

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية  
- دراسة ميدانية ببلدية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علاقات العامة

تحت إشراف الدكتورة:

سيساوي فضيلة

من إعداد الطالبة:

سامية بوجميلة

لجنة المناقشة:

1 - بوجردة ياسين.....رئيسا

2- سيساوي فضيلة.....مشرفا مقرا

3- هارون أسماء.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



# دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب  
باليأس إذا فشلت بل ذكرني بأن الفشل هو التجارب  
التي تسبق النجاح  
يا رب علمني ان التسامح هو اكبر مراتب القوة وأن  
حب الإنتقام هو أول مظاهر العنف  
يا رب إذا جردتني من المال اترك لي الأمل  
وإذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى  
أتغلب على الفشل ، و إذا جردتني من نعمة الصحة  
اترك لي نعمة الإيمان  
يا رب إذا اسأت إلى الناس أعطيني شجاعة  
الإعتذار و إذا اساء إلي الناس أعطني شجاعة  
العفو

## آمين

# شكر

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:  
الأستاذة المشرفة الدكتورة

## سيساوي فضيلة

والتي لم تبخل علينا من فيض نصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها  
السديدة التي كان لها الأثر والصدى الكبير  
في إنجاز هذا العمل المتواضع.  
وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في  
إنجاز هذا العمل

شكرا

سامية في: 2015/06/08

# فهرس المحتويات

## محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
المقدمة.....	(أ - ب)

# الإطار النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد: .....	11
أولاً: الإشكالية.....	11
ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....	13
ثالثاً: أهمية الدراسة.....	14
رابعاً: أهداف الدراسة.....	14
خامساً: مفاهيم الدراسة.....	15
سادساً: الدراسات السابقة.....	25
خلاصة الفصل.....	38
هوامش الفصل	

## الفصل الثاني: العلاقات العامة والمؤسسة الخدمائية

تمهيد.....	42
أولاً: العلاقات العامة.....	42
1- نشأة وتطور العلاقات العامة.....	42
2- مجالات العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها.....	46
3 - مبادئ العلاقات العامة.....	49
4- خصائص العلاقات العامة.....	52
5- العلاقات العامة: الأهمية والأهداف والوظائف .....	53
6- بعض المفاهيم ذات الصلة بالعلاقات العامة.....	60
7- أخصائيو العلاقات العامة و وظائفهم المختلفة.....	62
ثانياً: المؤسسة الخدمائية.....	65
1- خصائص المؤسسة.....	65
2- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.....	66

68.....	3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية.....
71.....	4- أسباب نمو المؤسسات الخدمائية .....
72.....	5- تصنيفات خدمات المؤسسة.....
73.....	6- سمات خدمات هذه المؤسسات.....
74.....	7- مشاكل العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
80.....	خلاصة الفصل
	هوامش الفصل

## الفصل الثالث: محددات فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

85.....	تمهيد.....
85.....	أولاً: أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
85.....	1- دور العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
85.....	2- أسس ومبادئ العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
87.....	3- العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
88.....	ثانياً: العوامل المؤثرة على فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
88.....	1- تحديد مكانة العلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
92.....	2- أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة لتحقيق الفعالية في المؤسسة.....
96.....	3- الوسائل الاتصالية الفعالة للعلاقات العامة في المؤسسة.....
100.....	4- جمهور العلاقات الفعال في العلاقات العامة.....
101.....	5- عوامل فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
106.....	ثالثاً: النظريات المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة.....
106.....	1- التفاعلية الرمزية.....
108.....	2- نظرية التبادل.....
110.....	3- النظرية البنائية الوظيفية.....
112.....	خلاصة الفصل
	هوامش الفصل

## الإطار التطبيقي

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

116.....	تمهيد.....
116.....	أولاً: مجالات الدراسة.....

128.....	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.
130.....	ثالثا: فرضيات الدراسة.
130.....	رابعا: أدوات جمع البيانات العلمية.
133.....	خامسا: عينة الدراسة.
134.....	سادسا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.
135.....	خلاصة الفصل
	هوامش الفصل

## الفصل الخامس: تفريغ بيانات الدراسة وتحليلها

139.....	تمهيد
139.....	أولا: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.
143.....	ثانيا: عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الأولى.
148.....	ثالثا: عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الثانية.
151.....	رابعا: عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الثالثة.
155.....	خامسا: عرض وتحليل نتائج وبيانات الفرضية الرابعة.
160.....	خلاصة الفصل

## الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

162.....	تمهيد
162.....	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
169.....	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.
169.....	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
171.....	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.
173.....	خامسا: الاستنتاجات العامة.
174.....	سادسا: اقتراحات الدراسة.
176.....	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة



# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر العلاقات العامة من الميادين المعاصرة التي ظهرت في صورتها الجلية بداية القرن العشرين فمع تطور الزمن واتساع رقعة النشاطات وتعدد الممارسات الاجتماعية وتعقدتها مع الأفراد والجماعات بينما تلك الأنشطة المنجزة في أطر تنظيمية كالمؤسسات والهيئات والمنظمات على اختلاف أنواعها وحاولتها تربوية كانت أم ثقافية، سياسية أم اقتصادية أو غيرها، وظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كوظيفة حساسة وجوهرية في مختلف جوانب الحياة المهنية الخاصة بالمنظمات والمؤسسات بل وحتى بالجوانب الاجتماعية المتعلقة بالأفراد العاملين بها.

ولقد أدى التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معناه وتعدد الأغراض من وراء استخدامه وفي نفس الوقت تشابه نوع من الغموض مع مفاهيم أخرى ذات الصلة بميادين وعلوم كثيرة وخصوصا تلك المرتبطة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وعليه يمكن القول أن العلاقات العامة في أبسط معناها هي مجموع العلاقات التواصلية ذات الميزة الحسنة والطيبة بين المؤسسات والهيئات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية م أجل تحقيق التفاهم والرضا والثقة بين الطرفين وذلك لضمان التقدم والرفي المتبادل على جميع المستويات.

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسة هامة وحساسة ألا وهي المؤسسة الخدماتية الجزائرية المتمثلة في البلدية وهذا قصد الوصول إلى معرفة مدى فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية، وعلى أساس ما سبق يمكن القول أنه بات من الضروري معرفة مدى فعالية العلاقات في المؤسسة الخدماتية " بلدية جيجل نموذجاً "، وهو الهدف الأساسي المرجو بلوغه ومن أجل تحقيق هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين رئيسيين هما الإطار النظري والإطار التطبيقي.

حيث تضمن الإطار النظري ثلاث فصول كانت النحو التالي:

**الفصل الأول:** بعنوان موضوع الدراسة تضمن هذا الفصل إشكالية الدراسة، أسباب الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة ثم الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** بعنوان العلاقات العامة و المؤسسة الخدماتية: واشتمل أولاً على العلاقات العامة والتي تشتمل على مجموعة من النقاط وهي: نشأة وتطور العلاقات العامة، مجالاتها وعوامل الاهتمام بها مبادئ وخصائص العلاقات العامة، العلاقات العامة أهمية، أهداف ووظائف وبعد المفاهيم ذات الصلة بالعلاقات العامة، وأخيراً أخصائي العلاقات العامة ووظائفهم داخل المؤسسة، وثانياً: المؤسسة الخدماتية واشتملت على النقاط التالية: خصائص المؤسسة ومراحل تطورها، الهيكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية

أسباب نمو الخدمات، تصنيفات وسمات هذه المؤسسات، وأخيرا المشاكل التي تواجه العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية.

**الفصل الثالث بعنوان:** محددات فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية وتضمن أولا: أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية من حيث الدور والأسس والعوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة، أما ثانيا تناولنا فيه العوامل المؤثرة على فعالية العلاقات العامة في المؤسسة وذلك من خلال تحديد مكانتها وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا الأساليب الاتصالية الفعالة في العلاقات العامة وجمهورها الفعال، وأخيرا عوامل فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، وجاءت النظريات المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية ثالثا وتضمنت ثلاث نظريات وهي على التوالي: التفاعلية الرمزية، نظرية التبادل، النظرية البنائية الوظيفية.

أما الإطار التطبيقي فتضمن بدوره ثلاثة فصول هي:

**الفصل الرابع:** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه مجالات الدراسة وهذا المنهج المستخدم في الدراسة، فرضيات الدراسة، أدوات جمع البيانات العلمية، عينة الدراسة وأساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الخامس:** بعنوان تفريغ بيانات الدراسة وتحليلها وتضمن عرض وتحليل البيانات الشخصية عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى وعرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية وكذلك عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة وأخيرا عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة.

**الفصل السادس:** بعنوان مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، ثم ختمنا دراستنا هذه بخاتمة احتوت على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

هوامش الفصل

## تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية، ويهدف إعداد وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية نظرا لدوره الهام وأهميته البالغة وحتى يكون الجهد الذي سيبدله في إعداد هذه الدراسة ذو فائدة علينا سوف نعتمد على الأسس العلمية وعلى جميع المراحل المتبعة في إعداد البحوث العلمية، لهذا نشرع من خلال هذا الفصل بالتعرف على محاور بحثنا بالتفصيل والتفصيل بداية بإشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع في اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، إضافة إلى إبراز أهداف الدراسة وتحديد جملة من المفاهيم الخاصة بالدراسة، وفي الأخير ختمنا الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة.

## أولا: الإشكالية

ظهرت العلاقات العامة كنشاط متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المنظمة و جمهورها وذلك من خلال المهام التي تؤديها والتي تسعى من خلالها إلى التعريف بالمنظمة ونشاطاتها بهدف بناء صورة حسنة عنها.

والعلاقات العامة تمثل همزة وصل بين المنظمة والجمهور حيث تحاول تنظيم علاقاتها بشكل مستمر معه وتعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي حققت قبولا متسارعا خاصة في الدول المتقدمة حيث يرجع ذلك إلى تعاظم أهمية كسب الرأي العام وزيادة شعور الإدارة بأهمية العلاقات العامة في مواجهتها لمختلف التحديات على مختلف الأصعدة.

ولقد استخدمت العلاقات العامة بمعناها الحديث في بداية القرن العشرين واعتبرت سمات المجتمعات المتقدمة المتحضرة أسلوب للعمل المنظم والبناء ومن هنا كان الفهم الصحيح والتطبيق العلمي لها هو مفتاح النجاح لأي بناء أو تنظيم اجتماعي كان.

وبذلك أصبحت العلاقات العامة اليوم تمثل أهمية بالغة لكل المؤسسات، وتؤكد الدراسات العلمية أن العلاقات العامة تستطيع أن تؤدي دورا حيويا في صياغة السياسات والاستراتيجيات بالمؤسسة المعاصرة لتحقيق فعاليتها واستقرارها.

فقد أشار ميشال دسبوردي (michel deesbord) في كتابه التسويق الرياضي " marketing de spot" لكي تمكن المؤسسة من تحقيق استقرارها الداخلي والخارجي فقد كان لزاما عليها أن تعني بالعلاقات العامة ليس فقط كونها إحدى الوظائف الإدارية بل إلى المكاسب التي تحققها المؤسسة عندما

توظيفها على أكمل وجه، بالأحرى عندما تحقق العلاقات العامة فعاليتها وتحقيق الأهداف المنوطة بها على المستوى الداخلي والخارجي.

كما أشار " تريو " و "أوجي" "tribou et auji" في نفس الكتاب أنه من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة تسعى المؤسسات الحديثة إلى الطرق الناجحة والأساليب المناسبة والمتاحة من أجل تفعيل نشاطات العلاقات العامة والإبتعاد عن تبعية إدارة العلاقات العامة لأي من الإدارات التنفيذية للمنظمات في المؤسسات، حيث أن هذه التبعية تعرض أعمال العلاقات العامة لضغوط تمنعها من العمل بالفعالية المطلوبة، ومنه وجب على المؤسسة اتخاذ موظفين ذوي التخصص والقدرة الاتصالية من أجل فهم وخدمة وتلبية رغبات الجماهير واختيار انجح الأساليب التي تراها مناسبة لخدمة مصلحة المؤسسة والجماهير المرتبطة بها كونهم وسطاء فاعلين في تقريب المؤسسة مع المتعاملين معها.

وبالرغم من أهمية العلاقات العامة ودورها الفعال داخل مختلف المؤسسات إلا أنها كمفهوم لم تحظى بالدراسة والاهتمام الكافي من طرف الدول النامية، ومن بينها الجزائر، حيث شاب مفهوم العلاقات العامة النقص والدقة والفعالية في التطبيق، نتيجة سوء الفهم الذي لا طالما اعترى هذا المفهوم وهذا ما كون لدى بعض المهنيين بهذا المجال الرغبة في الاهتمام به أكثر خصوصا في بحوث ذات الطابع السوسولوجي وتخصص علوم الإعلام والاتصال.

وتعد المؤسسات التي تقدم خدمات من أخصب الميادين التي تنشط فيها إدارة العلاقات العامة ومن بينها البلدية التي هي بحاجة ماسة إلى هذا النشاط بالتحديد داخل إدارتهما، حيث كانت وجهتنا في الدراسة الميدانية ألا وهي: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

ولكي يبقى الإشكال قائم فيما يخص الطريقة المثلى والمناسبة لتحقيق فعالية العلاقات العامة والشروط التي يجب توفرها من أجل نجاحها كان التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية؟**

ويتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الأربعة التالية:

1- ما هي مكانة العلاقات العامة ببلدية جيجل؟

2- ما هي الأساليب التي تستخدمها الجهة المسؤولة عن العلاقات العامة ببلدية جيجل؟

3- ما هي كفاءة مسؤولي العلاقات العامة ببلدية جيجل؟

4- ما مدى إسهام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة من خلال المهام التي تقوم في تحقيق

الأهداف الخاصة بالبلدية؟

## ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

تظهر أهمية ذكر أسباب الدراسة في إبراز القارئ للعوائق التي تسببها المشكلة المدروسة في انتظام الصيرورة الوظيفية الطبيعية لظاهرة الدراسة.<sup>(1)</sup>

إن اندماج جهاز العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخدماتية لدليل على استيعاب الدور الفعال التي تقوم به إدارة العلاقات العامة في تحسين صورتها أمام جمهورها لكن هل فعلا العلاقات العامة فعالة في المؤسسات الجزائرية أم أنها تقتصر على كونها إدارة أساسية فقط، هذا التساؤل كفيل بدفعها إلى اختيار هذا الموضوع وهو فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخدماتية، كما أن هناك أسباب أخرى تدفعها لدراسة هذا الموضوع نوردها فيما يلي:

1- افتقار معظم المؤسسات الجزائرية إلى جهاز العلاقات العامة مما يدفع إلى اختيار مؤسسة من مؤسسات الإدارة المحلية وبالتحديد البلدية التي تحتوي على هذا القسم لقياس أو لتوضيح الدور الذي تلعبه العلاقات العامة.

2- اعتبار العلاقات العامة في المؤسسات وظيفية لا أكثر دون معرفة درجة الفعالية.

3- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.

4- الأهمية العلمية للإطلاع على وضعية هذا النوع من النشاط في الجزائر.

5- محاولة توضيح أهمية العلاقات العامة في المؤسسة من خلال توضيح مهامها الحقيقية.

6- هذا الموضوع يعتبر شاملا لكل الدراسات في مجال العلاقات العامة لأنه يدرس جميع الجوانب الأساسية لإدارة العلاقات العامة.

7- ملاحظة نقص وفشل المؤسسات الاجتماعية يعود بالدرجة الأولى إلى انعدام العلاقات العامة بها.

8- اتساع حجم المؤسسات في الجزائر وزيادة التنافس بينهما.

9- الرغبة في اكتساب خفايا هذا العلم وهذه المهنة باعتبارها علم ومهنة جديدة لها مستقبل داخل مختلف المؤسسات.



10- تسليط الضوء على أهمية هذا التخصص، ولفت انتباه المختصين إلى الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات في تسيير شؤون المؤسسات.

11- افتقار الجزائر لهذه الدراسات العلمية ومحاولة لفت الانتباه للمسؤولين للدور الفعال الذي تقوم به العلاقات العامة من خلال تقييم في أحد المؤسسات الجزائرية الخدمائية.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أبرز العوائق والمشكلات التي تخلقها مشكلات الدراسة في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع سيضفي أهمية كبيرة على ضرورة دراسة هذا الموضوع وانجازه مما يساعدنا أكثر على إلقاء الضوء على العوامل المتسببة فيه وكيفية تأثيرها في حدوثه.<sup>(2)</sup>

إن اختيار أي موضوع ينتج بالدرجة الأولى إلى مدى أهميته ودراستي هذه جاءت نتيجة حتمية لواقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخدمائية فهذا النقص والجهل بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة دفعني إلى محاولة تبيان هل العلاقات العامة يقوم بهذا الدور على أكمل وجه في هذه المؤسسات أم أنها لم تصل إلى درجة الفعالية بعد، كما أنني أساعد المؤسسات الأخرى التي تفنقر إلى العلاقات العامة من خلال توضيح الفرق بينها وبين المؤسسة محل الدراسة من خلال تقييم هذا النشاط واقعيًا كما أنني أتمنى أن أتوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد هذه المؤسسات للوصول إلى أهدافها ونجاحها وتبيان فعالية العلاقات العامة لها.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

إن التوضيح المفضل لأهمية الدراسة يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق للأهداف المراد الوصول إليها في البحث وكيفية استغلالها في فهم وتفسير وعلاج المشكلات.<sup>(3)</sup>

من بين أهداف الدراسة الحقيقية هي:

1- إبراز المكانة التي توليها المؤسسة الجزائرية الخدمائية للعلاقات العامة.

2- التعرف على دور العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخدمائية.

3- معرفة إلى مدى تشكل إدارة العلاقات العامة وسيلة اتصال فعالة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

4- التعرف على الوسائل الاتصالية التي يستعملها العاملون بإدارة العلاقات العامة.

5- الكشف عن مدى وعي المسؤولين بالمؤسسة على الدور الفعال الذي تقوم به العلاقات العامة من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها.

6- معرفة إلى أي حد أو مدى نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها الخاصة والعامة.

7- التعرف على نوعية العلاقة التي تربط نجاح المؤسسة وفعالية العلاقات العامة.

8- الكشف عن العوامل التي تساعد على تفعيل نشاط العلاقات العامة.

9- التوصل إلى الصعوبات التي تتعرض لإدارة العلاقات العامة، والتي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

10- الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثير العلاقات العامة على المؤسسة الجزائرية الخدمائية.

### خامسا: مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم تعتبر مرحلة هامة تسمح للباحث بتترك جميع مجالات التأويل الخاصة والخيال الشخصي للقارئ مما يسمح بالضبط المحكم والتدقيق في موضوع الدراسة العلمية ويقول الباحث كابلان: «هي مجموعة من المترادفات التي تحل محل الشيء المراد تعريفه»<sup>(4)</sup>، هذه المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه، فموضوع دراستنا الذي يتمحور حول فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في المؤسسة الخدمائية، فقد وجب علينا تحديد عدة مفاهيم هي:

- الفعالية.
- العلاقات العامة.
- فعالية العلاقات العامة.
- مفهوم المؤسسة.
- مفهوم المؤسسة الخدمائية.

## 1- الفعالية:

إن دراسة فعالية أي نشاط يعد اتجاها حديث نسبيا حيث لا يزال مفهوم الفعالية مفهوم غامضا لا يستند إلى نظرية ثانية وهذا عن بعد المجالات واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم.<sup>(5)</sup>

- **المعنى اللغوي:** تقول فعالية شخص ما يبيده ممن نشاط فهي النشاط المؤثر بمعنى النزوع الطبيعي لإتيان الأفعال.

- **اصطلاحا:** وهناك عدة تعاريف تطرقت لمعنى الفاعلية من بينها:

- **حسب علماء الاتصال:**

" الفاعلية تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهنته وتقاس بمدى تأثيره في الجمهور الذي يتوجه إليه، وفي أداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية ".

الفاعلية حسب هذا التعريف تركز أساسا على القائم بالعملية الاتصالية ومدى تمكنه من معرفة وأداء وظيفة بكفاءة ومن أهم عناصر لعملية الاتصالية وتعرف الفعالية كذلك على أنها " الغاية التي حقق من خلالها الإدارة والأهداف والنتائج المطلوبة بأفضل الشروط ".<sup>(6)</sup>

- **حسب علماء الاقتصاد:**

قد اتفق علماء الاقتصاد والباحثين حول مفهوم الفعالية في التنظيم على أمرين:

- المؤسسة التي تتدثر غير فعالة.

- المؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها.

من خلال هذا التعريف يبين أن المؤسسة الفعالة التي يكون بمقدورها تخطيط أهداف من أجل ضمان بقائها وتطورها فعلى المؤسسات احترام مستوى أدنى من إشباع الحاجات لمكوناتها البشرية وبيئتها الخارجية التي تتضمن أدائها الوظيفي السليم..

وتعرف الفعالية على أنها: " ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ".<sup>(7)</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر للفاعلية من جانب ما إذا كانت الأنشطة التي يقوم بها المؤسسة تؤدي فعلا لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بتركيزها على القضايا الصحيحة، وذلك يكون باتخاذ القرارات المناسبة فالمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على نتائج أنشطتها في تخصيص مواردها.

### تعريف " هنري ميثزمبرق Henry Mintbarg للفاعلية:

" وهي قدرة مسيري التحكم وتحليل مختلف متغيرات محيط العمل من أجل تلبية الحاجات التي تتطلبها الوظيفة". (8)

كما تعرف مجلة **Manufl de la Cmmission** الفعالية على أنها مجموعة من الأهداف التي تتبع بدقة من أجل بلوغ الغاية و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي: المشاركة، القياس، الجدية، الطموح، الواقعية الوقت، الميزانية، حيث إذا أخذنا العناصر بعين الاعتبار تتحقق الفعالية. (9)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن مجلة " Manufl de la Cmmission " قد ركزت على مجموعة من الأهداف التي تحقق الفعالية غير أنه توجد أهداف أخرى يمكن من خلالها تحقيق فعالية العلاقات العامة.

تعرفها الهيئة الأوروبية: من خلال كتاب **la Management des Organisations** يعرفها بأنها: " مجموعة الجهود التي لا نستطيع أن نتحصل عليها من تكامل جهود فريق عمل كامل، إضافة إلى القدرة على الاتصال وتبادل المعلومات والمشاركة الجماعية والثقة وتوفر المناخ المناسب من أجل تسيير عقلاني للوقت. (10)

في حين نجد أن الهيئة الأوروبية قد عرفت على أنها مجموعة من الجهود وفريق عمل متكامل، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الهيئة الأوروبية ركزت على العمل الجماعي والثقة والمناخ المناسب للعمل ( ظروف العمل ).

قد أشار تشستر بارنارد أحد أبرز رواد الإدارة في القول إلى أن الفعالية تعني: " الوسائل المختارة في ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائي" وهو يعني بذلك الرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها عبر الأنشطة والوظائف التي تمارسها. (11)

وفي تعريف " بارنارد " فقد ركز على الوسائل المختارة مع مراعاة الفروق الموجودة لتحقيق الهدف النهائي وهو بذلك تركز بالدرجة التي يستطيع من خلالها المنظمة تحقيق أهدافها وفق الأنشطة والوظائف التي تمارسها.

كما يعرفها إيتزيوتي " بقوله " لا تعتبر منظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها، في بيئتها الخارجية، بحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب المطالب الأخرى وينطلق " براين " أيضا من المدخل القائم على الأهداف ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها " درجة تحقيق الأهداف المحددة ".<sup>(12)</sup>

هذا التعريف يركز على الأهداف وليس على هدف واحد لأن أي منظمة تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف واحد وبالتالي تحقيق هدف واحد ولا يمكن أن يشكل معيار للحكم على فعالية المنظمة خاصة أن هناك عدة معايير تقاس بها فعالية المنظمة.

كما يعرفها زيد منير عبوي: " الفعالية عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة، وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها "مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات".<sup>(13)</sup>

في هذا التعريف فهو يلاءم العمل الداخلي للمنظمة حيث أنه إذا استطاعت إحدى المنظمات مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية.

## 2- العلاقات العامة:

لغة: هي عبارة عن مفهوم لفظي مركب من كلمتين: الأولى العلاقات والثانية العامة، والعلاقات جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط السلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية.<sup>(14)</sup>

والعلاقة هي مجموعة الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة والجمهور الذي يتعامل معه من جهة أخرى، أما العامة فتشير إلى الجماهيرية، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.

اصطلاحاً: رغم الامتداد التاريخي للعلاقات العامة كمنشأ إنساني وكذا البحوث والمسااعي الرامية إلى رسم جذور لمفهوم العلاقات العامة إلا أنه لم يتوصل بعد لإيجاد تعريف جامع مانع لهذا ولعل ما يفسر ذلك الاختلافات الكبيرة، بين التعريفات التي قدمت من طرف العلماء والباحثين والدارسين في مجال العلاقات العامة لذلك فقد جاءت التعاريف مختلفة، ويمكن ذكر عينة منها على أساس التصنيف التالي:

#### - المعاجم والقواميس:

عرفها قاموس ويسبر: بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها الجمهور المستهلكين و المستخدمين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه تام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه. (15)

ومما أشار إليه هذا التعريف أنه لم يحصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات والأجهزة أو على نوع معين من المهن، بل أشار إلى إمكانية ممارستها في كافة المؤسسات سواء حكومية واهتم هذا التعريف أيضاً بذكر الهدف من العلاقات العامة أولاً وهو تكوين علاقات سليمة وطيبة بين المؤسسات وجماهيرها المتعامل معها سواء الداخلية أو الخارجية.

أما قاموس " huchette " : فعرفها على أنها مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية وخاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها. (16)

هذا التعريف يشير إلى ضرورة اعتماد العلاقات العامة على وسائل داخلية وخارجية التي تساعد على توفير جو الثقة داخل المؤسسة وخارجها.

تعريف موسوعة علوم الإعلام والاتصال: العلاقات العامة أنه: " مجموع النشاطات الاتصالي الخاصة بمنظمة ما، تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتمكين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير الداخلية المتمثلة في جمهورها الداخلي كأول جمهور للمؤسسة، باعتباره جمهور المؤسسة الأول والعامل الأساسي الذي يعكس صورة المؤسسة إلى الجمهور الخارجي المتمثل في ممثلي الإدارات والهيئات وممثلي النقابات العالمية والجماعات المتعلقة بالمؤسسة والمستهلكين الحاليين والمحتملين. (17)

من خلال تعريف موسوعة علوم الاتصال والإعلام في فأنها تركز على النشاطات والانجازات التي تقوم بها من أجل صورتها الداخلية والخارجية.

**قاموس المصطلحات الإعلامية:** عرف العلاقات العامة على أنها: " العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل". (18)

هذا التعريف يركز على جوهر العلاقات العامة وهو الاحترام لكن ما يؤخذ عليه هو إغفاله لأطراف العلاقة وأهدافها ووسائل تحقيق ذلك الاحترام.

**المعجم الإعلامي:** ويعرف العلاقات العامة على أنها: " الجهود الإدارية المخططة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة وجدية فاعلة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف مصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يشغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة". (19)

**تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة:** على أنها تلك الجهود المخططة والمرسومة، والتي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجمهورها. (20)

يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على أهمية مراعاة القواعد العلمية وخاصة التخطيط في أنشطة العلاقات العامة، وهذا لإيجاد حالة من الرضا بين المنظمة وجمهورها.

من خلال كل التعاريف المقدمة سالفًا: يمكننا وضع تعريف إجرائي للعلاقات العامة حسب موضوع بحثنا كما عرفها الدكتور " محمد منير حجاب " في كتابه " العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة " على النحو الآتي:

« هي الجهود الإدارية الخلاقة والمدروسة والمستثمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام البيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة».

## 3- مفهوم فعالية العلاقات العامة:

تجدر الإشارة إلى أن العلاقات العامة يعتبر مفهوم حديث ولم يتوصلوا إلى مفهوم محدد لها فالعلاقات العامة عندما تطبق عشوائيا في المؤسسات دون معرفة ما يخفيه باطنها من قواعد ومبادئ ووظائف حقيقية تجعلها تسير على النهج الصحيح لها وبالتالي يجب البحث عن أساليب لتفعيل العلاقات العامة، من أجل بلوغ الأهداف الحقيقية فهناك محددات ومعايير عدة لفعالية العلاقات العامة حسب وجهة نظر العديد من الباحثين في هذا الميدان، فكل باحث نظر لها من وجهة نظر معينة قد تختلف عن باحث آخر، إلا أنني سأحاول دراسة فعالية العلاقات العامة من وجهة نظر محددة ستظهر لاحقا في الفرضيات ومؤشراتها.

## تعريف " شدوان علي شيبية " لفعالية العلاقات العامة:

« يقصد بها تحديد مدى النشاط الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف المرجوة وتقييم كفاءة النشاط الممارس بهدف التعريف على التغيير المطلوب في العلاقات العامة لزيادة كفاءة نشاطها بما يكفل إحداث التغيير المطلوب في اتجاهات وسلوك الجمهور الداخلي والخارجي بما يهدف في نهاية الأمر إلى تحسين مستويات الأداء ورفع مستوى الإنجاز». (21)

وإن تحقيق الفعالية في العلاقات العامة يتطلب ضرورة اهتمام الإدارة بنقاط وجوانب هامة أهمها:

- كونها جزء من عملية اتخاذ القرار .
- وقوف الإدارة العليا على المعلومات التي تؤسس عليها عمليات العلاقات العامة.
- وعي الإدارة العليا بالدور الفعال للعلاقات العامة الذي يوازن ما بين احتياجات ومتطلبات المؤسسة بالجمهور الذي يتعامل معه بنفس الطريقة.
- إعطاء تأييد ما لكافة التوصيات والمقترحات التي تصدر عند إدارة العلاقات العامة. (22)
- كما يمكن أن تحقق الفعالية وفقا لما تحققه إدارة العلاقات العامة من نجاح في زيادة المبيعات وتحسين الصورة الذهنية . (23)
- وتشير الفعالية إلى المدى الذي يحقق فيه البرنامج أهدافه. (24)



أما أنصار المدرسة السلوكية فذهبوا إلى أن فعالية العلاقات العامة هي انسجام العلاقات الأساسية داخل التنظيم وتتناغم تلك العلاقة بين الفرد والجماعة والرؤساء لتحقيق أكبر إشباع ممكن وفق المبادئ الديمقراطية والإجماع وسيادة روح التفاهم من وراء ذلك التعاون وتحقيق عامل الرضا والأمان الوظيفي، وهذا هو الذي يحكم فعالية القرار داخل المؤسسة وهناك من الدراسات من يذهب إلى تحديد معنى الفعالية في مدى رضا المسؤول الأعلى من متخذ القرارات.<sup>(25)</sup>

#### - التعريف الإجرائي لمفهوم فعالية العلاقات العامة:

من خلال ما سبق من تعاريف لفعالية العلاقات العامة حددنا هذا التعريف الإجرائي: " فعالية العلاقات العامة في مؤسسة هي عبارة عن تحقيق جهاز العلاقات العامة لأهدافها المسطرة من أجل نجاح المؤسسة ولا يكون هذا النجاح إلا بتوفير شروط هذه الفعالية وهي توفير المكانة اللاتقة لجهاز العلاقات العامة مع توفير الوسائل الاتصالية الحديثة وكفاءة المختصين من أجل التأثير الفعال على الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق الرضا داخل وخارج المؤسسة".

#### 4- مفهوم المؤسسة:

##### لغة:

اسم مكان للفعل " أسس " ومصدره تأسيس ومعناه جعل للشيء أساسا أي قاعدة معينة ويعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات وترتيبها من أجل هدف معين، أي أن المؤسسة هي المكان الذي نطبق فيه مختلف العمليات وتعد المؤسسة مكان لاجتماع أشخاص تتكامل قدراتهم من أجل إنتاج خدمة أو سلعة وكل ما ينفع المجتمع من جهة أخرى.<sup>(26)</sup>

##### اصطلاحا:

" المؤسسة هي منطقة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة، كما أنها تختلف من حيث طبيعتها التي قد تكون إدارية ، تجاربه صناعية... الخ.<sup>(27)</sup>

وتعرف كذلك بأنها " عبارة عن نظام يتكون من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الأفراد وتستخدم العلاقات العامة فيها بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>(28)</sup>

هذا التعريف واسع جدا وغير محدد، حيث قام بإبراز الجانب الإداري واغفل الجانب البشري داخل هذه المؤسسات والعلاقات المتبادلة بين الأفراد.

ولقد أعطيت تعاريف عدة للمؤسسة وجاء كل تعريف مركزا على جانب من جوانبها المختلفة كالهيكल التنظيمي، عناصرها المكونة لها، طبيعة نشاطها وأهدافها.

#### عرفها ماكس فيبر:

" أنها مجموعة من الأنماط التنظيمية التي تحدد العلاقات الرسمية داخلا وتحدد هذه العلاقات في الواجبات، الحقوق، المسؤوليات، الوظائف، التسلسل الإداري ". (29)

إن ماكس فيبر من خلال تعريفه هذا قد ركز على الجانب التنظيمي، وقد أشار إلى نقطة هامة وهي ضرورة التنسيق بين المؤسسات وبين الأنماط التنظيمية.

#### أما المفكر Briefs فقد عرف المؤسسات:

" أنها تقوم على التعاون الذي يؤدي إلى تفعيل علاقات إجتماعية متنوعة داخليا من ناحية وبينها وبين محيطها من ناحية أخرى ". (30)

فمن خلال تعريف المفكر Briefs نستنتج أنه قد ركز على الجانب السوسيولوجي للمؤسسة سواء من خلال جمهورها الداخلي أو الخارجي.

#### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي تنظيم اجتماعي أنشئ بطريقة منظمة تسود فيه علاقات إنسانية متبادلة بين مختلف مكونات المؤسسة وذلك من خلال أجهزة وأفراد وهيكل تنظيمي لها، و كذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقا.

#### 5- مفهوم المؤسسة الخدماتية:

لقد أدرك الاقتصاديون قيمة هذه المؤسسات خلال القرن 19 واعتبروها مؤسسات سوق للخدمة أكثر من الإنتاج، وبرزت بشكل كبير خلال الثورة الصناعية وما صاحبها من تزايد الخدمات من تمويل

وتخزين وترويج التي اتسع نطاقها لتشمل خدمات أخرى كالخدمات الصحية، الطبية، التعليمية.. الخ. وطبقوا عليها أساليب التسويق التي أدت إلى التحسين فيها.<sup>(31)</sup>

وعليه فإن المؤسسة الخدماتية خضعت لعدة تعاريف من بينها:

" عرفها الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 المؤسسة على أنها " كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بجدية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات ".<sup>(32)</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أنه لم يتضمن الوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي تؤدي إلى الحصول على السلع والخدمات.

كما تعرف المؤسسة على أنها: " منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص والوسائل المادية والتي يتم استعمالها لإنتاج وعرض السلع والخدمات في السوق ".<sup>(33)</sup>

ويمكن تعريفها على أنها " وحدة اقتصادية تضم عدد من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع و الخدمات "<sup>(34)</sup>

من خلال التعريف الثاني والثالث أن كلاهما يتضمنان العنصر البشري والوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي يتم بواسطتها الحصول على مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

" هي نوع من أنواع المؤسسات التي تنتمي أغلب أنشطتها للقطاع الخدماتي الذي يهدف لبلوغ أهداف تتعلق بصورة المؤسسة بصفة خاصة ".<sup>(35)</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أنه ركز على الأنشطة داخل هذه المؤسسة وأهم الجانب البشري ( العمال ).

وكتعريف آخر: " هي التي تبني على أسس وقوانين رسمية وقواعد إدارية تنظيمية محددة بدقة ووضوح وتضبط سلوك العاملين في مختلف مستويات المؤسسة بعيدا عن العواطف والأحاسيس، وهذا النوع يخص المؤسسات الرسمية كالتعليمية، الخدماتية، الصناعية "<sup>(35)</sup>

من خلال هذا التعريف أنه ركز على الأسس والقوانين الرسمية داخل المؤسسة وكل هذا يعمل به بعيدا عن كل العواطف وأحاسيس العاملين في المنظمة.

المؤسسة الخدمائية: هي مؤسسات تتباين من حيث الحجم فمنها مؤسسات عملاقة كالعاملية في مجال الطيران والمصارف والتأمين والاتصالات والفندقة، معها مثل التوزيع والتخزين والتعليم والتدريب فكثيرا من المنظمات اليوم صارت تفوض الخدمة الداخلية أو لجهات مستقلة عن هيكلها التنظيمي.<sup>(36)</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أنه تناول المؤسسة من حيث حجمها ومن حيث خدماتها والإشارة إلى الجهات المستقلة عن هيكلها التنظيمي وأشار إلى جمهورها الخارجي.

#### وكتعريف إجرائي للمؤسسة الخدمائية:

هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون وهي عبارة عن وحدات تابعة للدولة يتم بناؤها بشكل مقصود وتختص بتقديم خدمات في ميدان واحد أو أكثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويكون لها نظام أساسي من أجل تحقيق أهداف معينة، والمؤسسة الخدمائية التي نحن بصدد دراستها مؤسسة - المجلس الشعبي البلدي - .

#### سادسا: الدراسات السابقة

على الباحث في ميدان البحث العلمي أن يتبع العديد من الخطوات العلمية لبلوغ الأهداف المرجوة وعليه تعد الدراسات السابقة نقطة بداية في العديد من البحوث العلمية كما تعتبر عملية تواصلية، خاصة فيما يتعلق بموضوع البحث المراد دراسته، ويمكن حصر أهمية الدراسات السابقة فيما يلي:

- تكون لأي باحث نظرة عن موضوع دراسته.

- لا يعتبر الباحث هو الوحيد الذي يدرس الموضوع وإنما سبقه إليه آخرون وبدلوا فيه جهدا كبيرا وهاما وأعطوا فيه آرائهم وكما خلصوا منه إلى نتائج، وقد لا يكون آخر من يبحث في الموضوع وأن آرائه ونتائج بحثه سوف تضاف إلى الرصيد المعرفي حول الموضوع - التراكم المعرفي -

- توفير الجهد على الباحث في اختيار الإطار النظري العام للموضوع وتبصيره بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها.<sup>(37)</sup>

ومع كثرة المصادر والبحوث السابقة التي بحوزتنا والتي تنطبق على شاكلة إشكالية بحثنا فإن ذلك يساعدنا على إثراء هذا الأخير عمليا وعلميا، وبالنسبة لموضوع العلاقات العامة فإنه توجد عدة دراسات

سابقة نستطيع الاعتماد عليها لكننا اخترنا الأقرب والأفجع وهي دراسات تكاد تشبه موضوعنا في مضمونه العام أما الخاص فتوجد عدة اختلافات تتضح فيما يلي:

### 1- الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** وهي دراسة بعنوان: " العلاقات العامة في المؤسسة الصحية " دراسة حالة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة سنة 1996 من إعداد محمد قيراط.

#### الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع العلاقات العامة في وزارة الصحة ( أبو ظبي - دبي ) والمؤسسات التابعة لها ( المناطق الطبية والمستشفيات ) والمراكز الصحية، وتحاول الدراسة أن تحدد ما هي مكانة العلاقات العامة في واقع الممارسة عند مسؤولي وموظفي أقسام العلاقات العامة وعند المشرفين والمسيرين في وزارة الصحة، كما تحاول الدراسة أن تحدد النموذج الذي ينسجم على ممارسة العلاقات العامة في وزارة الصحة وتكشف إلى أي مدى استطاعة العلاقات العامة أن تواكب التطور الكبير في البنية التحتية الذي شهدته دولة الإمارات العربية المتحدة في فترة وجيزة من الزمن، وتكمن أهمية العلاقات العامة في وزارة الصحة في كون هذه الأخيرة خدمية بالدرجة الأولى تهدف إلى تقديم وتوفير الخدمات الصحية إلى كافة سكان دولة الإمارات بدون إنشاء أو تردد، كما تتمثل أهميتها أيضا في جمهورها الداخلي حيث يزيد عدد الموظفين، استشاريين، أخصائيين، أطباء عاملون، صيادلة، فنيون، إداريون ( بها عن 14.000 موظف يمثلون أكثر من 120 جنسية، وهذا يعني في لغة التسيير والإدارة أن وزارة الصحة بحاجة إلى إدارة وإلى شبكة علاقات عامة قوية سواء بالنسبة للجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، وتتطلب هذه الدراسة أساسا من أن العلاقات العامة هي إدارة الاتصال بين المنظمة وتعد في مقاربتها المنهجية وتحليل النتائج ونماذج HUNT و CRUNHNG للعلاقات وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- ما هي المهام والصلاحيات الموكلة للعلاقات العامة؟
- ما هي درجة الرضا عن العمل لدى المسؤولين عن العلاقات العامة؟
- هل تقوم إدارة العلاقات العامة بالتخطيط الإستراتيجي والمساهمة في صناعة القرار؟

- هل تقوم إدارة العلاقات العامة بأبحاث ودراسات واعداد تقارير للإدارة العليا؟
  - ما هي أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها للنهوض بأقسام العلاقات العامة في وزارة الصحة ومنشأتها حسب المشرفين عليها؟
  - من هو مسؤول العلاقات العامة في وزارة الصحة والمنشآت التابعة لها ( الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، التخصص )؟
- فرضيات الدراسة:** وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

**ف1:** ينحصر دور العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام وضمن الدعاية والاختيار والمعلومات الإيجابية عن المنظمة ( نموذج الدعاية والتعامل مع وسائل الإعلام ).

**ف2:** تتميز عملية الاتصال سيولة الأخبار والمعلومات في اتجاه واحد فقط لكون عموديا من المنظمة إلى الجمهور ( الداخلي والخارجي ).

**ف3:** تلعب العلاقات العامة بوزارة الصحة دورا محددًا جدا في توفير المعطيات والبيانات الأزرمة لصناعة القرار.

**ف4:** العلاقات العامة ليست طرف هاما وفاعلا في عملية التخطيط الإستراتيجي حيث أنها لا تقوم على دور استشاري للإدارة العليا ولم ترقى إلى المستوى المطلوب للقيام بالتخطيط الإستراتيجي في المنظمة والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار.

#### منهج الدراسة:

وقد اعتمد الباحث في دراسة على منهج دراسة الحالة ومنهج المسح بالنسبة إلى لدراسة الحالة، فقد عايش الباحث، الملاحظة بالمشاركة إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة أبو ظبي لمدة زمنية تفوق العاملين حيث كان يلاحظ عملهم اليومي، وممارستهم الميدانية للعلاقات العامة وذلك بوجوده المتواصل مع مسؤولي العلاقات العامة.

أما بالنسبة لمنهج المسح، فقد استعمل الباحث استبانته اشتملت على 30 سؤالا وزعت على مجتمع الدراسة والمتكون من المسؤولين والموظفين(25) في إدارات أقسام العلاقات العامة بوزارة الصحة والمنشآت التابعة لها وهذا خلال اجتماعاتهم الدورية التي تعقد مرة في الشهر وذلك من 1996/10/24 إلى غاية 1996/5/7.

## نتائج الدراسة:

تؤكد نتائج الدراسة على أن مفهوم العلاقات العامة في وزارة الصحة ما زال محدودا جدا ينحصر في تنظيم المؤتمرات والقيام بإجراءات التأثيرات وحجوزات الفنادق وبعض الاتصالات والتنسيق مع وسائل الإعلام، بعبارة أخرى أن جهاز العلاقات العامة بوزارة الصحة، ما زال لم يخرج بعد من حيز نموذج الدعاية الجانية والإعلام الإيجابي للمنظمة.

- تشير نتائج الدراسة كذلك إلى الدور المحدود للعلاقات العامة في الاتصال الداخلي والخارجي المؤسسات في الدولة، وكذلك في أوقات المشاكل والأزمات.

- أكدت الدراسة على انعدام دور العلاقات العامة في البحث والتخطيط والمساهمة في اتخاذ القرار نظرا للمكانة لأقسام العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظرا للنقص الكبير التي تعاني منه هذه الأقسام فيما يخص الموظفين والأجهزة وأهم من كل هذا وذاك، نظرا لعد اقتناع المسؤولين بأن العلاقات العامة دورا في هذا المجال.

إن هذه الدراسة تتفق ودراستنا الحالية في اهتمامها بموضوع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية وأهم ممارساتها لهذه المؤسسات وتختلف عن الدراسة الحالية إلى حد كبير لكونها تركز على دراسة مكانة العلاقات العامة في وزارة الصحة.

كما أنها تحاول تحديد النموذج الذي ينطبق على ممارسة العلاقات العامة انطلاقا من اعتمادها في مقاربات المنهجية على نماذج " جرونج وهانت " بالإضافة إلى ذلك فإنها تختلف في منهجية الدراسة حيث اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة ومنهج المسح يضاف إلى ذلك اعتماده لأداة الاستمارة وتوزيعها على الموظفين في أقسام إدارات العلاقات العامة وعلى العموم يمكن القول أن دراسة محمد قيراط قد أفادتنا في الاضطلاع على واقع العلاقات العامة في وزارة الصحة باعتبار وجود أجهزة خاصة بالعلاقات العامة بها، وبالتالي فإنها تفينا في مجال المقاربة بين المؤسسات التي توجد بها أجهزة خاصة بنشاط العلاقات العامة وتلك التي لا توجد بها، ومن ثم معرفة أهمية نشاط العلاقات العامة.

## الدراسات الجزائرية:

## الدراسة الأولى:

هي بعنوان " واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة سطيف من إنجاز الباحث " رضا نبائس "، إشراف الدكتور " إدريس بالكعبيات " قسم علوم الإعلام والاتصال ، قسنطينة سنة 2007- 2008 .

## مشكلة الدراسة:

تبلورت المشكلة البحثية في تساؤل رئيسي مفاده هل للعلاقات العامة مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

## أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة من التساؤلات، سيهدف الباحث الإجابة عليها وهي:

- ما مفهوم العلاقات العامة وما هي أهم الوسائل التي تعتمد عليها لكسب ثقة الجمهور؟
- ما هي مبادئ وأسس العلاقات العامة التي تنطلق من أجل المؤسسة لكسر كل الحواجز التي يمكن أن تعيق التعامل مع الجمهور؟
- ما هي مهمة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية؟
- ما مدى تأثير العلاقات العامة على المؤسسة الجزائرية وعلى إستراتيجية تفعيلها الراهنة والمستقبلية التي تخدم المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة؟

## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** تعتبر العلاقات العامة القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية والعكس ذلك من خلال وجود إدارة مستقلة بحد ذاتها تعتمد على وسائل حديثة لتأدية مهامها.

**الفرضية الثانية:** هناك عدة عراقيل تحول دون تأدية هذا الجهاز الوظيفية اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**الفرضية الثالثة:** تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت وظيفة ثانوية تنفذ بطريقة غير علمية.



## منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي التحليلي وذلك باعتباره يخدم بصورة جد كبيرة هذا الموضوع، وذلك ما يريده الباحث من وصف العلاقات العامة والوقوف على مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث من أجل جمع البيانات على الأدوات التالية:

**الملاحظة:** حيث كان من الضروري ملاحظة بعض السمات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة، إضافة إلى ملاحظة العلاقات المتواجدة داخل المؤسسة.

**الاستمارة:** استعمل الاستمارة مع أفراد العينة من أجل الحصول على النتائج أكثر دقة فيما يخص النقاط التي تم طرحها على أفراد العينة، حيث اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة.

**المقابلة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقابلات المفتوحة قبل بدء الاستمارة لكسب ثقة العمال ومختلف المشرفين، وذلك من خلال المقابلات المستخدمة مع المسؤولين ومن خلال كذلك تبادل الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة من خلال لقاءات هامشية خارج أوقات العمل.

## نتائج الدراسة:

لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- واقع العلاقات العامة في هذه المؤسسة لم يرق إلى المستوى المطلوب الذي يجب أن يكون عليه، وذلك رغم وعي المؤسسة بضرورة الحصول على رضا الجماهير، إلا أنها لم تعي أهمية العلاقات العامة في هذا الميدان.

- لا تحظى العلاقات العامة بمكانة هامة في المؤسسة وهذا يتضح من خلال عدم وجود هيئة أو إدارة مستقلة لها كما أنها لا توجد إستراتيجية محكمة من مجال العلاقات العامة.

- تهميش دور العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت بعين الاعتبار الكبيرة جاء مجسا في هيكل تنظيمي وذلك من خلال عدم إدراج خلية الاتصال في الهيكل التنظيمي.

- غياب الإطار المتخصصة المؤهلة في مجال العلاقات العامة ولا حتى في مجال الإعلام والاتصال، كما أن نشاط العلاقات العامة يقتصر على المهام الروتينية والسطحية واستخدام الوسائل البسيطة الكلاسيكية.

- اعتبار العلاقات العامة مجرد وظيفة ثانوية تعتمد على الوسائل الغير علمية.

- عدم وجود خطة برامج للعلاقات العامة والذي يقوم على البحوث والتخطيط والاتصال والتقييم.

إن الأمر الذي جذبني لهذه الدراسة، وجعلني أختارها مرجعا هو أن الباحث ركز على واقع العلاقات العامة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الضخمة في الجزائر والتي تحتاج إلى هذا النوع من النشاط داخل مؤسستها، كما تحتاجه المؤسسات الخدماتية أيضا في مؤسستها، كما أنه يبحث أيضا في نوعين من الوسائل والأساليب المستخدمة مع الجمهور الداخلي والخارجي مما يساعدنا على أخذ نظرة مسبقة لنوعية العلاقات العامة داخل مؤسستنا.

### الدراسة الثانية:

وهي دراسة بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسات الصحية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة، من إعداد الباحث ياسين مسيلي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة سنة 2009.

### مشكلة الدراسة:

انطلقت مشكلة هذه الدراسة من كون المؤسسات التي تقدم خدمات من أخصب المجالات التي تنشط فيها إدارة العلاقات العامة، من بينها المؤسسات الصحية باعتبارها واحد من المؤسسات الخدماتية التي بأمس الحاجة إلى العلاقات العامة، وتتعامل إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الصحية مع المرضى ومع ذويهم ومع الأطباء والممرضين وشركات التأمين وفي بعض البلدان أصبحت فيها الخدمات الصحية مجالا تجاريا يستهدف استقطاب المرضى في ظل الدراسة بهدف التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها، وكذا مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها، بالإضافة إلى محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة

العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وإزالة الغموض وتوضيح الصورة وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقد تم انطلاق بتساؤل رئيسي مؤداه:

- هل يوجد اهتمام خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

وقد تمت صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية الجزائرية ؟

- هل هناك متخصصين قائمين على نشاطات العلاقات العامة ؟

- ما هي مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية المستعملة في إدارة العلاقات العامة ؟

- ما هي العراقيل التي تحد من فعالية نشاط إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية ؟

#### المنهج المستخدم:

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والعينة الطبقية العشوائية حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة اعتمادا على الوظيفة أو مجال العمل كالاتي:

- فئة الإداريين: وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة في مكاتب ومصالح وفروع وعددهم الكلي 394 فردا.

- فئة الطاقم الطبي: وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الأخصائيون العاملون للصحة العمومية والأطباء المتخصصين وقد بلغ عددهم الكلي 1635 فردا.

- فئة المستخدمين: في المصالح التنفيذية والعامة وعددهم 1393 فردا.

وقد كان حجم العينة المحددة هو 341 فردا أي بسبة 10% .

أدوات البحث تمثلت في الاستمارة كما تم تدعيمها أيضا بالمقابلة والملاحظة.

العلاقات العامة لا تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسة الصحية وهذا استنادا إلى أن:

- جهاز العلاقات العامة لا تسمى باسمها بل " مكتب الإعلام والاتصال "
- لا يحتل هذا المكتب مكانة مرموقة ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى.
- لا يقوم بأنشطة متخصصة متخصصين في الاتصال.
- لا يعتمد على الأساليب والوسائل الاتصالية الفعالة والمناسبة.
- عدم إدراك الجمهور الداخلي لمفهوم العلاقات العامة.

هذه الدراسة لها مجال مشترك في دراستنا حيث اهتمت بمحددات العلاقات العامة الفعالة في المؤسسة الخدماتية ألا وهي موضوع دراستنا التي سنحاول معرفتها ألا وهي مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

وجود المتخصصين والمؤهلين بالإضافة إلى أهم الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة في الاتصال.

ونفس المنهج الوصفي ونفس أدوات جمع البيانات ( الاستمارة، المقابلة ).

### الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان " واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية "، دراسة ميدانية بلدية قسنطينة من إعداد الطالبة " عيواج عذراء " وإشراف الدكتور " أجعيم الطاهر "، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستير سنة 2009/2008 .

تدور الدراسة حول العلاقات العامة والمكانة المسندة والمأمولة منها ضمن الإدارة المحلية الجزائرية.

### الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي، وكذا الكشف عن طبيعة الجهود التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع جمهورها الداخلي والخارجي من خلال ترقية الاتصال بواسطة العلاقات العامة.

**المنهج المستخدم:**

تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية وقد استخدمت المنهج الوصفي لأنه يساعد الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

**الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:**

لقد تم اختيار الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسيلتين، الأولى موجهة للجمهور الداخلي والثانية موجهة للجمهور الخارجي.

**النتائج التي توصلت إليها الدراسة:****1- في ضوء الفرضيات الفرعية:**

- ظهور العلاقات العامة كإدارة في بلدية قسنطينة هو ظهور شكلي فقط، فهي غير مجسدة على أرض الواقع.

- إن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية الصورة الذهنية عن كل من الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق نجاحها واستقرارها الداخلي والخارجي.

- إن العلاقات العامة لا تزال مهمة ولا تكتسي أهمية بالغة في الإدارة المحلية الجزائرية.

**2- في ضوء الفرضية الثانية:**

- إن جهاز العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، يظهر شكلياً فقط في الهيكل التنظيمي، فلا وجود لها على أرض الواقع فهي غير مجسدة على الإطلاق، أما خلية الاتصال الموجودة على مستوى البلدية فهي لا يمكنها إلا من قريب ولا من بعيد تعويض جهاز العلاقات العامة.

هذه الدراسة لها علاقة بدراستنا م حيث مكان إجراء الدراسة وهي البلدية ومكانها.

وكذلك معرفة واقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستعمالنا نفس الأدوات والمنهج المستخدم في الدراسة.

## الدراسة الرابعة:

هي دراسة بعنوان " فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية " دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، بجامعة منتوري قسنطينة أجريت الدراسة في المؤسسة البيتروكيميا - سكيكدة - من إعداد الطالب " عاطف بوضياف "، وتحث إشراف الأساتذة " ليلي بل لطرش " سنة 2010/2009.

## الهدف من الدراسة:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إيجاد الطريقة المثلى والمناسبة لتحقيق فالية العلاقات العامة والشروط التي يجب توفرها من أجل نجاح الوظيفة الاتصالية لإدارة أو هيئة تعتبر .....خلق العلاقات العامة الطيبة والمحافظة على إحدى أولوياتها وبالتالي الابتعاد عن كل الأشكال والمفاهيم المغالطة له وعلى هذا الأساس كان تساؤله : " ما هي العوامل التي تساعد على تفعيل العلاقات لعامة في المؤسسة الجزائرية "

## فرضيات الدراسة:

**ف1:** تحظى العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع البحث بمكانة مهمة تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه، حيث ركزت مؤثراتها وهي موقع المصلحة في الهيكل التنظيمي والصلاحيات الممنوحة لمصلحة الاتصال والنشاطات المكلفة بالاتصال.

**ف2:** تعتمد العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة على موظفين ذو قدرات على أداء أدوارهم الاتصالية وناقشت هذه الفرضية من خلال مؤثراتها نجاح مسؤولي المصلحة الاتصال والعلاقات العامة في توصيل الرسائل الاتصالية لجمهورها الداخلي.

- الإعلام بأحداث ومستجدات المؤسسة في وقتها المناسب.

- الدورات التدريبية والتكوينية.

**ف3:** تولى المؤسسة موضوع البحث الاهتمام بجهانها الداخلية والخارجية حاول التحقق منها من زاويتين.

- الاهتمام بالجمهور الداخلي من حيث طبيعة الاتصال ووسائله على المستوى الداخلي.

- الاهتمام بالجمهور الخارجي طبيعة الاتصال ووسائله على المستوى الخارجي .

### المنهج المعتمد في الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ولقد استخدم المنهج الوصفي لأنه يساعد على وصف الظاهرة المدروسة وتطويرها من خلال جمع المعلومات عن المشكلة الدقيقة.

### الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لقد تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية حيث قسمت إلى قسمين، قسم خاص بالجمهور الداخلي وقسم خاص بالجمهور الخارجي، ولقد دعمها بأداتين هما الملاحظة والمقابلة.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

رغم وجود مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة إلى أنها لم تصل بعد إلى المكانة اللائقة التي تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه.

- قدرة القائمين على مصلحة العلاقات العامة محدودة بسبب عدم التخصص في ميدان العلاقات العامة.

- اهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي متواضع.

- اهتمام المؤسسة بجمهورها الخارجي كبير مقارنة مع الجمهور الداخلي وأخيرا يمكن القول أن العلاقات العامة بعد لم تصل إلى الحد الذي يمكن أن نقول أنها تعمل بوتيرة فعالة تسمح لها بالمساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة.

كانت هذه الدراسة بالنسبة لي هي المنبع الأساسي لدراستي، حيث ساعدتني كثيرا وأرشدتني إلى أجزاء غابت عني، كما أنها وجهتني إلى ما يجب دراسته تحديدا في فعالية أي نشاط، حيث ركزت تقريبا على نفس الأهداف والأهمية، غير أنني أردت الوصول لعدم أو وجود فعالية للعلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية على غرار ما درسه الطالب وهي العوامل التي تساعد في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية، ومن هنا نستطيع القول أن دراستي تكون أشمل من هذه الدراسة السابقة.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة متشابهة مع دراستنا في عدة جوانب حيث أنها تلتقي في زوايا معينة، فهي في مجملها تناولت مكانة العلاقات العامة، غير أن المؤسسة تختلف من دراسة إلى أخرى حيث أن الدراسة العربية كانت في المؤسسة الصحية بدولة الإمارات العربية كانت في المؤسسة الصحية بدولة الإمارات العربية، أما الدراسة الأولى في الدراسات الجزائرية فكانت في المؤسسة الصناعية " للاسمنت، عين كبيرة سطيف" .

والدراسة الثانية في المؤسسة الخدمائية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة، أما الدراسة الثالثة فكانت بالإدارة المحلية ببلدية قسنطينة، أما الدراسة الثالثة فكانت بالإدارة المحلية ببلدية قسنطينة، وكانت الدراسة الرابعة في المؤسسة الاقتصادية البيتروكيميا سكيكدة.

وعليه فأغلب الدراسات جاءت مشابهة لدراستنا وتخدم موضوعنا كما أنه ما من بحث أو علم نشأ من فراغ فكل بحث جديد يعتبر سلسلة متواصلة من البحوث المتراكمة على النتائج والبحوث السابقة.

فكل هذه الدراسات قائمة على مجموعة من الأهداف بغية الوصول إليها، حيث تهدف إلى الكشف عن العلاقات العامة في تلك المؤسسات والتعرف على مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما تقوم بمعرفة النشاطات والأعمال التي تقوم بها العلاقات العامة لتحقيق فعاليتها داخل المؤسسات وهذا ما تهدف إليه من خلال دراستنا.

كما أن المنهج المستخدم في تلك الدراسات تتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكون المنهج الوصفي أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي.

هذا ويمكن القول بأن دراستنا تتلاقى مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، وإن تلك الدراسات تخدم موضوعنا بدرجة كبيرة من أجل ذلك قمنا بالاعتماد عليها ومن خلال نتائج الدراسات تمكنا من صياغة الفرضيات الخاصة بالدراسة الحالية.



**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه من عناصر يمكن القول أن أي دراسة لا يمكن أن تتم إلا من خلال إبراز وتوضيح معالم الدراسة، بدأ بإشكالية الدراسة وذلك بطرح تساؤل رئيسي، وإدراج ضمن هذا السؤال التساؤلات الفرعية.

بالإضافة إلى ذكر الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع والأهمية والأهداف التي يكتسبها موضوع الدراسة بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير ربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي أفادتنا في الكثير من الأمور وكل هذه العناصر تدخل في الاطار العام للدراسة.

## هوامش الفصل:

- (1): سمية ربعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات، الجزائر 006، ص 105.
- (2): نفس المرجع السابق، ص 106.
- (3): المرجع نفسه، ص 107.
- (4): سحر محمد وهي: بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 186 ص 72.
- (5): العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة 2007 - 2008، ص 36.
- (6): رماش صبرينة: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماجستير ص 26.
- (7): العبد جلال ابراهيم: الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 19 - 20 .
- (8) : henry mintzberg : le management, éditons d'organisation, 1990, p35.
- (9) : manuel de la commission, relation publique : rotary international : p 09.
- (10) : le management des organisation : commission européenne 200, p 34.
- (11): أ. د ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 ص 330.
- (12): صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية: الإدارة العامة، العدد 54 الرياض 1987، ص 97.
- (13): زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006، ص 9.
- (14): محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دارالفجر للنشر والتوزيع، ط1، ص 34.
- (15): حسن عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004 ص 17.
- (16) : dictionnaire hechette : encyclopédique ;1998, p 160.
- (17) : bernard lamizet, ahmed silem: dictionnaire encyclopédique des scinces de l'information et de communication ; ellipes ; paris ; 1997 ; p 473.

- (18): محمد فريد محمد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، ص 288.
- (19): محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 364.
- (20): د. شدوان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005، ص 28.
- (21): زكي محمود هاشم: العلاقات العامة، الأسس والمفاهيم العلمية، ذات السلاسل للنشر والوزيع الكويت، 1990، ص ص 104 - 105 .
- (22): د. شدوان علي شبيبة: مرجع سابق، ص 224.
- (23): غريب سيد أحمد، علي عبد الرزاق جبلي: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1996 ص 177.
- (24): نواري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 15.
- (25): عبد محمود عبد الرحمن، سوسيولوجية التنظيم، دار المعرف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987 ص 30 .
- (26): نفس المرجع السابق، ص 30.
- 27- عبد العزيز أبو نيعية: تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الورق للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية 2005، ص 25.
- (28): سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006 ص 12.
- (29): حميد الطائي وبشير العلق: تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، عمان الأردن، 1998، ص 18.
- (30): عبد العزيز أبو نيعية: المرجع السابق، ص 26.
- (31): r\_ brennemam et s\_ separi.economic dé enterprise, bumad, paris, 2001, p22.
- (32): Olivier tones bla y economie d'entrprise economica, 2000, p72.
- (33): أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص 15.
- (34): سيف الإسلام شوية: مرجع سابق، ص 13.
- (35): حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص 19.
- (36): هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات الجامعية الأردنية، عمان، ط1، 2008، ص ص 128 - 129.
- (37): علي السيد ابراهيم عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، معجم المكتبات، القاهرة، ط3، 1895 ص 22.

# الفصل الثاني

## العلاقات العامة والمؤسسة الخدمائية

تمهيد

أولاً: العلاقات العامة

- 1- نشأة وتطور العلاقات العامة
- 2- مجالات العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها
- 3 - مبادئ العلاقات العامة
- 4- خصائص العلاقات العامة
- 5- العلاقات العامة: الأهمية والأهداف والوظائف
- 6- بعض المفاهيم ذات الصلة بالعلاقات العامة

ثانياً: المؤسسة الخدمائية

- 1- خصائص المؤسسة
- 2- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
- 3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية
- 4- أسباب نمو المؤسسات الخدمائية
- 5- تصنيفات خدمات المؤسسة
- 6- سمات خدمات هذه المؤسسات

خلاصة الفصل

هوامش الفصل

**تمهيد:**

رافق نمو المجتمع الإنساني تعدد اتجاهات الجماهير واختلاف رغباتهم وتباين ميولهم وتعدد علاقاتهم مما يصعب أن تحقق المؤسسات والمنظمات النجاح والتقدم في عملها وهي تعيش في ظل التناقضات والاتجاهات المختلفة، من هنا تظهر أهمية تحسين وتوطيد العلاقات، وتبادل المعلومات بين المؤسسات وجماهيرها التي ترتبط معها مصالح مشتركة وعلى هذا أساس سليم يخدم الصالح العام ويتحقق كذلك بوجود أجهزة متخصصة للعلاقات العامة، تأخذ على عاتقها توطيد صلة الثقة والتفاهم المتبادل. وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول حاولنا فيه إلقاء الضوء حول العلاقات العامة من ماهيتها، خصائصها، أهدافها، وظائفها و أهم المفاهيم المرتبطة بها.

أما المبحث الثاني حاولنا فيه تقديم نظرة شمولية حول المؤسسة الخدمائية، سماتها، خصائصها، الهياكل التنظيمية، أسباب نموها وأخيرا أهم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية.

**أولاً: العلاقات العامة****1- نشأة وتطور العلاقات العامة:****- العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية:**

كانت العلاقات العامة في هذه المجتمعات عبارة عن ممارسة بسيطة يقوم بها رئيس القبيلة أو شيخها وكانت تقتصر على بلاغ الرعية بأخبار الحروب والانتصارات والزواج و الوفاة.... الخ، وكانت الأدوات المستخدمة في ذلك أدوات بسيطة جدا عبارة عن قرع للطبول، ومجموعة من الطقوس والممارسات والرموز والإيحاءات التي تحمل معنى معين، كما استعان رؤساء القبائل بمن يملك خبرة وحكمة وقدرة على الإقناع ومن هؤلاء السحرة، الأطباء الذين يملكون شعبية كبيرة وسط الأهالي.

**العلاقات العامة في عهد الحضارات الإنسانية:**

عرفت العلاقات العامة في مختلف الحضارات الإنسانية واختلفت أشكالها وطرق ممارستها من حضارة إلى أخرى، ففي الحضارة الفرعونية كانت العلاقات العامة من اختصاص الكهنة ورجال الدين، إذا كانوا يلعبون دور الوسيط بين مختلف الجماهير أو عامة الناس ، والفرعون أو الآلهة مستخدمين في ذلك عدة أساليب وطرق كانت المعابد هي الأمكنة التي يمارسون فيها مهمته، وكانت المناسبات الدينية الشعبية وسيلة لتوصيل أفكارهم إلى الشعب ومنها لإبلاغ عن مواسم الزرع والحرب والحصاد، وكانوا يستخدمون

النقوش على الجدران في المعابد كالإعلان عن الشرائع و القوانين، ولقد تمكن الفراعنة من إقناع الناس والتأثير فيهم وعلى أفكارهم ومعتقداتهم ونجحوا كذلك في تعيينهم وكسب ثقتهم وتأييدهم (1) وفي الحضارة البابلية اتخذت كوسيلة يتم من خلالها تسجيل الأحداث اليومية، وعن طريقها يتم توجيه التعليمات إذ قام " حمورابي " بتوزيع مناشير يتم فيها دعوة العمال والموظفين في الأقاليم لحضور الأعياد والاحتفالات.

- أما أهل آشور فاستخدموا اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة التي تحكي الحوادث وانتصارات الجيوش الحربية ويتم عرض هذه اللوحات في القاعات والشوارع الكبرى (2)

أما في بلاد ما بين النهرين، فقد بينت آثار الحضارة السومرية صفائح مسمارية احتوت على نشرات تعليمية تعلم الفلاح كيف يبذر وكيف يحصد وطرق مكافحة فئران الحقول، وهذه النشرات الموجودة في أيامنا هاته هي شبيهة بتلك الحملات النوعية التي تقدمها وزارة الفلاحة عن طريق الومضات الإشهارية (3)

وفي بلاد اليونان عرفت ممارسة العلاقات العامة تطور وازدهار إذ كانت شائعة في بلاد اليونان حرية الرأي والتعبير والديمقراطية، وقد اعتمدت العلاقات العامة على فن الخطابة لاستمالة الجماهير وإقناعها وكانت شائعة في بلاد، وكانت المؤتمرات والاجتماعات والمناظرات الشهيرة بين كبار الفلاسفة والمفكرين وتهدف إلى كسب تأييد الجماهير والتأثير على وجهات نظر الرأي العام ومن هؤلاء نذكر سقراط أفلاطون وأرسطو.... وغيرهم، أما في بلاد الرومان فقد أخذ الاهتمام بتزايد بالرأي العام إذ رفع الرومان شعار " صوت الشعب من صوت الله " وكتب كذلك واجهة البرلمان الروماني " مجلس الشيوخ والشعب الروماني " وقد عهدت الطبقة المثقفة من المجتمع الروماني وفي مقدمته الشعراء والفلاسفة والأدباء إلى توجيه واستمالة الجماهير و تغذيتهم بالأفكار التي تخدم مصالح البلاد.

### العلاقات العامة في العصور الوسطى:

ارتبطت العلاقات العامة في هذا العصر ارتباطا وثيقا بالكنائس والمذاهب الدينية باعتبارها كانت مسيطرة على جميع مظاهر الحياة خاصة مع ظهور المذهب البروتستانتية، إذ وجدت الكنيسة الكاثوليكية نفسها في حرج كبير.

فأخذت تبعث عن طريق الخلاصة من هذا المذهب وأفكاره ومعتقداته إذ سعت جاهدة لاستعادة ثقة الجماهير، من خلال اعتمادها على الكرادلة والقساوسة باعتبارهم يحتلون مكانة مميزة وسط الجماهير

تمكنهم من إقناعهم والتأثير فيهم، وفي الجانب الآخر سعى كبار رجال الدين في المذهب البروتستانتي إلى استمالة أكبر قدر ممكن من الجماهير عن طريق تشويه المذهب الكاثوليكي مدى طغيان وظلمه (4)

أما العرب وقبل مجيء الدعوة الإسلامية والرسالة المحمدية فقد كان الشعر وسيلتهم في المناظرات الشعرية بين القبائل خاصة في الأسواق، وهم يتفاخرون بأنفسهم وقبائلهم وقوة إرادتهم، أما في عهد الإسلام فقد استعمل الرسول صل الله عليه وسلم وأصحابه العلاقات العامة، وذلك من خلال تعريفهم بالدين الإسلامي عبر عدة وسائل منها الخطب والاجتماعات وحلق الدروس ومع الانتشار الواسع للدعوة الإسلامية عبر الفتوحات و الغزوات أصبح من الضروري الاعتماد على الأشخاص الذين يملكون قدرة على إقناع واستمالة الجماهير من أجل دخولهم في الإسلام، ففي هذه المرحلة عرفت العلاقات العامة ازدهارا كبير بما تحمله مبادئ الدين الإسلامي من احترام الحقوق لإنسان والعدل والمساواة والحرية والعناية بالرأي العام، ومبادئ الشورى والتي كانت مبدأ أساسيا في الحياة المسلمين في تلك الفترة في الميادين الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية.

#### العلاقات العامة في العصر الحديث:

كان الفضل في استخدام مصطلح العلاقات العامة لأول مرة للمحامي الأمريكي " دومان إيتون " Doman Eaton " من خلال المحاضرة التي ألقاها في جامعة نيويورك بعنوان " العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية " عام 1882م.

أما في العام 1903 م فقد تم افتتاح أول مكتب للعلاقات العامة على يد " إيفلي " " IVYLEE " وهذا الأخير يعد بحق الأب الشرعي للعلاقات العامة (5) لتعرف العلاقات العامة بعد هذا تقدما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا خاصة بعد الحرب العالمية الأولى، ويعود هذا بالدرجة الأولى لمجموعة الجهود المبذولة في سبيل تعبئة الرأي العام وتجنيده إذا ظهرت أهمية الكلمات في تشكيل اتجاهات الجماهير والتأثير فيها خاصة بعد ظهور أساليب لقياس الرأي العام واتجاهاته، وطرق جمع الحقائق ثم تحليلها وهو العمل الذي يعتمد بصوره أساسية على المعلومات الدقيقة للموقف.

وخلال الأزمة الاقتصادية التي حلت بالعالم انتهى الخبراء أن المبادئ الأساسية للعلاقات العامة والتي لا بد منها هي الصراحة والأمانة والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية واستقر الرأي على ضرورة العناية بجماهير المؤسسة الداخلية كالعمل والمستخدمين والخارجية المتمثلة في جميع المتعاملين مع المؤسسة

وأثناء الحرب العالمية الثانية تطور فن العلاقات العامة تطوراً كبيراً بفضل الميزانيات الضخمة التي حددته الدول التجارية لكسب تأييد الشعوب إذ قامت مكاتب العلاقات العامة من خلال هذه الفترة بجهود كبيرة وقدمت خدمات لا مثيل لها للدول والحكومات في تعبئة الجماهير وتوجيه الرأي العام<sup>(6)</sup>

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1947 أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقراً فقد خصص أقسام للعلاقات العامة في المنظمات والهيئات والمؤسسات كما ظهرت عدة جمعيات تهتم بها في مختلف البلدان ومنها

- الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة 1948 م.

- المعهد البريطاني للعلاقات العامة 1948 م.

- جمعية العلاقات العامة الفرنسية 1949 م.

وأخيراً تم إنشاء الجمعية الدولية للعلاقات العامة عام 1955<sup>(7)</sup> أما في الوطن العربي فقد ظلت العلاقات العامة متأخرة حتى عام 1965 أين تم ظهور الجمعية العربية للعلاقات العامة، ويعود سبب تأخر العلاقات العامة عن الظهور في الوطن إلى مشاكل الاستعمار والخراب والدمار الذي لحق بالأقطار العربية وكذلك غياب هيئات ومؤسسات كبرى وعدم وجود معاهد مختصة في التدريب والتنمية الإدارية ولكن مؤخراً أخذت الدول العربية في الاهتمام بالعلاقات العامة من خلال تخصيص أقسام لها، في المؤسسات والمنظمات، وتم إدراجها ضمن التخصصات التعليمية في المعاهد والجامعات.

نستنتج من كل ما سبق أن العلاقات العامة نشأت وتطورت بأربع مراحل وكانت أول مرحلة في المجتمعات الإنسانية البدائية وكانت عبارة عن ممارسة بسيطة ثم تطورت لتصل إلى العلاقات العامة في عهد الحضارات الإنسانية واختلفت أشكالها وطرق ممارستها من حضارة إلى أخرى، ثم وصلت إلى العصور الوسطى بحيث ارتبطت العلاقات العامة في هذا العصر ارتباطاً وثيقاً بالكنائس والمذاهب الدينية باعتبارها كانت مسيطرة على جميع مظاهر الحياة.

وأخيراً استقر مفهوم العلاقات العامة في العصر الحديث بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1947.



**2- مجالات العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها:****1- مجالات العلاقات العامة:**

ونتيجة لهذا التقدم فقد دخلت العلاقات العامة في جميع المجالات وفي كثير من الهيئات والمؤسسات ويمكن توضيح بعض مجالاتها كالآتي:

**الميدان الاقتصادي:**

تقوم المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح بإنشاء قسم خاص لإدارة العلاقات العامة يرأسه عادة مدير متخصص حتى إن بعض مديري الشركات والمصانع والمؤسسات يختارون الآن من بين خبراء وأخصائي العلاقات العامة.

**الميدان الاجتماعي:**

بدأت المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالعلاقات العامة على الرغم أن معظمهم لا يعتمد على الخبراء لرسم وتنفيذ خطط العلاقات العامة وتكتفي بإسناد العلاقات العامة إلى مديري المؤسسات.

**الميدان السياسي والإداري:**

تطورت العلاقات العامة في هذا الميدان تطورا كبيرا حيث أصبح لها إدارات في معظم الوزارات وتقوم هذه الإدارات بعملية الربط بين الوزارات والجمهور وإن أجهزة العمل الإداري ترتكب غلطة العمر إذ ما صورت أن أجهزتها الكبيرة غاية في ذاتها، إن هذه الأجهزة ليست إلا وسائل لتنظيم الخدمة وضمان وصوله على نحو سليم إلى الجماهير.

**الميدان الدولي:**

تستعمل العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية و يتوقف نجاح هذه المؤتمرات على قوة برامج العلاقات العامة في المؤتمرات ، وإن التفاهم والثقة بين الدول عن طريق مندوبهم خطوة ايجابية نحو السلم العالمي والتفاهم الدولي، إزاء هذه الأهمية والدور الكبير برزت وازدادت فعالية العلاقات العامة دوليا<sup>(8)</sup> العلاقات العامة تمس كل المجالات، ومن خلال استعراضنا لها نستنتج أنها تمس كل القطاعات، حيث أنها تمارس في مختلف الميادين مهما كان اختلاف نوع نشاطها، فهي ضرورية لكل مؤسسة قائمة بذاتها، حيث تمارس في المجال الاقتصادي والمجال الإداري والسياسي والمجال الاجتماعي وكذلك تمارس أيضا في المجال الدولي.

## 2- عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة:

ازداد الاهتمام بالعلاقات العامة مؤخرًا بشكل كبير لوجود عدة أسباب وعوامل فرضت ضرورة إدارة العلاقات العامة داخل أي تنظيم أو مؤسسة ويمكن إبراز أهم العوامل التي دفعت إلى زيادة الاهتمام بهذا الفن والعلم الجديد فيما يلي:

## الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن 19 إلى مجموعة من الإفرازات يمكن إبرازها فيما يلي:

- خروج المرأة للعمل.
- انتشار وتضخم مشكلة البطالة.
- سوء العلاقة بين أرباب العمل والعمال.
- عدم وجود ظروف مناسبة للنشاط العمالي أثناء تأدية المهام.
- تدني مستوى الخدمات المقدمة للعاملين.

كما أدى ظهور الثورة الصناعية على تطور هائل في أدوات الإنتاج و أساليبه فظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، فقامت الإضرابات العمالية احتجاجًا على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل، فظهرت بذلك الحاجة لضرورة تحسين العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وضرورة وجود حلقة اتصالية بين الإدارة وجماهيرها الداخلية.

## زيادة حدة المنافسة:

أدى إتباع مبادئ الإدارة العلمية و التخصص وتقسيم العمل إلى التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وازدياد العروض من المنتجات عن حجم الطلب عليه، مما فرض اهتمام متزايد بالرأي العام، إذ أصبح الإنتاج لى نطاق واسع مما حتم ضرورة وجود توزيع على نطاق واسع، وأصبحت الحاجة ملحة لإقناع الجماهير بالتعامل مع هذا المنتج عوض منتج الشركة أو المؤسسة الأخرى، وتبني خدمة هاته المنظمة دون الأخرى، وهذا العبء الثقيل على عاتق العلاقات العامة.

**زيادة الوعي من جانب جماهير الرأي العام:**

رغبتها في الحصول على معلومات وحقائق لأجهزة حكومية ومؤسسات المجتمع المدني وكذلك تقضي أحوال المؤسسات التجارية والاقتصادية واختيار الإنتاج وأنواع السلع والخدمات المعروضة.<sup>(9)</sup> ولقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة الى تزايد الحاجة للمعلومات الصحيحة والمزيد من التغييرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات السياسية التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية والقرارات السياسية الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله.<sup>(10)</sup>

**تطور وسائل الاتصال:**

إذ تعتبر وسائل الاتصال الجماهيري جوهر عملية العلاقات العامة التي تستخدم من أجل إبلاغ الأفكار والرسائل، وكذلك العمل على تحقيق التوافق بين الأفراد ومختلف الإدارات في ذاتها وكذلك فقد سمح التطور الحاصل في وسائل الاتصال إلى تنامي الإشاعة وسرعة انتشارها وازداد تأثيرها، لذا وجب إتخاذ إجراءات وقائية للتصدي لمثل هذه الإشاعات المغرضة التي تزداد مدتها في غياب الحقائق والمعلومات الدقيقة والتي تعمل العلاقات العامة على توفيرها والتصدي لمختلف الإشاعات باستعمال مختلف وسائل الاتصال المناسبة والتي تسمح بنفي هذه المعلومات دون عائق للتصدي للإشاعات والأخبار الكاذبة.<sup>(11)</sup>

**زيادة العلاقات الاعتمادية:**

يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالعلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أفراد المنظمات المختلفة كأفراد في محاولته إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية يعتمدون على الآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات وكذلك المنظمات والتنظيمات تعتمد على الأفراد في إمدادها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في العمل، الأمر الذي جعل هذه العلاقات الاعتمادية أداة لخلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تساهم في تطوير المنظمة وتسهل على الأفراد بلوغ أهدافهم.<sup>(12)</sup>

## التحول من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي:

حيث تحولت المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة فانخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان المدينة واقتضب هذا التحول جهود إعلامية لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل إلى استقرار المجتمع و تحقيق مصالحه.(13)

نستنتج م خلال ما سبق أنه من بين الأسباب التي أدت إلى ظهور العلاقات العامة ضرورة وجودها داخل أي تنظيم أو مؤسسة، ويمكن إبرازها في ما يلي: بداية الاهتمام بالعلاقات العامة كان راجع إلى الثورة الصناعية الإنتاج الكبير مما أدى إلى ظهور زيادة في حدة المنافسة وزيادة الوعي من جانب جماهير الرأي العام وكذلك تطور وسائل الاتصال وزيادة العلاقات الاعتمادية، وفي الأخير من بين العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالعلاقات العامة تحول المجتمع من المنهج الزراعي إلى المجتمع الصناعي، وهذا فالعلاقات كانت وليدة اهتمام وعوامل وأسباب أدت إلى وصولها إلى ما هي عليه اليوم.

## 3 - مبادئ العلاقات العامة:

هناك عدد من الركائز والمبادئ التي يسترشد بها المنشغلون بالعلاقات العامة وتتلخص هذه الأسس في الآتي:

- البدء من داخل المؤسسة والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة و جميع العاملين بها والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة.
- مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر عن المؤسسة حرصا عن كسب ثقة الجمهور ورضاه حتى تتجح المؤسسة وتدوم طويلا.
- التمسك بالأسلوب المهني والتمسك بالأهداف الخاصة بالعدل واتساق القول والعمل واتباع المبادئ والقيم في كل التصرفات.
- الابتعاد عن اتخاذ موقف دفاعي عن تغطية المبادئ أو أوجه التعقيد لأن ذلك يضرب ستارا من التضليل ويحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.
- إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصا على كسب ثقة الجمهور وذلك لأن إخفاء الحقائق إذا نجح بعض الوقت فإن هذا النجاح مؤقت وسرعان ما تتكشف الحقيقة ويفقد الجمهور ثقته في

- المؤسسة كذلك فإن إخفاء الحقائق يترك المجال للصائدين في الماء العكر إلى نشر الإشاعات والأخبار الكاذبة التي تضر بالصالح العام للمؤسسة وبلبله أفكار جماهيرها.
- المساهمة في رفاهية المجتمع وتقدم أفراده أكثر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها.
  - التعاون مع المؤسسات الأخرى على الاتفاق على الخطوط العريضة في محيط العلاقات العامة حتى يتحقق لها جميعا النجاح.
  - إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع. (14)
- كما يعتمد القائمون بالعلاقات العامة في أي مؤسسة على مجموعة من الميادين على الأسس المتمثلة في:

#### أ- المسؤولية الاجتماعية:

من واجبات المؤسسة أن تكون عنصرا نافعا في المجتمع، بحيث تقوم عليها مسؤولية خدمته والعمل على تقدمه، وتحقيق رفاهيته وتلبية كل رغباته وميولاته، فالعلاقات العامة تساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد، كتقديم المنح والمستلزمات الراسية والإعانات والقيام بالأبحاث والدراسات لمعالجة مشاكل المجتمع ومنه فهي تعمل على تحقيق المصلحة العامة للتوفيق بينهما وتقديم الحلول الممكنة. (15)

#### ب- تقديم المعلومات الصحيحة في المؤسسة وكشف الحقائق للجمهور:

إن الإدارة الحديثة تعمل في شفافية ووضوح ولا تخفي عن الجمهور الداخلي و الخارجي المعلومات والحقائق التي تخص المؤسسة والتي من حقه الإطلاع عليها، عدا الأسرار الخاصة بعملها الإنتاج بحيث إذا التزمت المؤسسة بالعمل الصريح وتجنب السرعة استطاعت كسب الجمهور وإبعاد الشكوك التي تؤدي إلى ظهور الشائعات فتضر المؤسسة ولا تخدم مصالحها.

#### ج- إتباع المنهج العلمي في العمل:

يقضي هذا المبدأ إتباع المنهج العلمي لدراسة المشكلات التي قد تواجه المؤسسة ومحاولة حلها قصد الوصول إلى قرارات سليمة في الأخير وذلك بإتباع طرق المنهج العلمي.

د- خلق الثقة لدى الجمهور وكسب تأييده.

و- العلاقات العامة تبدأ من الداخل.

ن- الطابع الديمقراطي للعلاقات العامة.

وقد توصل خبراء العلاقات العامة إلى مبادئ تخدم العلاقات العامة الناجحة في المؤسسة الاقتصادية أهمها:

- الاهتمام بالجانب الإنساني: فعلى المشتغلين بالعلاقات العامة التقيد بالجانب الإنساني في كل عملياتهم، مكرسين جهودهم إلى خدمته، وهذا سيكون له أثره العميق على جماهير المؤسسة .

- مناسبة الرسالة الإعلامية للجماهير: على المؤسسة أن تدرس أنواع جماهيرها وأن تكون الرسالة الاتصالية متناسبة تناسبا تاما مع مستوى وعقلية وأمال هذه الجماهير المستهدفة.

- مناسبة الوسائل الاتصالية المستخدمة للجماهير: لا يكفي أن تكون الرسالة الاتصالية أو الإعلامية متناسبة مع الجماهير بل يجب أيضا أن تختار الوسيلة الاتصالية أو الإعلامية المناسبة سواء من ناحية المستوى الثقافي والاقتصادي والأخلاقي والتطلعات الجماهيرية وخبراتهم السابقة.

- الوقت المناسب: يعتبر عامل الوقت م العوامل التي تساعد على نجاح العملية الإعلامية في اختيار الوقت المناسب لنشر المادة الإعلامية من أهم الميادين عند رسم الخطة الاتصالية للمؤسسة وتطوير قيمة الوقت خاصة في بعض المناسبات المعينة، كون الوقت المناسب من أهم الفضائات التي تساعد على أهداف البرامج الاتصالية للمؤسسات.

- وضوح المادة الاتصالية: فيجب أن تكون المادة الاتصالية أو الإعلامية واضحة وضوحا ملفتا للأنظار فإبراز المادة الإعلامية بشكل يثير الإنسان وتأكيد بعض جوانب هذه المادة يساعد على وصولها إلى عقول الجماهير وقلوبهم أيضا.

- أن يكون واضحا : أن تهدف المؤسسة إلى خدمة المجتمع في النهاية بحيث أن تكون المادة الإعلامية مصاغة بصيغة مناسبة تؤدي إلى إعلام الجماهير أن في نشاط المؤسسة خدمة مؤكدة للمجتمع، وأن المؤسسة في ماضيها وحاضرها ومستقبلها حريصة على ذلك كل الحرص .

- **التقويم:** إن الأسلوب العلمي يحتم أن تتم عملية التقويم، ففي كل برنامج أو خطة اتصالية وهذا بغية تدارك الأخطاء والاستفادة من نتائجه في خطط المستقبل. (16)

من خلال ما تم التعرض إليه لمبادئ العلاقات العامة نستنتج أن العلاقات العامة تقوم على عدة أسس ومبادئ ترتكز وتعتمد عليها وتتمثل في أنها: تتصف بالحيوية والدينامكية والتفاعل مع الجماهير وإشباع نشاطها إذ تعمل في جميع المجالات، كما تم التعرض إليه سابقا وتساعد كذلك العلاقات العامة على تحمل المسؤولية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط.

وأخيرا فإن العلاقات العامة فلسفة إدارية واضحة في احترام رأي الجماهير والإيمان بأهمية هذا الرأي وذلك بعد إتاحة الفرصة للتبصر وتنوير الجماهير.

#### 4- خصائص العلاقات العامة:

تتمثل خصائص العلاقات العامة في ما يلي:

- العلاقات العامة من الأنشطة المهمة وتشكل عنصر أساسي من أنشطة أي مؤسسة أو هيئة أو تنظيم فهي ضرورة يقتضيها العصر الحديث.

- العلاقات العامة نشاط تخطيط يسعى لتجسيد أهداف مرسومة بعناية على أرض الواقع.

- العلاقات العامة عبارة عن جسر يربط بين الإدارة ومختلف جماهيرها ويتم هذا من خلال وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية كونها من كائنات إنسانية مختلفة من حيث الطابع والشخصية والاتجاهات لذا تحتاج وظيفة العلاقات العامة إلى الكادر البشري المتخصص.

- تعد العلاقات العامة مطلب ضروري لجميع القطاعات ولجميع المجالات.

- العلاقات العامة نشاط قائم على التخطيط على اعتبار أن نشاطاتها طيلة المدى ونتائجها بعيدة كتحسين صورة المؤسسة فهذا لا يمكن بين عشية وضحاها ولكن حصيلة سنوات من العمل والإنجاز.

- تتركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية بتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها، فتعمل على مراعاة الصدق والأمانة والشفافية بين الإدارة والجمهور العام.

- العلاقات العامة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية العاملين في قسم العلاقات العامة فقط إذ من غير المنطقي أن يبذل العاملون في العلاقات العامة جهوداً جبارة من أجل ترسيخ سمعة طيبة للمؤسسة ثم يسلك عاملون خارج العلاقات العامة سلوكيات تشوه هذه السمعة.<sup>(17)</sup>

- تعتبر العلاقات العامة فلسفة للإدارة، وهذه الفلسفة تفترض أي أن منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها فحسب.

نستنتج أن العلاقات العامة لها أنشطة خصائص تميزها عن غيرها فهي من الأنشطة المهمة وتشكل عنصراً أساسياً من أنشطة أي مؤسسة أو هيئة أو تنظيم فهي ضرورة حتمية يقتضيتها العصر الحديث بالإضافة إلى أن العلاقات العامة فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونياً فحسب بل من أجل تحقيق الأهداف المعنوية.

## 5- العلاقات العامة: الأهمية والأهداف والوظائف

### 1- أهمية العلاقات العامة

العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهذا فإن لها أهمية كبيرة وتبرز الأهمية في النقاط التالية:

- ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل إرضاء المستهلك وإشباع رغباته وكذلك من أجل كسبه والحفاظ عليه، من هنا بدأت هذه المؤسسات في التفكير في إقامة علاقات طيبة مع جماهيرها بصفة عامة لكسب تأييدها وثقتها والعمل على خلق صور ذهنية أو انطباع جيد عنها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وأدى هذا إلى تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة.

- تعد العلاقات العامة وسيلة فعالة لإطلاع الجماهير على أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها وشرح سياستها وكسب تأييد الرأي العام وثقة الاحترام وكذلك عن طريق إمداده من خلال العلاقات العامة بالمعلومات والبيانات والحقائق.

- تلعب العلاقات العامة دوراً مسانداً ورئيساً في الترويج لمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات من خلال الأنشطة والبرامج الإعلامية والثقافية مثل إقامة المعرض والمساهمة في تمويل بعض الأنشطة في



المجتمع المحلي وتساعد هذه الأنشطة المختلفة في الترويج لأسهم المؤسسة، وتكوين انطباع جيد عنها إضافة إلى زيادة المبيعات وإقبال الأفراد على منتجاتها. (18)

- تعد العلاقات العامة من المرتكزات الحيوية في المجتمع الحديث كونها تسهل عملية الاتصال التي تؤدي إلى الفهم المشترك بين الأفراد.

- تبرز أهمية العلاقات العامة على مستوى المؤسسات من خلال عملها في مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على جهود المؤسسة والرأي العام وكذلك واجبا في لفت انتباه الإدارة العليا إلى سياسات والإجراءات التي تخدم منفعة ومصصلحة الإدارة عموما.

- تلعب الإدارة العامة دور مهم في تقديم النصح لكل الأقسام وكذلك الإدارة العليا والعمل على خلق جو بين الإدارة العليا وباقي الأقسام والمصالح وكما تعمل على إعداد وتقديم التقارير للإدارة العليا فيما يخص التغييرات التي تحدث في اتجاهات الجماهير.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن للعلاقات العامة أهمية كبيرة حيث بواسطتها تستطيع الجماهير التطلع على أهداف المؤسسة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل إرضاء المستهلك وإشباع رغباته وكذلك لكسبه والحفاظ عليه، وكذلك تلعب دورا مهما في تقديم النصح لكل الأقسام وكذلك الإدارة العليا وباقي الأقسام والمصالح.

## 2- أهداف العلاقات العامة:

يعد تحقيق أهداف العلاقات العامة من الأهداف العامة لأي مؤسسة، حيث تتطلب الواقعية والجدية والوضوح كما أنها تساعد على توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة، على البقاء و الاستقرار والنمو وتتلخص أهداف العلاقات العامة فيما يلي:

- التعرف على اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي.

- حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لعدم التأثير بمثل هذه الأمور وبالتالي وجب على المنظمة توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام حتى تتمكن من تحقيق عملياتها الاتصالية.<sup>(19)</sup>
- توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.
- تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب ورغبات الجماهير.
- إقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاهات بناءة.
- تنمية التعاون الاختياري بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التي تواجهها والأزمات المفاجئة التي تتعرض لها.
- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة في البيانات الصادقة لمساعدتها على تكوين أدائها استنادا على الحقائق.<sup>(20)</sup>

#### وتتحدد أهداف العلاقات العامة كذلك في:

- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك بضم أكبر الكفاءات التي ترغب في العمل في المنشأة إذا ما اشتهرت تلك المنشأة وعرفت بالسمعة الجيدة.
- بناء اسم المنشأة وترسيخ هذا الاسم بسمعة وشهرة تلقى استحسان الجماهير التي تتعامل معها المنشأة.
- توضح المنشأة عند تحديد سياستها حتى تراعي اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة بالمعلومات المرتدة من تلك الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.
- استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات وتطبيقها.
- الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل المنشأة متفهمة لخطتها وسياستها وخلق الانطباع المناسب والجيد على المنشأة لدى ذلك الجمهور.
- مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة و تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.
- مواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة أو المنشأة و مساعدتها، على تجاوز تلك المواقف بأقل خسارة ممكنة.<sup>(21)</sup>

- دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.
- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
- تقديم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- توسيع مجال خدماتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع.

ومن خلال هذا هنا نرى أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- زيادة شعبية اسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها.
- تعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء سمعة هذا الهدف يسعى إلى المزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها.
- تسعى العلاقات العامة إلى تأسيس هوية وصورة قيادية للمؤسسة في السوق.
- تسعى العلاقات إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الجمهور تفسح المجال لتسويق سلعتها أو خدماتها في مجالات وأسواق جديدة.
- يمكن القول بأن العلاقات العامة الفاعلة هي التي تستطيع تحقيق أهدافها في حدود إمكاناتها والمقصود بالفاعلة مدى مساهمة برامجها في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل هام وأهداف العلاقات العامة بشكل خاص، ويمكن عرض أهداف العلاقات العامة على النحو التالي:

- فتح قنوات اتصال مع فئات الجمهور المختلفة مثل: المستهلكين، الموردين والموزعين، التنظيمات الحكومية.
- التعرف على وجهات نظر هذه الجماهير نحو منتجاتها وأعمالها، والإجابة عن أسئلتهم، وإمدادهم بالمعلومات لأجل كسب ثقتهم وتأييدهم.
- تحقيق السمعة الحسنة ودعم الانطباعات الجيدة عنها وفق مجموعة من البرامج المدروسة بدقة لأجل الوصول إلى إقناع ورسم صورة طيبة عن صورة المؤسسة لدى جماهيرها.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وكسب تأييدهم وولائهم لها.

- المساهمة في أنشطة المجتمع المحلي، والتي تؤكد انتساب هذه المؤسسة للمجتمع، وتؤكد تفاعلها مع أفراد ومؤسساته.

كما حدد الدكتور " أحمد كمال " أهداف العلاقات العامة الرئيسية فيما يلي:

أ- الجانب الاجتماعي: من حيث أن العلاقات العامة تهدف إلى تحقيق الانسجام والتوافق الاجتماعي بين الأشخاص والجماعات تبعاً لحاجاتهم ومتطلبات بينهم.

ب- الجانب السلوكي: وتكمن في هذا الجانب من خلال تعديل سلوكيات الأفراد وأدواقهم وتكييفها مع خدمات ومنتجات المؤسسة أو المنظمة. (22)

### 3- وظائف العلاقات العامة:

لقد سبق التعرض إلى أهم الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها وهي في سبيل ذلك تقوم بعملية من الوظائف والتي تقدمها انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة، وهي كالاتي باعتبارها وظائف رئيسية وهي:

- تعريف الجمهور بالمنشأة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.

- شرح سياسة المنشأة إلى الجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله أياها بالتعاون معها.

- مساعدة الجمهور عن تكوين رأيه وذلك لمدته بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع على أساس من الحقائق.

- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنتشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والمضمون.

- مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

- حماية المنشأة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر الأخبار الكاذبة أو صحيحة عنها.

- تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد بعضهم مع بعض داخل المنشأة.

- إخبار الإدارة العليا للمنشأة برد فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.

- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

- مساعدة وتشجيع الاتصال بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

- التأكد من أن أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور .
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا وإسداء النصح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات. (23)

كما تتحدد وظائف العلاقات العامة على ثلاث مستويات:

#### على مستوى المؤسسة:

- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي ترصد التطورات التي تطرأ على الرأي العام.
- حماية المؤسسة من أي هجوم من شأنه أن يمس سمعتها أو ينال من صورتها الذهنية.
- تعريف الإدارة العليا برد فعل الجمهور إزاء سياساتها وقراراتها.
- تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بمرونة وتنسيق العمل فيما بينها.

#### على مستوى الجمهور:

وتتحدد تلك الوظائف حسب نوعية الجمهور سواء كان جمهور المؤسسة من العاملين أو الجمهور الخارجي من المتعاملين بكافة فئاتهم وبصفة عامة تسعى العلاقات العامة إلى تعريف الجمهور بالمؤسسة وسياساتها وشرح أهدافها والوساطة ما بين الجمهور والإدارة العليا.

#### على مستوى المجتمع:

- تقديم المؤسسة كشخصية اعتبارية إلى المجتمع.
- الحد من المدار المظاهر السلبية الناتجة عن نشاط المؤسسة.
- السعي الدائم إلى خدمة مصالح المجتمع وخلق الصورة اللاتقة عن المؤسسة.
- التنافس البناء ما بين المؤسسات ذات المنتجات أو الأهداف المتشابهة.
- الالتزام بقيم وقواعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. (24)

وهناك تقسيما يتفق عليه جل الباحثين في مجال العلاقات العامة وينحصر في خمس وظائف أساسية هي: البحث، التخطيط، الاتصال، التنسيق، التقويم، المتابعة.

**البحث:** يقصد بالبحث كوظيفة من وظائف العلاقات العامة، تلك الدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج. (25)

فقد مرت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور ونتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية في دراسة اتجاهات الجمهور وجميع البيانات والمعلومات المختلفة لدراسة المشكلة، كما أن البحث في العلاقات العامة، والاستطلاعات الرأي العام لجماهير المؤسسة لقياساته للوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير تكون في خدمة سياسة المؤسسة وكذلك تقوم بالأبحاث بتحليل البرامج الإعلامية المختلفة وتقييم مدى كفاءتها ونجاحها في الوصول إلى الجماهير والتأثير فيها وفق مقاييس إحصائية.

**التخطيط:** وهي الوظيفة الأخرى من وظائف العلاقات العامة فهو النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة محددة.

ومن أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي المرحلة المتمثلة في دراسة اتجاهات الجمهور وبالتالي يساعد هذا على التنبؤ بالرغبات والاحتياجات المختلفة بما يجعل الخطط الموضوعية مسندة في أسس علمية ومعرفة شاملة لما يدور وتوقع أفضل النتائج.

**الاتصال:** الاتصال وسيلة لتنفيذ الخطة وهنا يتطلب ابتكار الإدارة وسائل نقل الخطة للواقع والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وقد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة والاتصالات ليست في اتجاه واحد، أي أن العملية لا تقتصر على إرسال الرسالة واستلامها بل إدراك مستلميها لفحواها ومكونها، حيث يتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات المختلفة وكذلك المؤسسات المختلفة في المجتمع وكذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها الطيبة، وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور.

**التنسيق:** تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة ولا بد من التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي

والهيئات التي تماثلها والمراكز الإعلامية، وتقوم كذلك بتأمين الاتصال الإعلامي اللازم مع المؤسسات أو الهيئات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ووظيفتها في خدمة المجتمع.

**التقويم:** لقد أوضحنا آلية عمل العلاقات العامة ووظائفها ابتداء من مرحلة البحث عن الحقائق ورسم الخطة، التخطيط، وسائل الاتصال، الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى جماهيرها.

والتقويم يمثل المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة كما أن هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى وظهر التقويم نتيجة للحاجة المستمرة لمعرفة مدى كفاءة خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات جماهيرها المستمرة، وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة لتفاديها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح أهداف المؤسسة.

والجدير بالذكر هنا أن البحث والتخطيط والاتصال والتنسيق والتقويم وآليات ليس من السهل تطبيقها في برامج العلاقات العامة لكونها نشاطات نوعية يصعب قياسها بوسائل القياس المادية كالحجم والمساحة وإنما تعتمد على المهارة البشرية مضافا إليها الأساليب العلمية المتطورة، إضافة إلى ذلك فهي تتعامل مع تغيرات متباينة لذلك فإن آليات العلاقات العامة تحتاج إلى مهارات عالية وقدرة على التنبؤ والملاحظة. (26)

## 6- بعض المفاهيم ذات الصلة بالعلاقات العامة:

**العلاقات العامة والإعلام:** يقصد بالإعلام نشر الحقائق والآراء والأخبار بين جماهير الهيئة أو المؤسسة سواء جماهيرها الداخلية أو الخارجية ومن وسائله الأساسية والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات، ومن سائله الأساسية الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والندوات، ويرى " أتو جروت " " atte groth " أن الإعلام هو التعبير الموضوعي لعقلية الجماهير ولروحها وميولها واتجاهاتها في نفس الوقت. (27)

ويشترط في الإعلام الوضوح والصرحة ودقة الأخبار مع ذكر مصادرها، كما ينبغي على القائم بالرسالة الإعلامية الالتزام بمعايير الصدق والأمانة فالإعلام هو تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة أم الحقائق الواضحة التي تمكن التأكد من صحتها.

ومن خلال مفهوم الإعلام القول بأنه لا يعدو أن يكون أكثر من مجرد نشر البيانات والمعلومات عن السلع أو الخدمات في وسائل النشر المختلفة بقصد تنوير الرأي العام وتبصيره بمجريات الأمور.

وعلى هذا يكمن القول أن العلاقات العامة كعملية اجتماعية أعم من الإعلام، كون الإعلام من الوسائل التي تستعملها العلاقات العامة لأجل تحسين وتوصيل صورة طيبة عن المؤسسة أو المنظمة للجماهير.

**العلاقات العامة والإعلان:** الإعلان كما يعرفه المفكرون هو نشر المعلومات والبيانات عن السلع أو الخدمات أو الأفكار في وسائل النشر المختلفة بقصد بيعها أو المساعدة في بيعها أو نقلها نظير دفع مقابل بواسطة شخص معين، وحيث أن المعلن يرفع ثمن النشر فإنه يتحكم في الرسالة الإعلانية وفي طريقة نشرها والمكان الذي تظهر فيه.

كما يعرف الإعلان على أنه: " عملية اتصال عبر شخصين من خلال وسائل الاتصال العامة بواسطة معلنين يدفعون ثمن لتوصيل معلومات معينة إلى فئات من المستهلكين، حيث يفصح المعلن عن شخصيته في الإعلان ". (28)

ويعتمد الإعلان بالأساس على إثارة الانتباه بالتركيز على شيء معين إذ يسعى لترك آثار على أذهان المتلقين لتصبح الأشياء المعلن عنها مرغوب فيها عند الجميع اجتماعيا، والصدق في الإعلان في حقيقة الأمر هو أخذ انتباه الأفراد دائما.

ومن خلال مفهوم الإعلان يمكن القول أن العلاقات العامة تسعى من خلال الإعلان إلى ربط عملية اتصالية داخلية وخارجية مع شتى الجماهير لأجل تحقيق الإشباع والسيطرة على حواسهم وشعورهم فينجذبون في اتجاه خدماتها وسلعها.

### العلاقات العامة والدعاية:

تعرف الدعاية على أنها " إثارة الرأي العام على نطاق واسع " بغرض نشر الأفكار دون اعتبار بصدقها أو دقتها " (29)، أي أنها تعتبر أحد أنواع الاتصالات التي تعمل على خلق الأخبار ولخفاء الحقائق أو تغييرها كلياً أو جزئياً فهي لا تمت إلا الأخبار التي تتناسب وجهة نظر المسؤولين والقائمين على مختلف المؤسسات والمنظمات وهناك من يصف الدعاية على أنها " نصف الحقيقة " وهي التشويه والتحريف الذي يجعل ما لا يعتد به يبدو وكأن له وزناً، وهي أداة في الصراع الدولي للتأثير في الرأي العام في جميع أنحاء العالم وذلك من خلال استخدام الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون.

في حين تعتمد العلاقات العامة على نقل المعلومات والحقائق الصادقة لتحقيق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها بينما تسعى الدعاية إلى الإقناع بوجهة نظر معينة بواسطة أساليب قد تتعدى لتكون غير شرعية وهي تحمل في طياتها تضليل أو تشويه أو تلاعب في المنطق.



## 7- أخصائيو العلاقات العامة ووظائفهم المختلفة داخل المؤسسة:

إن النجاح الأسمى لتنظيم العلاقات العامة يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم وذلك ما يوضح أهمية انتقاء العنصر البشري عامة وانتقاء رجل العلاقات العامة خاصة وهذا الأخير الذي له دور مهم رئيسي في إنجاح العلاقات العامة بالمؤسسة، لذلك فمن الواجب أن توفر فيه عدة خصائص تتعلق بعدة جوانب منها المؤهلات الشخصية والمؤهلات، المؤهلات الاتصالية، المؤهلات الإدارية أو الوظيفية.

## خصائص ممارسي العلاقات العامة:

وتتمثل خصائص ممارسي العلاقات العامة في مجموعة من الخصائص وهي:

## الخصائص الشخصية:

- قوة الشخصية والجاذبية: رجل العلاقات العامة يجب أن يكون جذاباً، ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه، ورقة الحديث وحسن الهندام مع قدرة استمالة الآخرين لآرائه.
- حب الاستطلاع: المشتغل بالعلاقات العامة بحاجة دائمة إلى المعلومات لذا يتطلب منه أن تكون لديه الرغبة المستمرة في تتبع المجريات والأحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها.
- الاهتمام بالآخرين: يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبل على الآخرين متطلع إلى معرفة ما لديهم من أفكار وأخبار وحباً للاندماج معهم حتى يستطيع كسب ثقتهم.
- الحماس: أن يكون متحمساً لعمله وأفكاره، خاصة أن العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار للجماهير الداخلية والخارجية من أجل التأثير فيهم.
- الشجاعة في الرأي: يحتاجها رجل العلاقات العامة عند مواجهة رؤسائه بالحقائق المجردة، فلا يرئى ولا يكذب بل أن يتحمل المسؤولية والأمانة والإخلاص، كما يجب أن يصر على الرأي الصحيح وأن يواجهه به الرؤساء وأن يدافع عنه بكل إصرار. (30)

- **الخيال الخصب:** أخصائي العلاقات العامة بحاجة إلى الخيال الخصب عند تخطيط برامج المستقبل ووضع الحلول للمشاكل، وعند تصور نتائج القرارات قبل اتخاذها.
- **الموضوعية:** لا بد أن لا يكون رجل العلاقات العامة مستكين للخمول بل يجب أن يكون متحرك وقادر على العطاء والبذل في كل الأوقات.

### المؤهلات العلمية الثقافية:

يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مزود بالأصول العلمية والعملية المرتبطة بالعلاقات العامة كدراسة علم الاجتماع والإعلام والاتصال والإدارة إلى جانب الإحاطة بالمنهج العلمية التي تستخدم في العلاقات العامة والأساليب المعتمدة في قياس الاتجاهات والآراء، كما يجب أن يكون رجل العلاقات العامة حاصلًا على شهادة علمية من معهد أو كلية خاصة بالعلاقات العامة أو على الأقل بإحدى تخصصات الإدارة أو اللغات والإعلام والاتصال، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر الرصد الثقافي الواسع والتحكم في عدة لغات مع معرفة تقنيات الإعلام وأساليب توظيفها.

### المؤهلات الاتصالية: وتشمل في:

- **القدرة على القراءة:** وهي مهمة جدا من أجل الحصول على المعلومات والاستفادة من المصادر المكتوبة كما أنها تساعد على إتقان اللغة.
- **الإستماع:** يتطلب من رجل العلاقات العامة اليقظة والاستماع للجماهير ليتمكن من صحة التحليل.
- **القدرة على الكتابة:** ونقصد بها الكتابة الواضحة الخالية من التعقيد الأدبي والعلمي.
- **التخاطب:** يعني به الحديث الواضح الجذاب المؤثر في الجمهور المتلقي.
- **الحس الفني:** يستخدم أخصائي العلاقات العامة مختلف وسائل الإعلام فيما يحتم عليه معرفة بعض خصائصها وامتلاك ذوق فني سليم يمكنه من الاستخدام الأمثل بكل منها.

### المؤهلات الإدارية الوظيفية: وتتمثل في الآتي:

- **القدرة على مواجهة المشاكل الإدارية:** أي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المعوقات الإدارية والعمل مع الزملاء بروح الفريق، لذلك فالعلاقات العامة تتطلب التحلي بالصبر عند مواجهة الآخرين.

- **القدرة على هيكلة العمل:** يفترض في رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم في تصميم الوحدات الإدارية وفي توزيع المهام الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تفعيل العاملين مع القدرة على توثيق المعلومات.

- **القدرة على صنع القرارات واتخاذها:** بسبب الحاجة المستمرة و اللامتناهية لاختيار البدائل في وظيفة العلاقات العامة، وهذا مؤهل ضروري وحاسم حيث أنه يسهل مشاركة رجل العلاقات العامة في صنع القرارات في المستويات الإدارية.

- **التحكم في المفاهيم الإدارية بدقة:** تتطرق وظيفة العلاقات العامة تواصل يومي مستمر مع الإدارة العليا ومن أجل بناء لغة مشتركة معها يفترض إدراك المفاهيم الإدارية بشكل جيد.

وعلى ضوء ما تم عرضه سابقا ندرك أن هناك صعوبة في إيجاد الفرد الذي يتحلى بتلك الصفات التي أوردناها، كما أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة ملم بكل هذه السمات المذكورة بل إن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تشكل أخلاقياته وخبراته وفقا لبعض المعايير المذكورة سابقا.

- **تحديد أدوار ممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسة:** من المهم تحديد أدوار ممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسة والتي صنف كما يلي:

- **ممارس العلاقات العامة تقني اتصال:** ينفذ عادة برامج وأنشطة الاتصال ممارسون ذو مهارة عالية من بين الأنشطة كتابة النشرات والبيانات الاختيارية وتحرير المجالات الداخلية وتطوير مواقع الانترنت ويساهم في إعداد تقنيات الاتصال.

- **ممارس العلاقات العامة مدير اتصال:** يخطط ويدير، يسهل برامج الاتصال ينصح الإدارة ويتخذ القرارات.

- **خبير استشاري:** حيث أنه المرجع فيما يتعلق بالمسائل الاتصالية وتعتمد عليهم الإدارة في تقديم الحلول لما تواجهه من مشكلات ويحدد مواطن الضعف في العلاقات ويضع البرامج ويطبقها لمساعدة الآخرين.

- **مسهل الاتصال:** يزيل الحواجز ويقيم محاور الربط بين كل الأطراف صاحبة المصلحة فالفهم المتبادل هو المسهل لاتخاذ القرارات الجيدة ويوفر مزايا مشتركة.

- **متدخل في الأزمات:** حيث يعمل مع باقي أعضاء المؤسسة لتحديد مشكلات وحلها، فهم يشاركون في القرارات الإستراتيجية المساعدة لوضع الأهداف وتقديم المشورة عند التطبيق وينظر إليهم على أنهم مهرة في مساعدة الآخرين على التحليل والوصول إلى الحل.<sup>(31)</sup>

إن معظم ممارسي العلاقات العامة في الواقع يمارسون العديد من هذه الأدوار والمبتدئون يمارسون المهنة على المستوى التقني بينما القدامى يمارسون الأدوار الإدارية، وفي بعض الأحيان نجد أن التقنيين يعملون بمستويات عالية داخل المؤسسات ويتمتعون بتأثير ضخم وخاصة في مجال خبر معينة على سبيل المثال الصحفيون الذين ينتقلون إلى دور العلاقات العامة يمكنهم تناول علاقات وسائل الإعلام الجماهيرية على كل المستويات بطريقة عالية المهارة والفعالية.

## ثانياً: المؤسسة الخدمائية

### 1- خصائص المؤسسة:

تتوقف المؤسسة الخدمائية في جملة من الخصائص مع باقي المؤسسات من حيث كونها تقدم خدمات مقابل تحسين صورتها للجماهير المتعاملين معها:

- مؤسسات ذات طابع إداري واجتماعي.
- تقدم خدمات للجماهير المتعاملة معها.
- هدفها إرضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات أنية لهم.
- تركز على إبراز الصورة الايجابية للمنشأة لتحقيق الاستمرارية في الأداء.
- تنمي في أغلبها القطاعات العامة التابعة للدولة.
- لا تركز على الجانب المادي كالمؤسسات الخاصة.
- لا تختلف بشكل كبير مع المؤسسات الاتصالية.
- تستخدم وسائل اتصالية لتسهيل خدماتها ومراعاتها للعلاقات مع الجماهير النوعية.<sup>(32)</sup>

## 2- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددا من المنتجات، وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.

### المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- تمييز مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة .
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل.

### المرحلة الثالثة: النمو

تتمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع ( إنشاء فرع جديد، شراء مؤسسة موجودة مسبقا ).
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة.
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير والنوعية الموارد البشرية وغيرها والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

تعد هذه المرحلة من دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية، حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها وتنتهي هذه المرحلة عند تشجيع السوق.

### المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

- تطوير سياساتها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتوزيعها.

### المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة

السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة ( الانحدار )، فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما:

1- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

2- تطوير خدمات جديدة من خلال:

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.
- محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

إن دراسة مراحل تطور المؤسسة الخدمية تساعد في معرفة المراحل التي يجب فيها على المؤسسة أن تهتم أكثر بالاتصال اتجاه زبائنهم ويكون ذلك خاصة في مرحلة النمو والنضج أين تعمل المؤسسة على اكتساب زبائن وتوطيد علاقتها بهم وذلك بهدف الرفع من أدائها التسويقي والحفاظ على استمراريتها.<sup>(33)</sup>

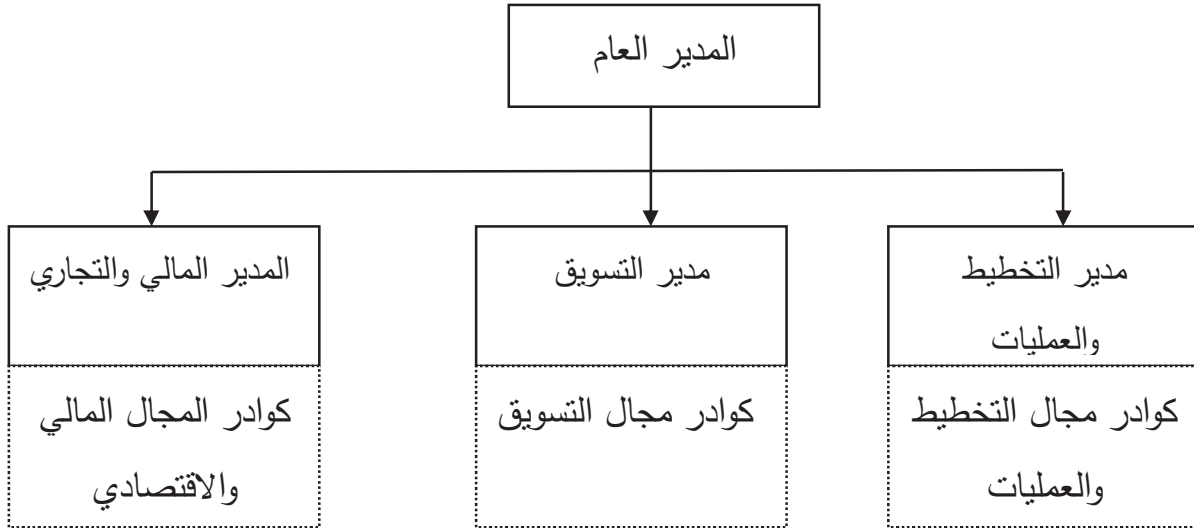
### 3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية:

تختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية، إلا أن هناك نمطين هما الأكثر شيوعا بين هذه المؤسسات هما:

#### الهيكل التنظيمي المفطح:

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بان عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر متخصصة على ذات المستوى من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتهي إلى تلك الفئة على مدى روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية ومن تم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى، ويوضح الشكل الموالي النمط المفطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمات.



الشكل رقم (1): يوضح النمط التنظيمي المفطح لمؤسسة خدمائية.

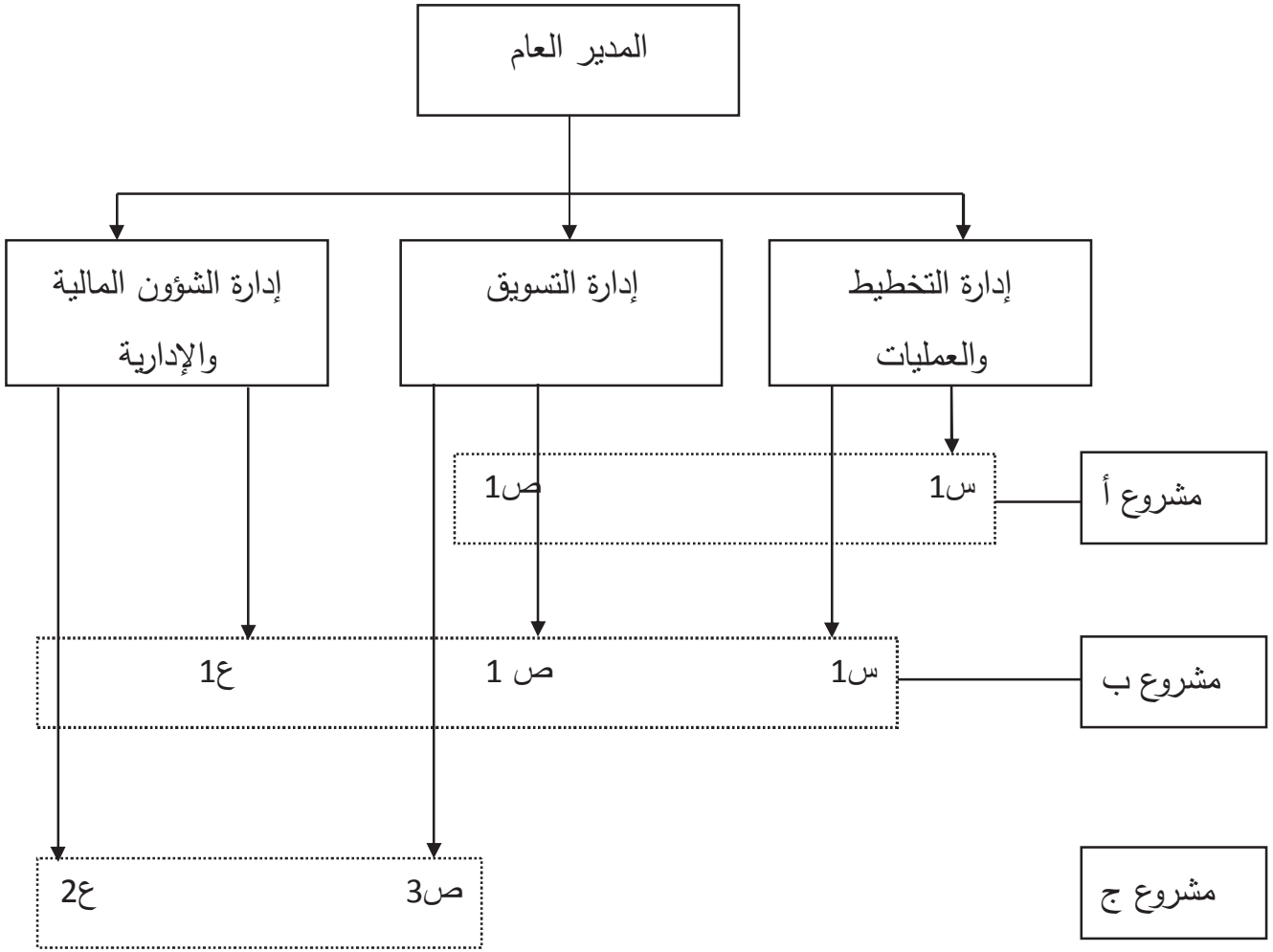
المصدر: سعيد محمد المصري "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، مرجع سابق، ص 70.

#### نمط هيكل المصفوفة:

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، وعلى هذا الأساس يتم تكوين فرق عمل للمشروعات ( كل مشروع على حدا ) تجمع فيها التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتهي إلى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقاً للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدرة لها.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية، والخدمات البحرية والتوكيلات التجارية، وشركات السياحة ومنظور الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزيائنها، ويوضح الشكل التالي هذا النمط التنظيمي.<sup>(34)</sup>





الشكل رقم (2): يوضح نمط المصفوفة لمؤسسة خدمته.

المصدر: سعيد محمد المصري: " إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية "، مرجع سابق، ص 72.

من خلال هذا الشكل يتضح أن:

- فريق عمل مشروع (أ) يتكون من 1 س ( إدارة التخطيط والعمليات )، و 1 ( إدارة التسويق ) ويكون ل 1 دوران، أهمها دائم في الإدارة التي ينتمي إليها والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين إنجازه
- فريق المشروع (ب) يتكون من 2 س، 2 ص، 1 ع.
- فريق عمل المشروع (ج) يتكون من ص.، 2 ع

وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تقديم هيكلها التنظيمي، فتأخذ بالنموذج على أساس التخطيط الوظيفي قم تنظم أحد مجالات التخصص الوظيفي على أساس المصفوفة.

## 4- أسباب نمو المؤسسات الخدمائية

نماذج القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ويرجع ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي تنشأ بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل للأسباب التالية:

**ازدياد متوسط أعمار السكان:** مما زاد الحاجة إلى الخدمات الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن.

**تحسين مستوى المعيشة وارتفاع مستوى الدخل:** أدت التغيرات التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد نتيجة ارتفاع الدخل الوطنية، مما يعود بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص هذا ما جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك التي تجعل من الحياة أكثر راحة ومتعة.

**ازدياد أوقات الفراغ:** وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع، الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد.

**زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات:** حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في العالم عام 1965 وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة ( 1989 \_ 1991 ) وفي نفس الفترة كانت النسبة في الدول المتقدمة ( 42% \_ 67% ).

**اتساع دائرة عمل المرأة:** حيث أصبحت قوة عمل مؤثرة وترتب عنه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للقيام بالأعمال المنزلية، إضافة إلى زيادة دخل الأسرة، مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت.

**ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا:** مما استدعى الحاجة إلى خدمات الصيانة وازدياد تعقيد القطاع الخدمي بشكل يفوق الاهتمام بالقطاع الصناعي كارتفاع عدد المستشفيات الخاصة والفنادق بمختلف درجاتها.....الخ.

**تقديم منتجات جديدة:** حتى تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها يتوجب عليها القيام بالإبداع مما يؤدي إلى ظهور خدمات مرافقة لها على درجة عالية من التكنولوجيا وبالتالي ارتفاع الطلب عليها ومن بين هذه الخدمات نذكر خدمات ما بعد البيع، الضمان، الصيانة،... الخ.

**تعقد بيئة منشآت الأعمال:** فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الأمر الذي نتج عنه حاجة أكبر من ذي قبل للخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبية والنصائح القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات.

**البحث عن الفعالية:** حيث يلجأ الأفراد والمؤسسات إلى شراء الخدمات من غيرهم بغرض الاستفادة من تجربة وخبرة المختصين في مختلف الميادين وتخفيض التكاليف المباشرة عن طريق استئجار خدمات الغير. (35)

## 5- تصنيفات خدمات المؤسسة:

- **التصنيف المبسط:** وينقسم إلى أربعة عناصر وتتمثل:

**حسب نوع السوق أو حسب الزبون:** وهنا تكون الخدمات إما استهلاكية تقدم خدمات شخصية صرفة مثل الخدمات الصحية والسياحية، أو خدمات منشآت وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الخدمات المحاسبية أو الخدمات الإدارية:

**حسب درجة كثافة قوة العمل:** منها خدمات تعتمد على قوة العمل مثل خدمات التدريس والخدمات الصحية والخدمات الأخرى، تعتمد على المستلزمات المادية ومن أمثلتها خدمات النقل العام وخدمات الاتصالات.

**حسب درجة الاتصال بالمستفيد:** وتنقسم إلى أولا خدمات ذات اتصال شخصي عال مثل خدمات الطبيب وخدمات المحامي، وثانيا خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصرف الآلي والخدمات البريدية وثالثا خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات المطاعم وخدمات المسرح... الخ.

حسب الخبرة: ونذكر منها أولاً الخدمات المهنية مثل خدمات المستشارين الإداريين وخدمة الخبراء وثانياً الخدمات الغير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

- التصنيف المعمق: وينقسم إلى عدة أقسام

الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات الغير قابلة للتسويق: مثال ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوماً مقابل تقديمها للمستفيدين.

الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدتهم الخاصة حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل: خدمات الحلاق، وأما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال وتقوم المنشأة باستخدامها لإنتاج شيء آخر.

- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.

- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.

- خدمات متعلقة بعدم التجانس أو التماثل.

- خدمات مستندة على نمط الطلب.

- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات<sup>(36)</sup>

## 6- سمات خدمات هذه المؤسسات:

اللاملموسية: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العلمية فعن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد ومن هذا تصعب معاينة الخدمة، وبهذا فإن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات مستندة على تقييم محسوس وللتغلب على صعوبة هذه الخدمة وتحويل حالة عدم الملموسية إلى الملموسية يلجئ البعض إلى إضفاء أشياء ورموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة مثال تقديم باقات الزهور لنزلاء الفنادق، الاهتمام بالديكور الداخلي لصالون التجميل.

**التلازمية:** ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، ويترتب على ذلك في كثير من الخدمات حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها.

**عدم التماثل أو التجانس:** ونعني لهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة على تمييز الخدمات وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يضمن لها مستوى جودة معين لها مثل ما يفعل منتج السلع.

**تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعد الاستقرار والتذبذب لا يعني أن يكون بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر ومن أسبوع لآخر ومن ساعة لآخرى مثلاً: السفر إلى المنتجات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف.<sup>(37)</sup>

## 7- مشاكل العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

على الرغم من اتساع وتنوع مجالات ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة فإنه ثمة مشاكل وعقبات تعترضها والتي من شأنها التقليل من فعاليتها ونجاحها فيما يمكن ذكر عينة فقط من هذه المشاكل وفق التصنيف الآتي:

### - المشاكل المهنية:

تعد الضغوط المهنية التي يواجهها القائمون بالاتصال في العلاقات العامة أثناء ممارستهم لمهامهم أحد العوامل المؤثرة في تحديد المقدرة الاتصالية لهؤلاء الأفراد، ولهذه الضغوط جوانب عديدة ولكنها متداخلة فيما بينها<sup>(38)</sup>، ومن أهم المشاكل المهنية نجد:

**تعدد المفاهيم المستخدمة في العلاقات العامة:** وهي أم المشكلات المهنية في العلاقات العامة والمخل الرئيسي إليها، وهذا بسبب الفهم الخاطئ لمصطلح العلاقات العامة مما يجعل بعض الإدارات تستخدم مصطلحات أخرى تباشر من خلالها هذه الوظيفة مثل: الإعلام، إدارة الخدمات، شؤون العاملين، كما قد يلجأ إلى إضافة مصطلحات معينة للعلاقات العامة مثل: العلاقات العامة والإعلام العلاقات العامة والإعلان، العلاقات العامة والنشر، بالإضافة إلى هذا يوجد خلط بين مفهوم لعلاقات العامة ومفاهيم أخرى منها الدعاية، العلاقات الإنسانية، الشؤون العامة.

**الفهم القاصر لدور العلاقات العامة:** ما من وظيفة من وظائف الإدارة سيء فهمها ثار بشأنها الخلاف واللبس قدر وظيفة العلاقات العامة ولعل هذا القدر الكبير من إساءة الفهم أو الخلاف له جانب إيجابي فهو بلا شك يعبر عن مدى أهمية هذه الوظيفة، أو عن مدى الاهتمام بها<sup>(39)</sup>، فمن أهم المشاكل التي تتعرض رجل العلاقات العامة قصور فهم دوره في الإدارة التي يعمل بها، وتصور الآخرين أنها وظيفة مقتصرة على الأنشطة السطحية من إعداد الزيارات، الاستقبالات، غافلين عن الدور المهم الذي تلعبه في كسب رضا الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا من أصعب الأمور، كما يعتقد في العلاقات العامة من طرف البعض أن عملها استشاري وليس تنفيذي وأن نتائجها غير ملموسة أي تتعامل مع أشياء مجردة لا يمكن قياسها مقارنة مع ما يبذل وينفق في سبيلها.

**مشكلة الإعداد العلمي للقائم بالعلاقات العامة:** من أهم الضغوط مشكلة الإعداد العلمي كممارسة مهنية كما تظهر الصعوبة عند طلب أخصائي العلاقات العامة، كما يتطلب إعدادهم الإعداد الوظيفي، الذي يسمح لهم إدراك أدوارهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وهناك ثلاث جوانب مهمة تتعلق بمشكل الإعداد العلمي للممارسين في العلاقات العامة وأولها أنه ليس هناك اعتراف من الجامعات التي تدرس العلاقات العامة، بأنها علم متخصص يحتاج إلى قسم متخصص أو معهد أو كلية متخصصة، أما الجانب الثاني فتدرس العلاقات العامة ضمن أقسام أخرى منها الإعلام والاتصال والإدارة كما أن المقررات الدراسية المعمول بها غير كافية سواء من حيث الكم والكيف ومدى فاعليتها العلمية الجانب الثالث هو المادة العلمية المنشورة ليست متطورة بالكيفية التي تتناسب مع التغيرات والتحديات المحيطة بواقع العلاقات العامة ومستقبلها.

**عدم وجود تنظيم مهني للعلاقات العامة:** لا توجد رقابة على مهنة العلاقات العامة من خلال نقابة أو مؤسسة تحدد النصوص القانونية لممارسة المهنة، إذ يستطيع أي خريج سواء تجارة أو اقتصاد أو آداب يلتحق بالعلاقات العامة على عكس المهن الأخرى، فالعلاقات العامة رغم أهميتها وضرورتها وحاجة التنظيمات إليها لا يوجد لها أي تنظيم نقابي فعال.

**تنوع جمهور العلاقات العامة في الإدارة والمؤسسة الخدمائية:** تمتاز العلاقات العامة على باقي الإدارات بالتعامل مع جمهور واسع ومتنوع منه الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، وهذا ما يتطلب من رجل العلاقات العامة فهم ودراسة طبيعة هذا الجمهور والعمل على كسب تأييده وكيفية التأثير فيه فالجمهور هو أهم متغير في عملية الاتصال، فإذا لم يكن لدى لقائم بالاتصال فكرة جيدة عن طبيعة

الجمهور، فسوف يحدد ذلك من مقدرته على التأثير عليه وإقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعداد جيد ومها أحسن رجل العلاقات العامة في اختيار الوسيلة (40) لذا فعلى رجل العلاقات العامة أن يدرس الاتجاه العام لهذا الجمهور، ومكونات هذا الاتجاه وكيفية التأثير فيه، ويواجه القائم بالاتصال مع جمهور الإدارة المحلية عقبات كثيرة في لقائه مع هذا الجمهور، تتمثل في تشتيت الجمهور وصعوبة معرفة رأيه وتحليل سلوكه بالإضافة إلى سرعة تغيير اتجاهاته وأرائه بشكل مستمر وكثرة رغباته واحتياجاته التي تجعل رجل العلاقات العامة غير قادر على تلبيتها جميعا إلى جانب هذا نجد مشاكل ناتجة عن طبيعة الجمهور، وهذه المشكلة تتطلب الكثير من الصبر وعدم اليأس فالجمهور كما يقسمه الباحثون ينقسم إلى جزء صغير (15% تقريبا)، يكون مؤيد للإدارة ويعلم نشاطاتها وجوهر مشاكلها وجزء آخر (15%) قد يعلمون وقد لا يعلمون ولكنهم يعارضون من أجل المعارضة وجزء كبير (75%) لا يعلمون عن حقيقة الإدارة وهذا هو الجمهور السلبي الذي تستهدفه العلاقات العامة بشرح سياسات الإدارة ومختلف الحقائق قبل أن تستطيع الفئة الثانية الوصول إليه وضمه إليها.

**التداخل مع الإدارات الأخرى:** كثيرا ما يخلق التضارب في الاختصاصات بين العلاقات العامة وغيرها من باقي أجهزة الإدارة مما يؤثر على نجاحها وفعاليتها وهذا ما يتبين من خلال الدراسة التي طبقت على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي قام بها الدكتور " سمير محمد حسين " و " خالد محمد جمال " و " رشا سعد هارون "، ليتبين أن أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى والتي تعتبر من اختصاص العلاقات العامة هي: عقد المؤتمرات، إصدار النشرات، بحث الشكاوي إقامة الحفلات الرد على الاستفسارات، إقامة المعارض، نشر المطبوعات، تنظيم الرحلات، تنظيم زيارات الوفود...الرأي العام، كما تبين أن إدارة العلاقات العامة تقوم بأعمال لا تدخل ضمن اختصاصها مثل: الترجمة والمشتريات والإسكان والاتصالات الإدارية والمتابعة العامة لأعمال الجهاز والسكرتارية والحركة والخدمات الإدارية مما يثير التداخل بالاختصاصات والأنشطة والمسؤوليات بين إدارات العلاقات العامة وبعض الإدارات والأقسام الأخرى (41)، وهذا التداخل مرده هو الخلط بين اختصاصات العلاقات العامة وباقي الإدارات الأخرى.

صعوبة تطبيق الأسلوب العلمي: هناك عدة صعوبات تواجه ممارس العلاقات العامة عند محاولة تطبيق الأسلوب العلمي، وذلك بسبب صعوبة إجراء البحوث التجريبية، النقص الواضح في نظريات وبحوث العلاقات العامة، عدم توفر مقاييس دقيقة في العلاقات العامة، تدخل الذاتية بسبب تحيز الباحث.

- **المشاكل الإدارية:** تتمثل أهم المشاكل الإدارية في:

سوء فهم الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة: تختلف وجهة نظر الإدارة العليا نحو العلاقات العامة من إدارة محلية إلى أخرى، وبصفة عامة يواجه القائم بالعلاقات العامة العديد من المشاكل بسببها قصور نظرة الإدارة العليا ومفهوم العلاقات العامة لديها، والنظرة المادية لأنشطتها، وعدم رغبة أو رفض الإدارة العليا التحدث إلى الجمهور هذا يجعل الإدارة المحلية تفقد إلى حد كبير لتأييد وتعاطف الجمهور بسبب هذا التجاهل، أو عدم الاهتمام،<sup>(42)</sup> وهناك عدة إدارات غلى العلاقات العامة على أنها وظيفة من لا وظيفة له.

ولا تهتم بها كوظيفة إدارية لها مهام واضحة ومحددة، هذا رغم دورها الايجابي في تدعيم وظائف الإدارة العليا، وهذا المشكل تشكل ضغط مؤثراته العاملين بالعلاقات العامة، خاصة أن الإدارة تلعب لديها القدرة على التحكم والتوجيه في العمل والنشاط.

**مكانة الهيكل التنظيمي :** إن الدور الذي تؤديه وظيفة العلاقات العامة والمكانة التي تتمتع بها تتفاوت من منظمة إلى أخرى، حيث أن هذا الأمر يتم تقريره داخل كل منظمة ووفقا لظروفها<sup>(43)</sup> ويختلف موقع العلاقات من إدارة محلية إلى أخرى، فقد ترفع بعض الإدارات مستوى جهاز لعلاقات العامة إلى مستوى عالي في الهيكل التنظيمي وتكون مقربة من الرئيس إلى حين تكثيف إدارات أخرى يجعلها أقساما تابعة لإدارة معينة، وهذا من شأنه إعادة وظيفة العلاقات العامة وتوظيف صلاحيتها.

**نقص الدعم المالي:** من أهم الضغوطات التي تواجه العلاقات العامة في الإدارات المحلية ضعف الميزانية رغم كثرة أعمال واختصاصات العلاقات العامة ومرد ذلك اعتقاد خاطئ تماما هو أن الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة ليس له مردود أو عائد ملموس وكذلك الأرباح التي تجنيها الإدارة المحلية من العلاقات العامة غير متطورة، وعدم توفر الدعم المالي الكافي يؤثر بالتأكيد على أداء العلاقات العامة ونجاحها.

**غياب التدريب:** تعد العلاقات العامة من أكثر الوظائف التي تحتاج إلى تنمية مهارات العاملين بها مما يؤدي إلى الحاجة اللامتناهية للتدريب، وهذا ما لا توفره الكثير من الإدارات المحلية وبذلك لا يستطيع أخصائي العلاقات العامة مواكبة التغيير المستمر في أساليب الحياة خاصة مع انتشار وسائل التقنية الحديثة وهذا ما يمثل عنصرا إضافيا من شأنه التأثير على فاعلية الأداء.



**غياب التخطيط:** يفترض أن تولد خطط وسياسات العلاقات العامة من خطط وسياسات الإدارة المحلية وهذا يتطلب مشاركة المسؤولين في إدارة العلاقات العامة في وضع خطط وسياسات الإدارة المحلية، حتى تكون هناك الرغبة القوية في إنجاحها إلا أنه يتعرض رجل العلاقات العديد من المشاكل تحول دون تخطيط أعمال العلاقات العامة ومن بينها استعجال الإدارة لنتائج العلاقات العامة، وحصر خططها في الجانب الدفاعي فقط، هذا بالإضافة إلى نقص البيانات التي تسمح بالتخطيط.

**عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة:** إن عدم استخدام رجل العلاقات العامة في الإدارة المحلية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة والاستفادة من خدماتها هو من العوامل المسببة للمشاكل الإدارية.

" فإيقاع العصر وما ينطوي عليه من تحديات كثيرة لا يسمح لأي فرد بالتوقف والجمود بل يجب مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، لأن هناك تحولات وتغيرات سريعة سوف تلحق بطبيعة الجماهير التي ينبغي أن يتعامل معها القائم بالعلاقات العامة وهو مسلح بإجادته استخدام التقنية الحديثة التي تتمثل في الكمبيوتر واستخدام الانترنت وما يوفر له من معلومات متنوعة عن كافة نواحي الحياة (44)

**انعدام تقييم الأداء:** من الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها الإدارة العليا في العديد من الإدارات المحلية غياب محاسبة وتقييم أداء العلاقات العامة والذي يفترض أن يتم دورياً وبشكل مدروس وهذا حتى تكشف سلبيات ونتيجة الايجابيات ويحس العاملين بالعلاقات العامة أن عملهم ينال اهتمام الإدارة العليا.

**مؤشرات بيئة العمل الإدارية:** أقرت نسبة كبيرة من العاملين في حقل العلاقات العامة ( 81.7%) حسب دراسة علمية وجود عوائق في بيئة العمل الإدارية، والتي من شأنها التأثير على التفكير والأداء في العمل ومن هذه الضغوط نجد أسلوب القيادة المتسلط، الرقابة المبالغ فيها، التجسس، غياب المكافآت المالية بيئة العمل.

بالإضافة إلى بيئة العمل توجد عقبات أخرى مؤثرة منها:

- قلة أو عدم كفاءة بعض العاملين بالعلاقات العامة.
- سياسة العمل المطلوبة، فقد تتطلب وظيفة العلاقات العامة في كثير من الأحيان التواجد ليلاً ونهاراً مما يسبب التعب والإرهاق.

- عدم استقرار وفقدان الأمل إذ أن أي خطأ في وظيفة العلاقات العامة تكون معه المحاسبة سريعة لأنه يمس سمعة الإدارة المحلية ككل، مما يشعر رجل العلاقات العامة بالخوف الدائم من توقيع العقاب من طرف الرئيس المرتبط به، هذا عكس أخطاء زملائه في المصالح الأخرى.

من خلال ما تقدم في عناصر هذا الفصل نستنتج أن العلاقات العامة تبقى وسيلة عملية تستخدمها وحدات الإدارة المحلية لزيادة فاعليتها ولإيجاد الصورة الجيدة لدى الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء، هذا رغم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة عند أداء مهامها والتي تتطلب من القيادات المحلية خاصة على المجتمع المحلي عامة مساعدتها للتغلب عليها، مع ضرورة الإيمان بأهمية الدور الكبير للعلاقات العامة في تحقيق التكافل داخل الوحدة مع جمهورها الداخلي والخارجي.

## خلاصة الفصل:

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور ذي العلاقة معها، فالمؤسسات اليوم بجميع أنواعها تبذل كل الجهود لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولتكتسب رضاه وتعاونه معها.

وذلك بعد أن أظهرت أهميتها وثبت دورها الفعال والهام في الإدارة بالإضافة لتخطيط العلاقات العامة على مستوى الإدارة، فإنها تشترك أيضا في التخطيط للمؤسسة بحكم رفعة مكانتها الإدارية التي تقترب غالبا من مسؤول المنظمة.

## هوامش الفصل:

- (1): محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 01، 2007 ص ص 14 - 16 .
- (2): محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والعلومة، دار جرير للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 23.
- (3): طارق شريف يونس: الإدارة للعلاقات العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 190.
- (4): محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، مرجع سابق، ص 17.
- (5): غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 39.
- (6): إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، ص 45 .
- (7): خليل الغلايني: مبادئ الإدارة العامة، دار الكتاب العربي، مصر، ط2، ص 132.
- (8): عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ط1، ص ص 21 - 22.
- (9): حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، 1997 ص 135 .
- (10): فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، د ط، 2003، ص 69.
- (11): هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط 2001، ص 231 .
- (12): عبد الحارث حمدي البخوشوي: العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د ط 2011، ص 54 .
- (13): حسن خير الدين: العلاقات العامة، مكتبة عين شمس، مصر، د ط، 1996، ص 78 .
- (14): زياد رمضان: العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص 28.
- (15): محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 27.
- (16): بلقي فطوم: العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مسيلة، 2003، ص 96.
- (17): [www.Admical.org](http://www.Admical.org)
- (18): فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، 1981، ص ص 68 - 69 .

- (19): فؤاد عبد المنعم البكري: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب، مصر، ط1، 2000، ص ص 28 - 239 .
- (20): ربحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص ص 275 - 276 .
- (21): غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مرجع سابق، ص 54.
- (22): إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال بالجمهور، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1985، ص11.
- (23): علي السلمي: الإعلان، مكتبة غريب، مصر، د ط، 1988، ص 10.
- (24): محمود محمد الجوهري: اتجاهات جديدة في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، د س، ص 119 .
- (25): أحمد بدر: الاتصال بالجمهور بين الإعلام والتطويع والتنمية، دار قباء للنشر، مصر، 1998، ص 133.
- (26): محمد بن إبراهيم التريجي: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية 2004، ص 323.
- (27): نضال موسى سويدان وآخرون: التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، ط4، عمان، 2006، ص 226.
- (28): نفس المرجع السابق، ص 227.
- (29): نسيم تواتي طلبية: أهمية التسويق في تطوير الخدمة البنكية، دراسة حالة بنك التنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 29 - 30 .
- (30): هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، الجامعية الأردنية، ط4، عمان، 2008، ص 34 .
- (31): ثامر البكري: التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 223.
- (32): جمال مجاهد: العلاقات العامة رؤية ونظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 53.
- (33): عمر وصفي عقيل وآخرون: مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 2000.
- (34): سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، ص ص 69 - 70.
- (35): نفس المرجع السابق، ص 71.
- (36): شذوان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 208.
- (37): ردينة محمود: التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية ط1، 2005، ص 31.

- (38): حميد الطائي وبشير العلق: تسويق الخدمات: محل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، مرجع سابق، ص ص 18 – 19.
- (39): طاهر مرسل عطفة: فن وعلم العلاقات والإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1985، ص 13.
- (40): جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ص 515.
- (41): سمير محمد حسين وآخرون، واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992  
ص ص 54 – 55 .
- (42): عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة: مدخل بيئي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 52.
- (43): محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة ( المشكلات والحلول )، ط1، دار اليازوري، عمان، 2001، ص 122.
- (44): جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص ص 33 – 34.

# الفصل الثالث

## محددات فعالية العلاقات العامة في

### المؤسسة الخدمائية

تمهيد:

أولاً: أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

- 1- دور العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية
- 2- أسس ومبادئ العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية
- 3- العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

ثانياً: العوامل المؤثرة على فاعلية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

- 1- تحديد مكانة العلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 2- أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة لتحقيق الفعالية في المؤسسة
- 3- الوسائل الاتصالية الفعالة للعلاقات العامة وجمهورها الفعال
- 4- جمهور العلاقات الفعال في العلاقات العامة
- 5- عوامل فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

ثالثاً: النظريات المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة

- 1- التفاعلية الرمزية
- 2- نظرية التبادل
- 3- النظرية البنائية الوظيفية

خلاصة الفصل

هوامش الفصل

**تمهيد :**

تعتبر العلاقات العامة نشاط مستمر لتوجيه السياسات والخدمات والأعمال ذات العلاقة بالأفراد التي تعمل في المؤسسة من أجل الحصول على ثقتهم، وكذلك العمل على شرح تلك السياسات والخدمات والأعمال بما يؤدي إلى فهمها وتقبلها من قبل جمهور المؤسسة.

وعليه نحاول معرفة في هذا الفصل أهم محددات فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث: الأول خاص بأهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، أما الثاني فقد خصصناه إلى العوامل المؤثرة في فعالية العلاقات العامة في المؤسسة وأخيرا المبحث الثالث وهو خاص بالنظريات المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

**أولاً: أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية****1- دور العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:**

تقوم العلاقات العامة بالدور المهم والفعال في العديد من المؤسسات بكل أنواعها ولعل المؤسسة هي الأخرى التي تعتمد عليها كذلك بحيث تقوم العلاقات العامة بدراسة النشاط الإنساني الذي إلى التكيف الحضاري بين منظمات المجتمع المحلي وجماهيره، فبرامج العلاقات العامة لا تنتهي بالإعلام، بل تنتهي لإدراك المناخ الاجتماعي أو البيئة وإجراء تعديلات أو تغييرات هامة في المجتمع وداخل المؤسسة نفسها فوظيفة العلاقات العامة هي إلقاء الأضواء وإعلام كل الفئات بطريقة المؤسسة والسياسة التي تنتهجها وكذا تعمل على تلطيف الأجواء فيها خلال تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تمكن من التحقيق الانسجام والتفاعل بين مختلف أفراد المنظمة والتي تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها كبناء صورة ايجابية تنافس بها المؤسسات المشابهة لها، علما أن هدفها الأول هو تقديم الخدمة التي لا تمكن الأطراف المعادية للمؤسسة أو الجماعات الضاغطة من إقامة أي احتجاج عن المؤسسة أو انتقادها.<sup>(1)</sup>

**2- أسس ومبادئ العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:**

توجد العديد من المبادئ والأسس التي يلتزم بها الخبراء في العلاقات العامة ويعتبرونها من بين العمليات المخططة والمرسومة لعملهم في المؤسسة ولكنها تختلف من خبير إلى خبير آخر وهذا حسب



سياسة المؤسسة التابعين لها وحسب قنوات كل خبير منهم التي يكشفونها من الخبرة والممارسة والمنطق وقد يستخدمون طرق علمية كالقياس أو غيره وعليه يمكن أن تتحدد أسس المؤسسة بناء على طبيعة نشاطها وحجم ونوعية الجمهور الذي يتصل بها، وكذا مدى إيمان المؤسسة بأهمية المسؤوليات والالتزامات الاجتماعية ولا تتجاهل سياسة الخبير كأساس لعمل العلاقات العامة داخل المؤسسة. (2)

وعليه يمكن أن نقر بأن العلاقات العامة هي السبيل المساعد بشكل كبير في ضمان استمرارية المؤسسة عن طريق أهدافها بواسطة تحقيق التفاهم المتبادل وكسب الثقة والمصادقية وجذب انتباه الجمهور، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص هذه المبادئ في جملة من العناصر وهي:

- طبيعة المؤسسة في حد ذاتها: إن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة حيث تقوم الإدارة بتحسين صورة مؤسستها مع جماهيرها الداخلية من خلال تكريس روح الجماعة والتعاون بين أفرادها، وهذا ما يبين أن المؤسسة لا تستطيع كسب جمهورها الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي غير سوية، وهذا ما يذكره الواقع ، وذلك من خلال فتح باب الحوار والتشاور معهم ومراعاة اهتمامهم وتفعيل اتصالاتهم مع مختلف المستويات. (3)

- مراعاة الجانب الأخلاقي: من بين الأسس والميادين التي تسعى الإدارة الحالية إتباعها أن تراعي الشق الأخلاقي في مؤسساتها وذلك من خلال تحقيق الصدق والأمانة، الصراحة، الشفافية، وعدم حجب المعلومات، الوضوح، تجنب الكذب والخيانة والغش والتضليل.

- مساهمة المؤسسة في إشراك المجتمع وترفيهه: تسعى أغلب المؤسسات حالياً إلى محاولة إشراك المجتمع من خلال تقديم له ما يستلزم وتلبي رغباته وأهوائه ومحاولة التفاهم بينها وبينه وتبين بأنها تعتبره جزء لا يتجزأ منها، والمساهمة كذلك في تقديم أنشطة أخرى كأنشطة ثقافية وإعلامية... الخ لترقية المجتمع وترفيهه والنهوض به وتقديم له أيدي المساعدة وتفتح له باب الرعاية والسند. (4)

- نشر الوعي بين الجماهير: تعد عملية التوعية للجماهير هي الشغل الشاغل في الوقت الراهن للعلاقات العامة لأنها تستطيع بواسطتها نشر سياستها وتوعية جمهورها، فكلما زاد وعي العمال بالمؤسسة تمسكوا بها أكثر وأحسوا بأنهم في مؤسستهم وبالتالي أعطوها قيمة كبرى وقدموا لها ما لم يكن يطلب منهم.

- التعاون بين المؤسسات: إن أي مؤسسة لا يمكن أن تتجح إذا عملت بمفردها ولكن لا بد أن تستند وتعتمد مؤسسات أخرى فالتعاون أحد أساس النجاح في أي عمل.

- احترام الخبراء هذا يدخل فيه الإيمان بقوة الرأي العام واحترام رأي الجماعة في المؤسسة والعمل برأي الأغلبية وعدم احتقار آراء الأقلية وينبغي للمؤسسة أن تبني برامجها على ضوء ما يتجمع لديها من تيارات للرأي العام وما يعبر عنه من طموحات وتوقعات لهذه المؤسسة.

- استخدام الأسلوب العلمي: في ظل التقدم العلمي والمعرفي لم تعد الأساليب القديمة التي كانت تستخدم للإقناع الجماهيري والتأثير عليهم تجدي نفعاً بل يجب استخدام أساليب علمية حديثة لإقناع الجماهير والتأثير عليهم، وهذا من خلال الدراسات التي تقام على مستوى علم النفس ودراسة نوعية المجتمع وما هي أولى اهتماماته والقيام باستخدام أدوات علمية كاستمارة استبيان والمقابلة والمساءلة للجماهير وسبر آرائهم عن طريق النزول للميدان ثم بناء أساليب حديثة للتأثير على الجمهور.<sup>(5)</sup>

كما أن هناك بعض الباحثين من قسم الأسس إلى عدة ركائز نذكر منها:

- احترام رأي الآخر، الديناميكية والحيوية وقوة التفاعل بين العاملين في العلاقات العامة.

- الركائز الأخلاقية تركز على الجانب الإنساني تناسب البرامج مع الظروف لمقابلة حاجات المجتمع.<sup>(6)</sup>

### 3- العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

أ- حجم المؤسسة وطبيعتها: تختلف أحجام المؤسسات وتختلف خطتها وطرق عملها وتوفير إمكانياتها وميزانيتها... الخ، لذا لا بد أن يتناسب ذلك الحجم وحجم جهاز العلاقات العامة.

ب- إقناع الإدارة المؤسسة بأهمية العلاقات العامة ومسئوليتها اتجاه جمهورها بصفة عامة ومحاولة إبرام صورة طيبة وحسنة مع جماهيرها.

ج- قدرة المؤسسة المالية: تعد من إحدى عوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة إذ أن المؤسسات الكبرى ذات المكانة المالية المتميزة يمكن أن تتفق بسخاء على أنشطة العلاقات العامة وتعطيها المبالغ المطلوبة لميزانيتها.

د- حجم الجمهور: إن الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة قد يكون محدود ومعروف وقد لا يكون من أصعب الجماهير لأن طريقة التعامل معه تصعب على الخبير.

هـ- قدرة الكوادر وبراعتهم: تعتبر من العوامل المساعدة على التنظيم والتسيير في العلاقات العامة.<sup>(7)</sup>

وعليه فإن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة لا يمكن لأي مؤسسة أن تستغني عنه مهما كان نوعها أو الجهة المسؤولة عن إدارة نشاطها.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على فاعلية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية

1- تحديد مكانة العلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- تحديد مكانة العلاقات العامة:

تعتبر مكانة إدارة العلاقات العامة في المنظمة مؤشراً للدلالة على مدى اهتمام هذه المنظمة بوظيفة العلاقات العامة وحجم التسهيلات المتاحة والإمكانيات الفعلية للعاملين ومنه ترتفع مكانة مسؤول العلاقات العامة في كثير من المؤسسات والهيئات التي تعترف بدورها ومسؤولياتها إلى الإدارة العليا، فنجد هذا المسؤول يشغل درجة نائب الرئيس، مما يتيح له فرصة المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات العليا والتطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في وضع السياسات التي تعكس فلسفة المنظمة ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة.

فبعض المؤسسات بخاصة في الدول النامية تدمج العلاقات العامة شكلياً لكن دون العمل بمبادئها ووظائفها ولا للمقومات التي تسموا بها إلا مكانتها الحقيقية، ففي هذه الحالة يقتصر دور رجل العلاقات العامة على الجهد الإعلامي أو الترويجي للمؤسسة الخدمائية.

وبصفة عامة تتوقف مكانة وأهمية إدارة العلاقات العامة الخدمائية على العوامل التالية:

- إقناع الإدارة العليا بمبادئ ووظائف وأهداف العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

- عدد فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة، فكلما زاد عدد موظفيها الداخلية زاد عدد الجماهير المختلفة المتصلة بالمنظمة، كلما ارتفعت مكانة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا.

المركز المالي للمنظمة: فكلما قوى المركز المالي للمؤسسة كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة، مما يؤدي إلى تعدد أنشطتها وبرامجها وارتفاع مكانتها داخل المؤسسة.

- مدى إقناع الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليهم نحو مصالح فئات الجمهور.

- طبيعة نشاط المنظمة: فطبيعة المنتج التي تقوم المؤسسة بتقديمه ( سلعة ملموسة أو خدمات غير ملموسة ) يؤثر ويؤكد على أهمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسات.

فالعلاقات العامة الفعالة، لا تتبع أي إدارة من الإدارات التنفيذية حيث أن هذه التبعية يترتب عليها ضغوط تمنع فعاليتها، ولهذا يجب أن تكون هذه الإدارة تابعة للرئيس الأعلى للمؤسسة مسندا على فكرة أن العلاقات العامة هي وظيفة استشارية تخدم المؤسسة ككل والإدارات المختلفة داخليا (8) وتتأكد قوة ونفوذ جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة بمدى اقتراب تلك الإدارة تنظيميا من الإدارة العليا، وعليه فإن السداد في جهود العلاقات العامة يعتمد على مكانتها في المؤسسة، ولذا على الإدارة العليا مساعدتها على تبوأ تلك المكانة التي تسمح لها بممارسة وظيفتها بفعالية وعلى أكمل وجه.(9)

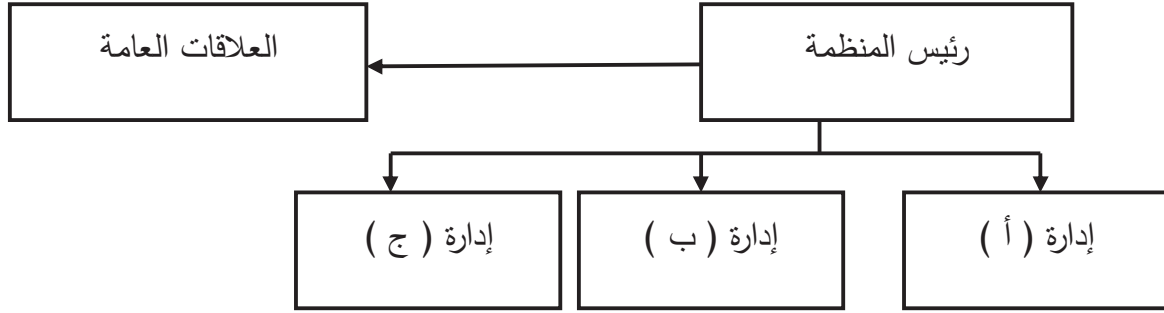
فمن خلال كل هذا يمكن القول أن جهاز العلاقات العامة تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الفعال والأنشطة، وتستهدف تحقيق فهم مشترك يؤدي إلى التوافق بين منظمة ما وجماهيرها، فهذا الجهاز يقوم بتنظيم العمل ويوزعه على وحدات بنائية صغرى وتتكون كل وحدة من مجموعة من المكانات التي يشغلها متخصصون في العلاقات العامة ولهم مجموعة من الأدوار ويربطهم هدف مشترك، لذلك فجهاز العلاقات العامة هو جزء من هذا الجهاز التنظيمي للمؤسسة ككل، ويختلف موقع جهاز العلاقات العامة وأسلوب تنظيمه من مؤسسة إلى أخرى.

#### ب- موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن متابعة كثير من النماذج التنظيمية السائدة في عدة منظمات على اختلاف أنواعها تكشف عن عدة نماذج تبين موقع العلاقات العامة ومن أهم هذه النماذج نجد:

#### النموذج الأول:

تسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة في المنظمة متمتعة بالاستقلال المادي والبشري اللازم، تكون هذه الإدارة مرتبطة برئيس المؤسسة أو المنظمة كما هو موضح في الشكل الآتي:



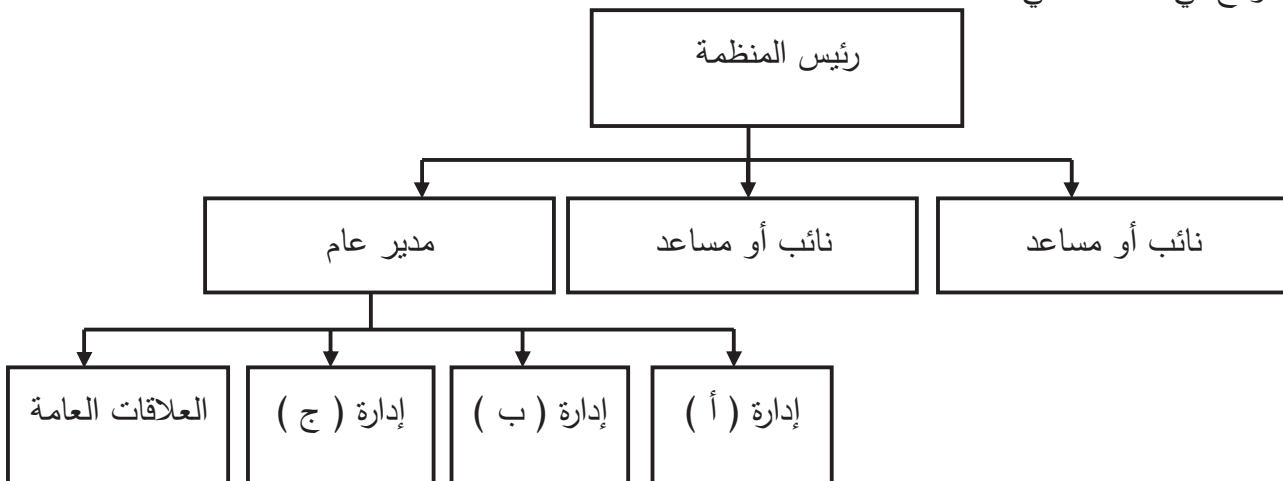
النموذج رقم (3): يوضح العلاقات العامة كإدارة مستقلة في أعلى الهرم التنظيمي

المصدر: عبد المعطي محمد غسان وآخرون: أسس العلاقات العامة، ص 45.

يتم الأخذ بهذا النموذج في المنظمات الراغبة في الاستفادة من نشاط العلاقات العامة وفي النموذج المقدم نجد أن عملية الاتصال بين رئيس المنظمة ومسؤول العلاقات العامة تكون سهلة ومباشرة وهذا يمكن رجل العلاقات العامة من استمداد صلاحياته مباشرة من الرئيس، مما يمنحه المكانة والقوة اللازمين للتحرك الفعال داخل المنظمة وخارجها، كما يمكنه هذا الموقع من الإطلاع على كل المستجدات من سياسات وخطط وبرامج تسعى المنظمة لتنفيذها وعلى ضوء ذلك يمكنه وضع برامجه بصورة دقيقة وبشكل مباشر.

النموذج الثاني:

توكل العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة مرتبطة مع نائب رئيس أو المدير العام أو مساعد الرئيس للشؤون الإدارية... الخ، سب التقسيمات الإدارية في المنظمة المعنية، ويمكن تقديم مثال على هذا النموذج في الشكل الآتي:



النموذج رقم (4): يوضح العلاقات العامة كإدارة فرعية تابعة لنائب رئيس المنظمة

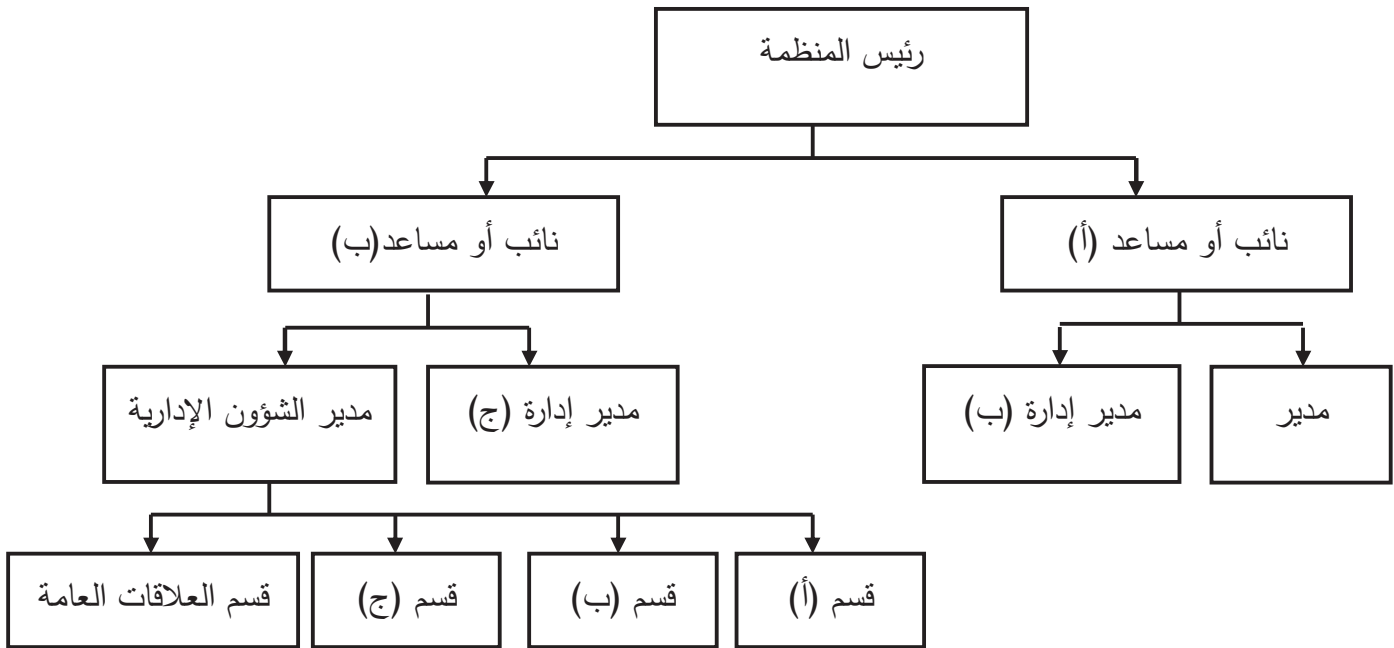
المصدر: أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 150.

تعتبر مكانة العلاقات العامة حسب هذا النموذج أقل من موقعها في النموذج الأول وبالتالي يتوقع أن لا تحظى بنفس درجة الدعم والتأييد كما أن برامجها قد تحظى بدرجة أقل من الالتزام ولكن هذا يمنع بقاء أهميتها ودورها، إذ تبقى وحدة أساسية إلى جانب باقي الوحدات الإدارية الأخرى.

### النموذج الثالث:

يسند وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لشؤون الإدارة ويكون مستوى العلاقات

العامة في هذه الحالة في مرتبة رئيس قسم كما يوضح الشكل التالي:



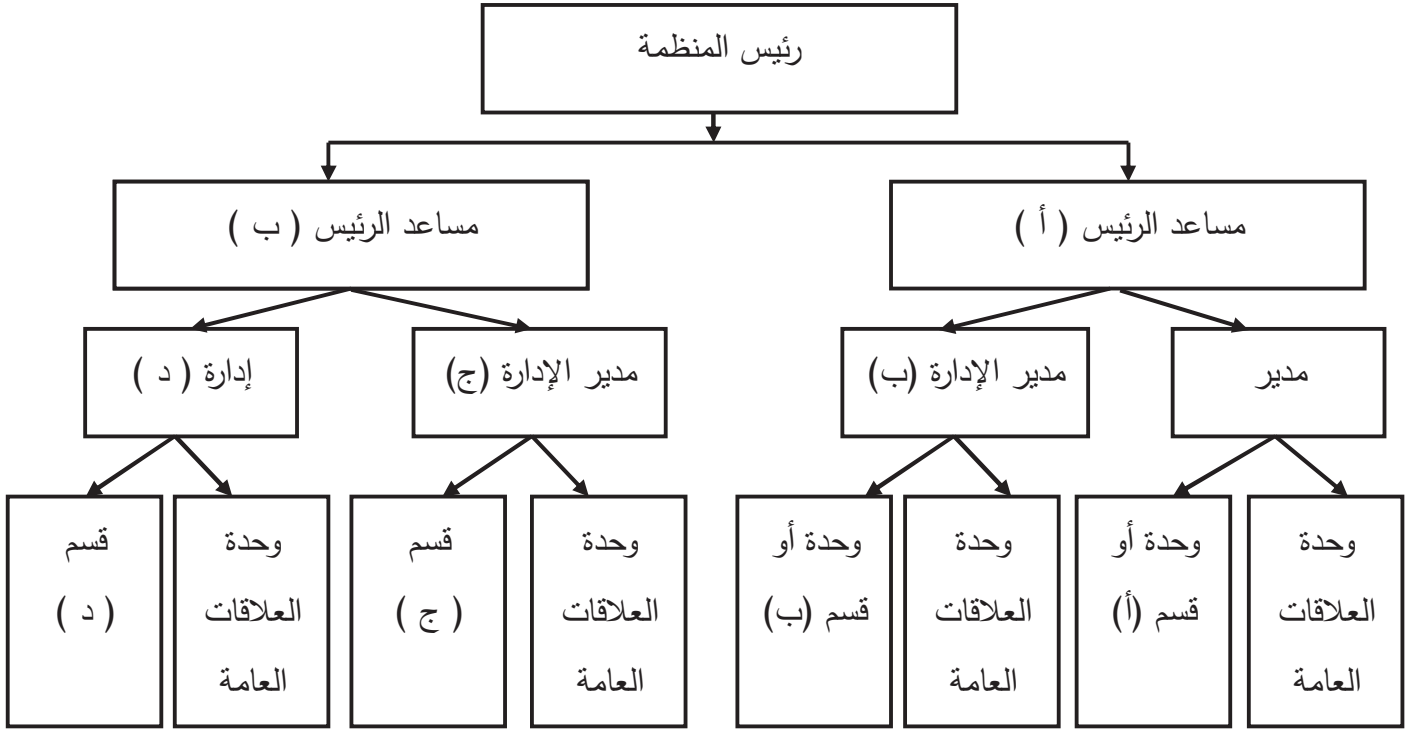
النموذج رقم (5): يوضح العلاقات العامة كقسم تابع للإدارة الفرعية

المصدر: عبد المعطي محمد غسان وآخرون: أسس العلاقات العامة، ص 47.

تعهد وظيفة العلاقات إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشؤون الإدارية، ويكون مستوى العلاقات العامة في مرتبة رئيس القسم، نجد مثل هذا النموذج في المنظمات التي تتمتع العلاقات العامة فيها بأهمية محدودة وفي هذه الحالة لا يمكن للعلاقات العامة أن تلعب دور مهم وحيوي ذلك أن وجودها على هذا المستوى التنظيمي لا يمكنها الحصول على الإمكانيات اللازمة والدعم الكافي الذي يعتبر الأساس لاستعمال مستلزمات عملها بشريا وماديا.

النموذج الرابع:

يقوم على أساس مبدأ لا مركزية العلاقات العامة وتستند وظيفة العلاقات العامة إلى مديري الإدارات المختلفة حيث يقوم كل مدير لاستحداث وحدة العلاقات العامة قد تكون في مرتبة قسم أو شعبة وذلك في إطار إداري، وتكون مهمة هذه الوحدة إدارة نشاط العلاقات العامة على مستوى الإدارة وعلاقتها الداخلية والخارجية ويمكن تجسيد هذا النموذج في الشكل الآتي:



النموذج رقم (6): يوضح العلاقات العامة كقسم فرعي لكل إدارة فرعية أو رئيسية

المصدر: أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 151. يتميز هذا النموذج بتمكين الإدارات المختلفة من وضع أهداف وبرامج العلاقات العامة وتنفيذها بصورة أسرع وأسهل، مع تقديم خصوصية كل إدارة، يعد هذا النموذج مبالغاً فيه ولا يتناسب إلا مع المنظمات الكبيرة التي لها توسع جغرافي واسع، إذ أنه يتطلب تكاليف بشرية ومادية كبيرة (10)

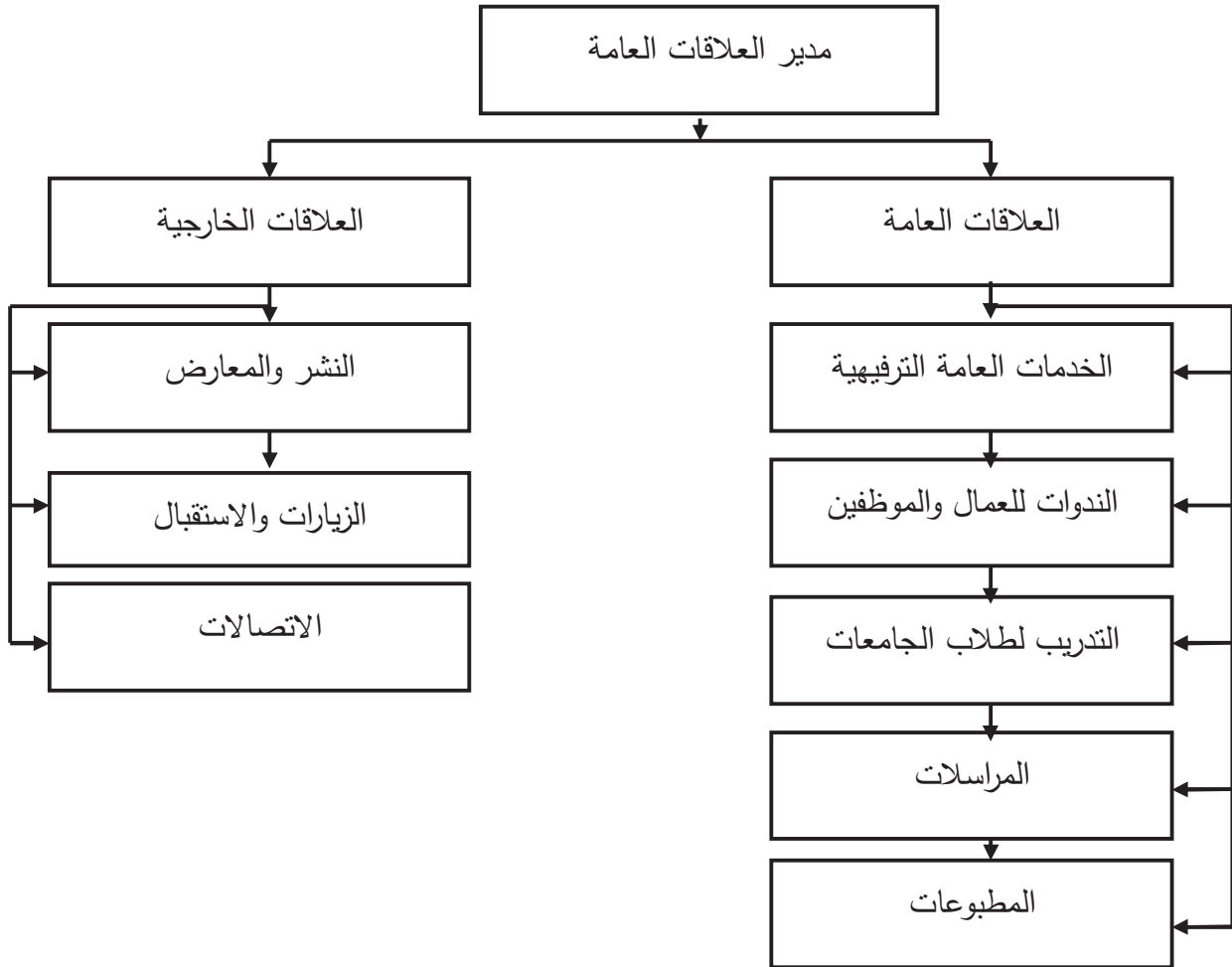
2- أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة لتحقيق الفعالية في المؤسسة:

هناك عدة أساليب لتنظيم جهاز العلاقات العامة من أهمها نذكر:

الأسلوب الاتصالي: وهو مبني على أساس الاتصالات والعلاقات لفئات الجماهير المختلفة التي يتعامل معها جهاز العلاقات العامة سواء من حيث النوع، الثقافة، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية، وفق ذلك

يحدد جهاز الوحدات التي تختص بالتعامل مع نوع معين من الجماهير، فيمكن تحديد وحدة للتعامل مع الجماهير الداخلية للمؤسسة وأخرى تتعامل مع الجماهير الخارجية.<sup>(11)</sup>

والشكل الآتي يوضح الأسلوب الاتصالي في جهاز العلاقات.



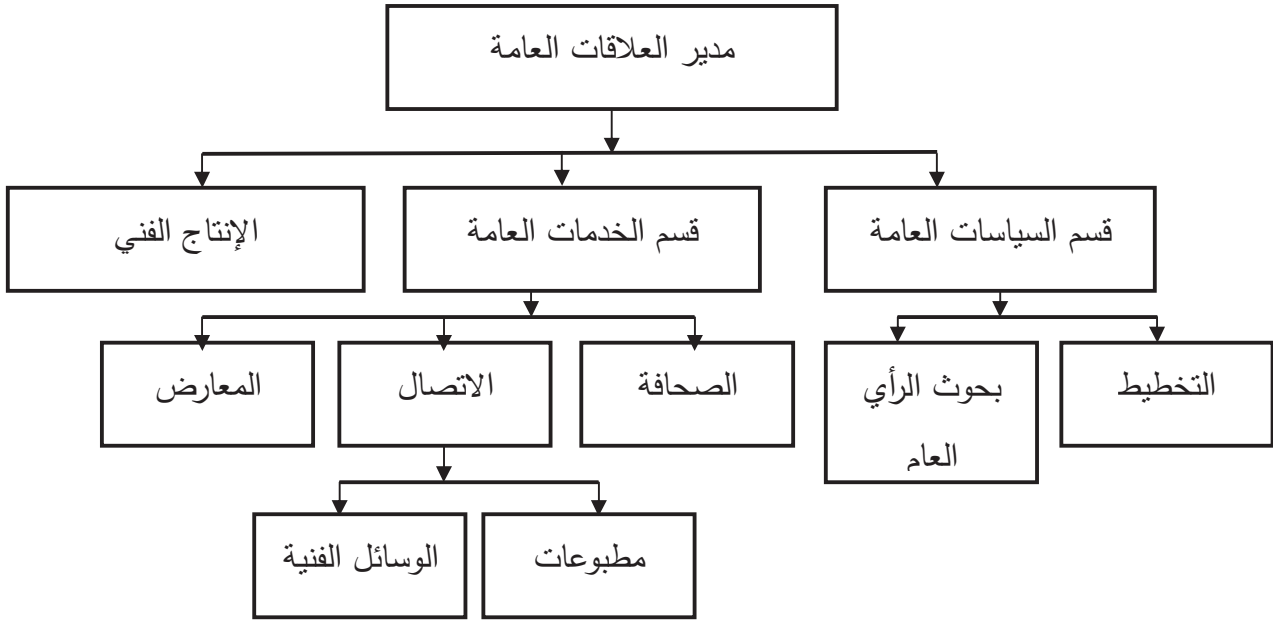
الشكل رقم (7): يوضح الأسلوب الاتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة

المصدر: عبد الحق محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 270.

#### - الأسلوب الوظيفي:

هذا الأسلوب مبني على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة بحسب أنواعها، وفي هذه الحالة ينظم جهاز العلاقات العامة إلى وحدات تختص كل منها بنوع معين من النشاط.<sup>(12)</sup> ويمتاز هذا الأسلوب بتخصصه في المعرفة والخبرة والإشراف الكامل في كل عملية والتخطيط لها وتنفيذها، ويمكن تقديمه في الشكل الآتي:



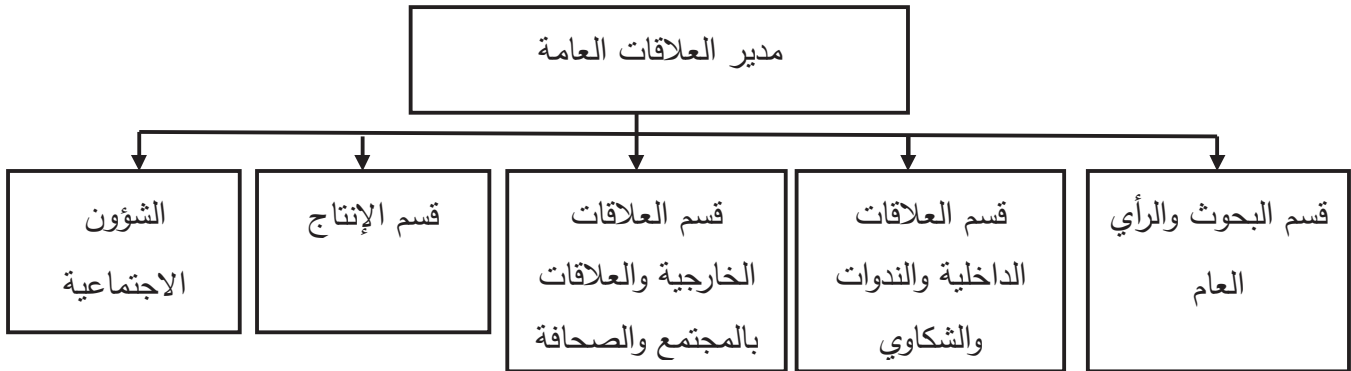


الشكل رقم (8): يوضح الأسلوب الوظيفي في تنظيم جهاز العلاقات العامة

المصدر: عبد الحق محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 271.

#### - الأسلوب الوظيفي الاتصالي:

بين النوعين السابقين يجمع هذا النموذج، إذ يقوم بتوزيع العمل على وحدات العلاقات العامة وفقاً لنوع الجمهور، وكذلك تبعاً لأنشطة العلاقات العامة مثل الإنتاج الفني والبحوث وغيرها والشكل الآتي يبين بدقة و تفصيل لأسلوب الوظيفي الاتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة.



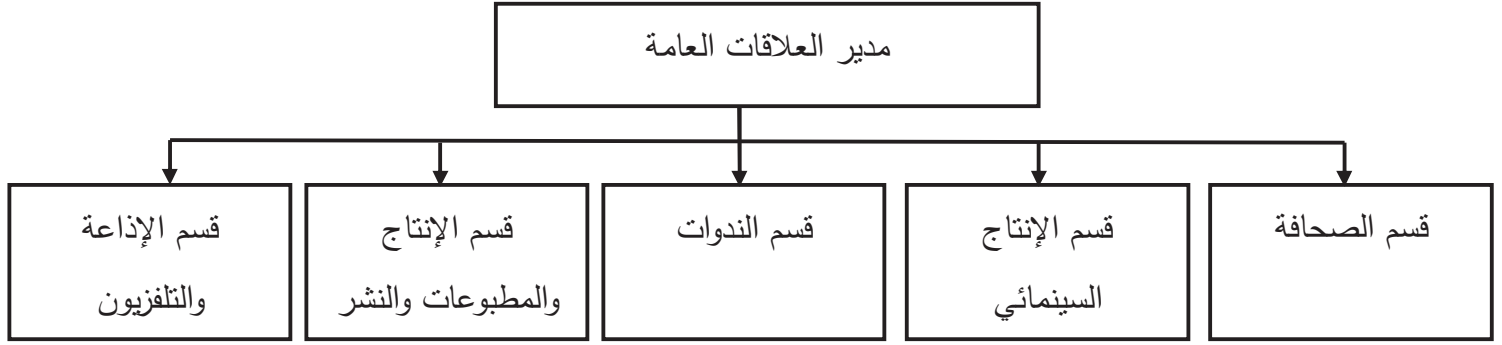
الشكل رقم (9): يوضح الأسلوب الوظيفي الاتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة

المصدر: محمد الغزالي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية الزقازيق، مصر، 2004، ص 50.

- الأسلوب الإعلامي:

توزع مسؤولية الأقسام في هذا الأسلوب حسب وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها للجمهور العام ويكون هذا النوع على النحو الآتي:

الأسلوب الإعلامي في تنظيم جهاز العلاقات العامة.



**الشكل رقم (10):** يوضح الأسلوب الإعلامي في تنظيم جهاز العلاقات العامة

**المصدر:** عبد الحق محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، 272.

إن هذا التقسيم لأساليب العلاقات العامة لا يوحي بوجود أي أفضلية لأسلوب على آخر، ولكن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تحدد أسلوب التنظيم الأفضل من بينها:

- أن يسمح التنظيم بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي، فالجهاز الذي يعتمد في تنظيمه على التعامل مع أحد النوعين فقط من الجماهير، و يهمل الأنواع الأخرى لا يحقق الأهداف المحددة لجهاز العلاقات العامة مع استدام كافة الأساليب المناسبة في العمل.

- أن يراعي وجود التناسب بين الأسلوب وظروف إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية معا، كما يجب تحقيق التناسب مع قدرات وخبرات العاملين بالجهاز.<sup>(13)</sup>

كما أنه يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل لضمان أن يكون العامل في جهاز العلاقات العامة سليما وفعالاً وذا جودة، هذه العوامل هي:

- التخصص وتقسيم العمل: حسب تخصص العاملين، مدى إتقانهم للعمل ورغبتهم في نوع العمل.
- وحدة الهدف.
- تسلسل خطوط السلطة ووحدة الأمر ( عدم تعدد الرؤساء ).
- تحديد الاختصاصات.

### 3- الوسائل الاتصالية الفعالة للعلاقات العامة وجمهورها الفعال.

لقد كان لوسائل الاتصال الحديثة أثر كبير في تقريب المسافة بين الدول مما أدى إلى دفع حركة التقدم الحضاري والاقتصادي على مستوى العالم بأسره، وعلى مستوى المؤسسات الخدمائية فقد استفادت من وسائل الاتصال الحديث حيث استطاعت تغيير هذه الوسائل لتنفيذ أهدافها بكفاءة وفعالية وأول مستفيد من هذه التكنولوجيا هو جهاز العلاقات العامة لأنها تعتبر المحرك الأساسي لوظيفته.

#### - العوامل المؤثرة في اختيار وسائل الاتصال:

يعتبر خبير العلاقات العامة المسير الذي يجمع في يده كل الوسائل الاتصالية، ومن تم يختار أقواها أثر على الجمهور ومن العوامل التي تؤثر على قراره في اختيار هذه الوسائل نذكر: التكلفة، المركز المالي للمؤسسة، السرية، الأثر، أهمية الإعلان، مدى انتشار وسيلة الاتصال، الجمهور المستهدف بالإعلام المضاد.

#### أنواع وسائل الاتصال:

##### الوسائل المكتوبة:

الصحف والمجلات، مجلة المؤسسة أو الدار، البيان الإخباري، الرسائل الإخبارية، التقرير السنوي المطبوعات، لكتيبات والكتب، إعلان العلاقات العامة، الملصق الجداري.

##### الوسائل المسموعة:

محطات الإذاعة، المؤتمرات الصحفية، الملتقيات الدراسية، الدعوات والزيارات، اللقاءات والمقابلات الهاتف، المحاضرات، الحفلات، الكلمات والخطب، محطات التلفزيون، أفلام العلاقات العامة، لوحات الإعلانات، واجهات العرض، موقع الشبكة الدولية للمعلومات انترنيت Internet .

##### الوسائل المرئية:

محطات التلفزيون، أفلام العلاقات العامة، لوحات الإعلانات، المعارض وواجهات العرض، مواقع الشبكة الدولية للمعلومات.

**الوسائل الاتصالية الأكثر تداولاً:**

هناك بعض الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقات العامة وهي أكثر أهمية وهي:

**مجالات العلاقات العامة:**

تصدر عن المؤسسات الربحية منه كالشركات التجارية والصناعية والخدمية وهي مجالات تتحدث باسمها وتتولى إصدارها في أغلب إدارات العلاقات العامة فيها وفي الولايات المتحدة الأمريكية توزيع ما يزيد 300 مليون نسخة سنوياً، يعمل بها أغلب خريجو أقسام الصحافة والاتصال ولمجالات لعلاقات العامة سمات نلخصها فيما يلي:

- تقدر بشكل دوري أقصر مدى لها أسبوع ولأطول مدى لها نظرياً 5 سنوات.
- تدوم بيد القراء مدة أطول من الجريدة .
- تختلف عن الجريدة والكتيب والدليل في شكل إخراجها.

**أغراضها:**

- ويعكس مضمون مجلة العلاقات العامة نوعها وأهدافها، هذا الأخير يقع في فئتين هما اختيار العاملين اختيار المؤسسة و أغراضها هي:
- شرح وتفسير أخبار المؤسسة ومنتجاتها.
- تفسير البيانات والتعليمات من أجل بناء الثقة الإدارية ودعم المقترحات.
- مواجهة الشائعات وسوء الفهم.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض الهدر الصناعي وتقليل الكلفة.

**البيانات الإخبارية:**

هي وثيقة هدفها توصيل المعلومات بصيغة قابلة للنشر، ترسله إدارة العلاقات العامة إلى إدارة التحرير في وسائل الإعلام المختلفة ويعتبرها البعض أداة أساسية من أدوات العلاقات العامة وهي تخضع لأحكام الإعلاميين فهم الذين يقررون صلاحياتها، ولا بد من التأكد من وصول البيان الاختياري للوسيلة.

**التقرير السنوي:**

هو تقرير الإدارة توجهه لمختلف الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة كالمساهمين في السوق المالي وموردي المواد الأولية وموزعي منتجاتها لطمأنتهم على حالها وأوضاعها المالية والإدارية ويوجه للأعضاء الجمعيات والهيئات التطوعية المختلفة كالنقابات والجمعيات التعاونية وغيرها لبيان تطورها.

**أغراضه:**

- تلبية المتطلبات القانونية لإعطاء فكرة حول الوظيفة المالية للمؤسسة.
- يؤثر على آراء المالكين وحملة الأسهم حول الإدارة.
- التأثير على السوق المالية والجمعيات والجهات الحكومية.

**مضمونه:**

- الأوراق المالية والضرائب والرسوم.
- الجوانب القانونية.

**المؤثرات الصحفية:**

أول ما ينبغي أن يقرره رجل العلاقات العامة بهذا الشأن هو هل هناك ما يستدعي لعقد هذا المؤتمر ثم إذا أرادت المؤسسة تعريف الجمهور بنشاطها وسياستها أو إطلاع الرأي العام على معلومات جوهرية فإن المؤتمر الصحفي جدا، ويعقد المؤتمر في المجالات التالية:

- حالة الإعلان عن أنباء هامة يصعب تناولها كلها في المؤتمر الصحفي .
- ضرورة الرد على تساؤلات تثار في وسائل الإعلام وتدور أوساط الرأي العام حول موضوع متعلق بالمؤسسة كتقليص ساعات العمل والاستغناء عن عدد من العمال.
- ظهور رغبة لدى الإعلاميين في لقاءات شخصية هامة في المؤسسة لتوجيه أسئلة مباشرة حول موضوع خاص.

**لوحة الإعلانات:**

تعتبر هذه الوسيلة واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات وهي جيدة للتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين مما أنها تسهل الوصول إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة، وتقلل من الشائعات أو المعلومات الخاطئة، ويمكن لها أن تجذب لوحات الإعلانات الاهتمام إذا تم تجديدها والمحافظة عليها

بحيث لا تكون أخبارها متقدمة لأنه مما يسبب الملل رؤية نفس اللوحة بشكل متكرر بعد أن يصبح ما عليها مجرد تاريخ.

ومن القواعد العامة لاستخدام لوحة الإعلانات:

- اختيار المكان المناسب المضاد جيدا وعلى ارتفاع مناسب.
- المحافظة على نظافتها وتفادي إبقاء المعلومات القديمة فيها.
- تجنب أن تحدث مواردها باستمرار.

#### أفلام العلاقات العامة:

تستخدم العديد من المؤسسات الأفلام كوسيلة اتصال وقد أخذت العديد من التقسيمات نذكر منها:

الأفلام الوثائقية التعليمية: غير المسرحية والأفلام المرعبة ، ويعود تاريخ أول أفلام العلاقات العامة لشركة north west trans pertation company عام 1899 في الولايات المتحدة وذلك عندما ما كلفت مصورا سينمائيا لتصوير فيلم عن نشاطها.

#### موضوعاتها:

- أفلام للاتصال الداخلي للعمال.
- أفلام تدريبية.
- أفلام تعليمية إرشادية.
- أفلام تسويقية .

ومن ميزاتها أنها تعرض أفكارا تحتوي على عواطف ومشاعر وأحاسيس لا يمكن وصفها بشكل مؤثر باستخدام المطبوعات أو المواد المسموعة، وتحدد أقسام العلاقات العامة أقسام الجماهير المستخدمة لهذه الأفلام، وذلك من خلال نوعية ما تنتجه وطريقة توزيعها وكذلك تحدد الطول المثالي للفيلم والذي يفضل أن يكون ما بين 21 إلى 30 دقيقة، والحديث عن الرعاية التلفزيونية نجد مثال رعاية جيزي DJEZZY للأحوال الجوية، ولها حضور قوي أكثر من الإعلان بواسطة المنشورات فهي تساهم في:

- التأكيد على فعالية الخدمة المقدمة.

- تحفيز الجماهير الداخلية للمؤسسة وتفعيل العلاقات مع الجماهير الخارجية.

- تحسين صورة المؤسسة وإعطائها صورة حسنة.

إعداد النصوص الإلكترونية على الانترنت:

تطورت طرق إعداد النصوص الإعلامية لتساير التطورات التقنية وأصبحت تتناول المجالات التالية:

- الرسالة المرئية التي تعالج موضوعاتها ترفيهها أو رياضيا أو علميا.

- التحذيرات التي تقدم إلى الرأي العام وتأخذ شكل الإعلان والإعلام ومن أمثلة تنظيم جملة نوعية حول مرض " الايدز "

- الأفلام الترويجية يمكن أن تجد ترويجا للعرض إذا أحتوى على معلومات تهم الجمهور .

وعلى العموم فإن ل مؤسسة لها رؤية إستراتيجية في البحث الإلكتروني واختيار مواضيعها.<sup>(14)</sup>

فمن خلال كل ما سبق فإن كل وسيلة مهمة ولها دور كبير في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وهذا الأخير تسعى وتطمح له كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، حيث أن الوسائل تحنل مكانة مهمة بين عناصر عملية الاتصال باعتبارها القناة التي يبلغ الخبير بواسطتها رسالة معنية إلى الجمهور لتحقيق أهدافه الاتصالية وهذا فإن التعرف على الوسيلة ومعرفة إمكاناتها وخصائصها واستخداماتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم أي مسؤول عن عملية الاتصال للعلاقات العامة.

#### 4- جمهور العلاقات الفعال في العلاقات العامة:

« أعرف جمهورك » هو شعار العلاقات العامة في المؤسسة إذ تقوم وظيفة العلاقات العامة على معرفة جماهيرها لكي تستطيع القيام بدورها بفعالية وهي تتعامل مع نوعين من الجماهير:

**- جمهور العمال والموظفين:**

يعد أهم العناصر الداخلية للمؤسسة التي تتركز عليها برامج العلاقات العامة وتعمل على كسب ثقته وتأييده، وهنا تتمثل نشاطات العلاقات العامة في تنظيم ساعات العمل، الأجور، أوقات الراحة والعطلات تحسين جو العمل والاهتمام بالظروف المعنوية للعامل والحرص على تفعيل العلاقات الموجودة بين العمال والمشرفين.

**- الجماهير الخارجية: نجد جمهور المستهلكين ( المواطنين )**

تحاول المؤسسة دائما الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم وردود أفعالهم اتجاه المنتجات والخدمات وكذلك التعبير الذي قد يطرأ على حاجاتهم ورغباتهم كما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بقدرتها على كسب ثقة الزبون وإخلاصه لها، فالعلاقات العامة هدفها الرئيسي هو ربط علاقات مع الزبائن وإزالة كافة الصعوبات وذلك من خلال دراستهم لميولاتهم ورغباتهم، وردود أفعالهم.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جمهور العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية يختلف على نظيره في المؤسسة الاقتصادية لأن المؤسسة الخدمائية تتعامل مع نوع واحد من أنواع الجماهير الداخلية ونوع واحد أيضا مع أنواع الجماهير الخارجية كما المؤسسة الاقتصادية تتعامل مع عدة أنواع في كلا النوعين داخليا وخارجيا.

**5- عوامل فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:**

لاشك أن التعرف في محددات الفعالية، يعد مدخلا جيدا وتحقيقها على مستوى أي عمل من الأعمال، أيضا يمثل التعرف إلى العوامل المؤثرة على تحقيق الفعالية فيما تمارسه إدارة العلاقات العامة من أنشطة، مطلب ضروري لتجنب المشكلات التي قد تترتب على عدم تحديد تلك الفعالية وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية العلاقات العامة وتنقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

فمن حيث العوامل الداخلية فإن إدارة العلاقات العامة تعتبر مسؤولة لمؤسسة في المقام الأول، كما هي مسؤولة الإدارة نفسها، فالعلاقات العامة سياسات وأعمال في المقام الأول، كما تعد فنا اتصاليا إعلاميا، يتخذ تأثير الإدارة العليا في المؤسسة على إدارة العلاقات العامة عدة أشكال منها:



## أ- فلسفة الإدارة العليا تجاه الجمهور:

إن مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية آراء جماهير المؤسسة، ووضعها في الاعتبار عند وضع السياسات، تتعكس على مدى دعمها لإدارة العلاقات العامة وإعطائها موقعا ملائما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأخذ بمشورتها وتوصياتها، كما تتوقف مساحة نشاط العلاقات العامة على ما تخصصه الإدارة العليا من ميزانية أو مخططات مالية.

## ب- مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة دور العلاقات العامة:

إن كثير من الإداريين لا يفهمون طبيعة عمل العلاقات العامة فالبعض ينظر إليها كما لو كانت نشاط مؤقتا تلجأ إليه المؤسسة إذا ما دعت الحاجة إليه، وذلك مما يقلل من دورها ويعطيها مكانة ثانوية.

## ج- سياسات العاملين:

إن نجاح العلاقات العامة لا يتوقف على موظفيها فقط، بل على كل العاملين بالمؤسسة أو عدم رضاهم يؤثر على فعالية برامج العلاقات العامة ونجاحها في كسب الجمهور وتنعيم الآراء المحابية والصورة الذهنية المثلى للمؤسسة.

## د- الإمكانيات المادية والبشرية:

إن توفير المقررات والإمكانيات للعلاقات كنشاط حيوي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على فعالية نشاطها ومدى ما تحققه من نجاح في الوصول للأهداف المحددة سلفا، إن توفير الموارد المالية لتغطية أوجه الإنفاق على نشاط العلاقات العامة على استكمال إمكانياتها واحتياجاتها من التجهيزات والمهارات والخبرات ويزيد من قدرتها على اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج التي من شأنها مساعدة الإدارة على تقديم خدماتها بالصورة اللائقة أيضا، لا بد من توفير الكوادر المؤهلة ذات الخبرات العالية ولا بد أن تتمتع أولا أولئك الممارسين بخلفية وافية في العلوم السلوكية والاجتماعية والإدارية وفي حالة المؤسسات الإعلامية نجد أنها تهتم دائما بالتعرف على الرأي العام وقياسه، لذلك لا بد من وجود خبراء متمرسين في القياس والإحصاء، بحيث تأتي نتائج دراساتهم، مؤشرات لمدى ما تحققه المؤسسة من نجاح أو مقدمات منطقية للمخطط والحملات الإعلامية والإقناعية.

ومن حيث العوامل الخارجية فإن إدارة العلاقات العامة تتأثر بما يلي:

#### أ- البيئة الاجتماعية:

تعد المؤسسات على اختلاف أهدافها في الفكر الاقتصادي المعاصر، منظمات اجتماعية تسعى إلى تحقيق هدف إجماعي، فبالإضافة إلى أهدافها الأساسية، ومن تم فإن أي مؤسسة لا تتسق أهدافها وسياسة عملها مع الظروف المحيطة بها تصبح في حالة انعدام توازن، إن هذه العوامل الاجتماعية هي العوامل المؤثرة ومحددة لطبيعة عمل إدارة العلاقات العامة ولا يمكن بأي حال أن تنعزل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة عن مجتمعها ويمكن إجمال تلك العوامل فيما يلي:

#### ب- العوامل السياسية والتشريعية:

حيث تتأثر الإدارة بالقوانين واللوائح التي تصدرها الدولة وتمس كيان المؤسسة م حيث التعيينات ونظام التعامل وأسلوب تسويق الخدمات أو المنتجات وما يؤثر على المؤسسة بصفة عامة على الإدارة كنظام فرعي.

#### ج- العوامل الثقافية والقيمية:

حيث أن دورها هو تفسير الاتجاهات ونشر المبادئ والتوجيهات ذات البعد الاجتماعي والثقافي لابد وأن يتم في أخلاقيات الجماعة والمعايير الخلقية والقيم الثقافية والدينية التي يلتزم بها المجتمع.

#### د- الأيدولوجيا العليا:

وتشمل مجموعة من المبادئ والأهداف العليا والضوابط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومن تم فإن إدارة العلاقات العامة الرشيدة الفعالة هي التي تلم بطبيعة العوامل والمتغيرات الاجتماعية والبيئة المحيطة على أساس أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا في علاقة ديناميكية مستمرة مع البيئة المحيطة، وهذا كي تتسم إدارة العلاقات العامة في أعمالها وأنشطتها بالفاعلية لابد أن تشارك مشاركة فعلية في حل مشكلات المؤسسة، وأن تطلع الإدارة على حقيقة الموقف الراهن للمؤسسة، وأن يتسم ممارستها بالكفاءة الفنية والأكاديمية التي تؤهلهم للقيام بالأنشطة الدقيقة المتضمنة في سياق عمل إدارة العلاقات العامة، أي ممارسة الاتصال على مرحلتين مع الجماهير الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التنسيق بين كافة الجهود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتقاس الفعالية بما تحققة إدارة العلاقات العامة من انجازات داخلية

وخارجية وتعد بحوث الفعالية ذات قيمة لقياس إدراك مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على الآراء والاتجاهات وتعد من ضمن المقاييس الدقيقة التي تبحث في التغيرات المتوقعة في آراء الجمهور.

وأيضاً فإن فعالية العلاقات العامة في جانب منها تعني مدى نجاح إدارة العلاقات العامة في تطبيق استراتيجيات اتصالية ناجحة كجزء من برامجها وخططها بصورة تجعل تلك الخطط وهذه البرامج أكثر فعالية.

وتعتبر برامج العلاقات العامة فعالة بما تحقّقه من نتائج أو استراتيجيات من الجمهور وتعتمد الفعالية أيضاً على انتقاء توقيت سليم لتنفيذ الخطط والبرامج ويرى العديد من المخصصين في العلاقات العامة أن الفعالية تقاس بمدى ما تتمتع به المؤسسة م سمعة طيبة وصورة ذهنية لدى الجمهور.

ومن ثم فإنها لا تعد فعالة إلا بمقدار قيمة الجهد الذي تبذره من أجل صالح المؤسسة ويحدد البعض فعالية جهاز العلاقات العامة بمقدار قيمة المخرجات الناتجة عن برامجها، فإذا كانت النتائج ايجابية للمؤسسة والجمهور، هنا تعد العلاقات العامة فعالة وتعتمد تلك الفعالية على وجود فريق متكامل قادراً على الاتصال ب جماهير المؤسسة وخلق الحافز والمشاركة.

إن العلاقات العامة الفعالة تعد بمثابة مؤشر يعمل على تغيير الجوانب السلبية إلى جوانب ايجابية.

وتتجلى أهمية قياس فعالية العلاقات العامة لثلاث أسباب:

- أنها تحفز الإدارة عما تم تحقيقه من خلال أنشطة العلاقات العامة.

- أن تمد الإدارة بأساليب كمية لقياس إنجازات العلاقات العامة.

- أن تمد الإدارة بأدوات للحكم على المستوى الكيفي للأنشطة وأدوات العلاقات العامة.

وتهدف التنظيمات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على مختلف مستويات وحدات المجتمع، ويكمن أن يوصف التنظيم بالفعالية وفقاً للدرجة التي يحقق بها أهدافه أما كفاءة التنظيم فتقاس بمقدار الموارد المستخدمة في إنتاج المخرجات التي غالباً ما ترتبط بأهداف التنظيم، وغالباً ما ترتبط الكفاءة بالفعالية وإن كانت غير متلازمتين دائماً، ويشير قياس الفعالية عندما تكون أهداف المؤسسة غير محددة، ويصعب قياس الفعالية كما كانت النتائج المحققة غير ملموسة أو من غير الممكن قياسها كميًا.

ولقد عرف " أتروبيوني " الفعالية التنظيمية بأنها تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسة وغالبا ما يستخدم ذلك المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات أخرى مستقلة مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية.

ويرى " هيونز " في دراسة نشرت 1964 حول الكيفية التي يمكن من خلالها قياس وتقويم أنشطة العلاقات العامة أنه طالما تمثل أنشطة العلاقات العامة مكانة ثانية فإن ذلك يتطلب وضع نمط نموذجي تقاس عليه إيجابيات وفعاليتها، على أن يتسم ذلك النمط النموذجي بالمرونة التي تتيح لمن يستخدمه أن يعمل فيه حسب الهدف من عملية التقويم ولقد أكد " هيونز " على أن تقويم فعالية أنشطة إدارات العلاقات العامة يبدأ من الإدارة العليا لأي مؤسسة بحيث تتحقق فعالية العلاقات العامة عن طريق التكامل ما بين أنشطة الإدارة العليا مع الأنشطة المهنية لإدارة العلاقات العامة، ويضيف " هيونز " أن جهاز العلاقات العامة الفعالة هو وجود مؤسسة لها إدارة تقدر مصالح جماهير ما تشكل يستحق معه تأييد الرأي العام.

ومن هنا يمكن تحديد العناصر الرئيسية التي يجب توافرها في التنظيم الفعال

أ- وجود أهداف محددة ومتفق عليه.

ب- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتجميع تلك الأنشطة في شكل مجموعات ( وحدات وأقسام إدارات ) في إطار أو هيكل يصفها بمعنى تصميم الهيكل التنظيم الذي يضع أنماط الأنشطة الأساسية.

ج- اختيار الأفراد الذين سيقومون بأداء تلك الأعمال والذين تتوفر فيهم المواصفات الأساسية والماركز الواضحة في الهيكل التنظيمي.

د- توزيع الأنشطة والمهارات المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي أي إنشاء الأنشطة، إلى وظائف محددة وأشخاص محددين.

إمداد العاملين بالإمكانات المادية اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وتحديد الصلاحيات والخطوات المخولة للمستويات المختلفة من شأنه وظائف التنظيم.

ترتيب نمط لافت للعلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف العلاقات والإشراف والرئاسة والمرؤوسين وتحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية.

إن الهدف من عملية التقييم هو تصحيح الأخطاء وتلافي العيوب حتى يمكن رسم خطط فعالة لأنشطة برامج العلاقات العامة وتشمل دورة البحوث والتخطيط والتقييم كعملية للعلاقات العامة، إذ يبدأ ممارس العلاقات العامة تحليل المواقف لاكتشاف الايجابيات والسلبيات وذلك لتحديد اتجاهات التقييم وممارسة العلاقات العامة دونما تقييم تجعل من نشاطها عشوائي ارتجاليا غير قادرا على تحقيق النتائج المرجوة والعمل المنظم يبدأ بهدف تم خطة يترتب عليها نتائج يعقبا تقييم وتتجلى أهمية التقييم، ليس فقط في الوقوف على مواطن الضعف والقوة وإنما إعادة البناء والتقييم في حال ما إذا كانت الأخطاء التي تعاني منها الإدارة وسوء التنظيم أو عدم القدرة على تحديد الأهداف وبالتالي عدم القدرة على تحقيقها. (15)

### ثالثا: النظريات المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة:

ينجيه ممارسو العلاقات العامة إلى الاستعانة بالمنهج العلمي كوسيلة تمكنهم من خلق معارف ومعلومات نظرية ذلك التشويش الذي يميز العلاقات مفهوما ووظيفة ويسهم في البحث العلمي وتوظيف المنهج العلمي أو الاستعانة بالنظرية في إزالة التشويش الذي يشوب العلاقات العامة مفهوما وتطبيقا.

والعلاقات العامة مثلها مثل العلوم السلوكية والاجتماعية، تهتم بدراسة وتحليل سلوك اتجاهات جمهور المؤسسة ومن تم يحتاج أخصائي العلاقات العامة إلى تكوين نظري يفهم من خلاله السلوك والدوافع والمعتقدات التي يكونها الناس عن واقعهم والحكم ايجابياتهم إزاء كل ما يتلقونه من رسائل ومنبهات اتصالية وتتأثر العلاقات العامة بالعديد من النظريات التي توجه عمل خبائها وأخصائيتها.

وفيما يلي عرض من النظريات التي لا يمكن تجاهلها عند دراسة أو ممارسة العلاقات العامة:

#### 1- التفاعلية الرمزية:

يعد منظور " التفاعلية الرمزية " محاولة نظرية ومنهجية تقوم على أسس سيكولوجية وتمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية والدراسات المبتكرة لعلماء الاجتماع وخاصة تلك التي اهتمت بفهم التفاعل والعلاقات بين الأفراد وتأثير تلك العلاقات على المجتمع ومن أبرز رواد تلك النظرية " هيربرت ميد " و " كولي " و " بلومر " وتفترض التفاعلية الرمزية أن الواقع والحقيقة هو ما يعتقد الأشخاص بالفعل مما

يعني أن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلين، وتؤكد التفاعلية الرمزية أن الأفراد يستخدمون الرموز في تفاعلهم مع بعضهم البعض ومن هنا تعد الظاهرة الاجتماعية نتاجا مستمرا للتفاعل بين الأفراد وبذلك يكون التنظيم من وجهة نظر التفاعلية الرمزية نتاجا للتفاعل الاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك تؤكد النظرية على أن وسائل الإعلام تقدم انعكاسات للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة ومحددة سلفا، بما يترتب عليه تغيير في مدركات الأفراد ونظرتهم للواقع وتوسعى التفاعلية الرمزية إلى تحقيق نوع من المعرفة الكلية بالمواقف وإجراء المقارنات بين ضروب السلوك المختلفة والمواقف الاجتماعية، ويعد الاتصال من أكثر المفاهيم عمقا ودلالة فالأفراد يحققون توافقهم من خلال مواقف يفسرون فيها السلوك تفسيراً رمزياً.

وتركز التفاعلية الرمزية على الأفراد كوحدة أساسية للتحليل ويرى علماء النفس الاجتماعي أنه من السهل أن يفهم سلوك الجماعات الكبرى من خلال النظر إلى أولئك الأفراد الذين يشكلون تلك الجماعة والتعرف إلى الكيفية التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض بما يحقق في النهاية شخصية مميزة لكل جماعة من الجماعات الموجودة داخل البناء الاجتماعي للتنظيم، ويسهم منظور التفاعلية الرمزية في تحقيق الفهم الكامل للأبعاد التي تحكم عمل التنظيم والأسلوب الذي يسلكه الأفراد في علاقتهم بالتنظيم أيضاً تأثير النماذج والأبنية التنظيمية للمؤسسة على سلوك أولئك الأفراد وبالنسبة للعلاقات العامة فإن منظور التفاعلية الرمزية يساعد في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقتهم بإدارة العلاقات العامة والتنظيم الذي ينتمون إليه، وتؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعد نتاجاً للتفاعل الإنساني، فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارون أنماط السلوك التنظيمي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناء على الدور الذي تقوم به في المجتمع، زمن هنا يكون الاتصال التنظيمي هو عملية مناقشة المعاني والرموز، فالصراع التنظيمي ما هو إلا نتاج للتناقض في المعاني والرموز المتبادلة وتوظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل ودراسة العلاقات العامة التي يسهم في تقديم وتفسير وشرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد على اختيار إدارة العلاقات العامة ومسؤوليتها لأفضل الإستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو المجتمع ككل، كما تسهم في تحقيق وممارسة الضغط داخل وخارج المؤسسة كتتنظيم.

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

1- أن الكائنات تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي عليه تلك الأشياء من معاني ظاهرة لهم.

2- أن تلك المعاني هي ناتج للتفاعل في المجتمع الإنساني.

3- أن هذه المعاني تعدل وتشكل من خلال عملية التأويل التي يستخدمها كل فرد في تفاعله مع الرموز التي تواجهه، وبهذا فإن الاستعانة بمنظور التفاعلية الرمزية ينظم العمل في مجال العلاقات العامة على أسس علمية واضحة بما يحقق الكفاءة في نشاطاتها.<sup>(16)</sup>

## 2- نظرية التبادل:

تمتد الجذور التاريخية لتلك النظرية مثلها مثل التفاعلية الرمزية في النظرية السلوكية وتختلف مع التفاعلية الرمزية في أنها تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي وترتكز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ودراسة الدوافع ومن أهم رواد تلك النظرية " بيتر بلاو " و " جورج هومانز " و " ريشارد مرسون " وتؤكد تلك النظرية على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد، كما أن عملية التبادل التي تتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق نوع من التوازن بين المدخلات والمخرجات ويفترض المنظور أن الأفراد يشكلون ويدعمون علاقاتهم.

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

- كما يرى " جيمس كولمن " أن نظرية التبادل تمثل محاولة جديّة تتركز على مسلمات الجماعة، وتهدف هذه النظرية إلى صياغة مجموعة من المبادئ التفسيرية للنظام الاجتماعي العام، وترتكز وحدة التحليل الأساسية في هذا النظام على الفرد أو الشخص كنقطة بداية، ويرى بعض علماء التبادلية أن الجماعة والنظام العام نظم معقدة تقدم غايات الأفراد، وأن الجماعات ذاتها تكسب سماتها وخصائصها من أعضائها.

- ولقد قسم " أمرسون " مجموعة من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية التبادل وتتلخص في ثلاث عناصر أساسية:

- أن الأفراد يسلكون بالطريق الذي يحقق لهم النفع والفائدة.

- أن كل حدث ذو قيمة به متغيرات قيمة تزداد وتتناقص حسب الحاجة التي ينطوي عليه الحدث.

- أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يحقق من نفع خلال عملية التبادل.

فالافتراض الرئيسي هنا أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي للأفراد وذلك ما يسمى الدافعية، وذلك في إطار المصلحة الفردية إذ أنه لا بد من الإشباع، حيث تؤكد تلك النظرية على القبول الاجتماعي، وهو ما يدعم العلاقات بين الأفراد ويشير مصطلح " بناء الجماعة " إلى التفاعل الدينامي بين القوى الدافعية الفردية التي تنشأ بين الأفراد في موقف عمل، وذلك في ضوء القبول والترابط الاجتماعي، وثمة ظاهرة أخرى هامة هي نظرية التبادل، وهي امتثال الأفراد لمعايير الجماعة كمصدر من مصادر الإشباع فإذا تصرف الأفراد من تلقاء ذاتهم دون قهر فإن ذلك يمثل قمة السلوك والأخلاقية ويؤدي ذلك إلى الانتماء والقبول وينتقل علماء التبادلية من تحليل طبيعة الدافعية الفردية إلى تناول بناء الجماعات ومعاييرها والامتثال لها.

من ناحية أخرى وضع كل من ( هومانز 1974 ) " بالاو 1964 الافتراضات الأساسية لتلك النظرية واهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم كما رؤوا أن الصراع يتولد عنها يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا 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، وهذا فإن أهداف وافتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد أن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وسائر المؤسسات الأخرى، ومن هنا يكون البناء التنظيمي نتاجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات العامة، ويحدث الصراع التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات.



أما التغيير التنظيمي فينتج عن التبادل المستمر بين المدخلات والمخرجات وتتمثل مهمة 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 من المؤسسة م توافق وانسجام على المستوى الخارجي وكذلك عند اتخاذ القرارات والاتصال، وبالرغم من أن " تيرنز " قد أشار إلى أن تحديد تلك النظرية للبناء الاجتماعي والتعهد البنائي يعد ضعيفا، إلا أن دراسة مدى ما يحققه التبادل التنظيمي من تحديد للبناء وكذلك مستوى أداء المؤسسة قد يحسن من فاعلية تلك النظرية ولقد وجد كل من " سوليفان " و " هيلوج " أن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة أو تقدرها حق قدرها، بما يدفع الباحث في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقات بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء ومسؤوليات العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في الأنماط والمستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات.<sup>(17)</sup>

### 3- النظرية البنائية الوظيفية:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية، حيث ينظر للمؤسسة باعتبارها شبكة للعلاقات الاجتماعية، بحيث أن اسم التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات ومن ثم فإن دراسة دور العلاقات كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دور محدد في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء

ويمثل المنظور البنائي الوظيفي إطار للعمل يشمل البنائية وتمتد الأصول النظرية لذلك المنظور في النموذج العلمي الوضعي في كتابات " إميل دركا يم " و " ماكس فيبر " و " تالكوت بارسونز " و " روبرت ميرتون " وترى تلك النظرية أن النظرية 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 العقلاني يعد جزءا من نسق أكبر والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات مثل ( التعاون، الصراع، الاتصال ) تحدث نتيجة 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، إذ رؤى 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 الاجتماعي المتمثل في البناء الذي يتكون من أنساق اجتماعية تتوافق فيما بينها، ويقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية فتمت مجموعة أجزاء مرتبة متسقة كدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتتحدد بالأشخاص والجماعات وما يندرج بينهم من علاقات، وفقا لأدوارها الاجتماعية التي تمارس في ضوء الكل والبناء الاجتماعي.

وترى البنائية الوظيفية أن المجتمع يمثل بناءات معقدة، كما لو كان تنظيما معقدا، وبهذا فإن الظاهرة الاجتماعية تعد أكثر من بعد تجمع من الأفراد ككيان، وبهذا فإنه في حين تنظر التفاعلية الرمزية للجزء حتى تفهم الكل، فإن البنائية الوظيفية ينظر ككل حتى تفهم الجزء ويرى " ويلسون " أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الاجتماعي كما لو كان بناء تنظيما يوجد كنتيجة للوظيفة، ومن منظور البنائية فإن التنظيمات المعقدة، ما هي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو لإنتاج للوظيفة التي يحددها البناء، ونظرا لأهمية ذلك المنظور فإنه يفيد في دراسة الاتصال بالمؤسسات، وخاصة الاتصال الجماهيري، حيث تفيد أبحاث العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة.

ويجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم وبناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال والعلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة العامة يفيد ذلك المنظور في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم، من خلال إدارة العلاقات العامة بين شبكات العمل في المؤسسة ووضع ومكانة العلاقات العامة.

- تحديد مكانة مارسي العلاقات العامة بالمؤسسة.

تحديد مدى الأهلية والكفاءة التي يتميز بها ممارسو العلاقات العامة وما يحصلون عليه من مكافآت.

- طبيعة الوظائف التي توكل للإدارة وممارسو العلاقات العامة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية التنظيمية المتمثل في المؤسسة (18)

## خلاصة الفصل:

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل مدى فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، من حيث أهميتها، دورها، ميادينها، وأهم العوامل المؤثرة في فعالية العلاقات العامة في المؤسسة ( من مكانة العلاقات العامة في موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الرسائل الاتصالية في المؤسسة الخدمائية).

ضف إلى ذلك فإن إدارة العلاقات العامة تقوم على التنظيم الجيد والمحكم لأجهزة العلاقات العامة والتخطيط السليم لبرامجها، وذلك من أجل تحقيق أهداف إدارة العلاقات العامة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

## هوامش الفصل:

- (1): هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، الجامعة الأردنية، عمان، ط1، 2008، ص ص 128 - 129.
- (2): فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة: دار الفجر للنشر والوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 15.
- (3): حسين علي: التسويق الدليل العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا، سوريا، 2000 ص 268.
- (4): عبد الكريم رضا الجابوري: العلاقات العامة، ابداع وتطور في نجاح الإدارة، بيروت، دار النشر 2001، ص 35.
- (5): سوملي وهونس: العلاقات العامة، ترجمة فريد أنطونيوس، مكتبة الفجر، بيروت، 19970، ص 117.
- (6): هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001 ص 43.
- (7): حسين علي: التسويق العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا، سوريا، 2000، ص 268.
- (8): زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 267.
- (9): محمد زيد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 59.
- (10): محمد زيد الصحن: مرجع سابق، ص 61.
- (11): محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1999، ص 197.
- (12): محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006، ص 294.
- (13): خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، الأردن، دار النشر والتوزيع، 1998 ص 148.
- (14): فخري حاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 19981، ص 274.
- (15): زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات، ط1، دار اليازية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170.
- (16): شذوان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005، ص ص 227 - 228.
- (17): حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 ص ص 23 - 24.
- (18): حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص ص 27 - 28.

# الإطار التطبيقي

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات العلمية

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

هوامش الفصل

## تمهيد:

بعد إن انتهينا من الفصول السابقة التي شكلت الإطار النظري للدراسة الحالية ننتقل إلى الإطار التطبيقي للدراسة، وما دما بهذا الصدد سنحاول في هذا الفصل الذي خصصناه للإطار المنهجي للدراسة سوف نتناول مجالات الدراسة - المجال المكاني والزمني والبشري - كما يتم أيضا تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات العلمية وكذلك تحديد عينة الدراسة وأخيرا سنتناول أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات أساسية لا بد من تحديدها وإبرازها وهذه الخطوة هي عملية أساسية في كل بحث إذ ينبغي إذا التحدث عن المجال المكاني والزمني والبشري، أي أفراد مجتمع الدراسة وعليه فكل دراسة ثلاث مجالات أساسية لا يمكن من دونها الخوض في الدراسة<sup>(1)</sup> يجب العودة لكتب المنهجية.

1- **المجال المكاني:** ويقصد به الإطار للدراسة وقد قمنا بإجرائها بإحدى الإدارات لولاية جيجل وهي البلدية.

تعتبر بلدية جيجل من أكبر بلديات الولاية حيث يفوق عدد سكانها حوالي 145.017 نسمة (31 ديسمبر 2012)، وتتربع على مساحة تقدر بـ 62.38 كلم<sup>2</sup>، تقع في الشمال الشرقي بالنسبة للعاصمة وتبعد عنها بحوالي 350 كلم<sup>2</sup>، أي بكثافة سكانية تقدر بـ 2325 نسمة/كلم<sup>2</sup> يحدها من الغرب بلدية العوانة ومن الجنوب بلدية قاوس ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

يعتمد سكانها في معيشتهم على التجارة الفلاحية، الصيد البحري، والأعمال الحرفية، وتعتبر بلدية جيجل من أهم البلديات الجزائرية من حيث موقعها الجغرافي الذي يطل على البحر وما جادت به الطبيعة من مناظر خلابة، حيث بلغ الشريط الساحلي من الشرق إلى الغرب حوالي 120 كم<sup>2</sup>.

مناخ بلدية جيجل متوسطة بحيث تبرز فيه الفصول الأربعة مع صيف حار وجاف، شتاء ممطر مع رطوبة عالية تتراوح ما بين 70% - 80% الأمطار تتساقط بكمية تفوق 1200 مم سنويا، أما الحرارة فمعدلها 10 درجات شتاء وحوالي 30 درجة صيفا.

تتشكل تضاريس بلدية جيجل من ثلاث مجموعات:

أولاً: سهول تتمركز بالشريط الساحلي خاصة بالناحية الشرقية .

ثانياً: سفوح جبلية تحتل الجزء الأكبر على مساحة البلدية.

ثالثاً: سلسلة جبلية تشمل الناحية الغربية من جبل مزغيطان ومن أهم المجاري المائية التي تخترق تراب البلدية وادي منشية لوادي كسير من الغرب مع العلم أن هناك أودية موسمية تعزى تتمثل في وادي القنطرة موطاس، مدني رايح، تاكليات، تزيانت ، الكلة، مغرس، كسارة، أطولهم وادي القنطرة حيث ينبع من بلدية قاوس ويقطع تراب البلدية من الجنوب إلى الشمال أخذ في طريقه ثلاثة أودية أخرى كوادي كسارة الكلة، مدني.

وللإشارة يوجد على تراب بلدية جيجل عدة ينابيع، ينبوع وادي كسير، وأربعة وسط البلدية قرب الطوالبية، الجرف، بوغدير الأخرى قرب الزبيرية، والغطاء النباتي للبلدية هو عبارة عن أشجار وأحراش غابية موجودة على شموخ جبال مزغيطان وتمتد من الجنوب الغربي لمدينة جيجل إلى وادي كسير مروراً بأولاد بولنار.

**تعريف البلدية:** عرف القاموس القانوني البلدية بأنها: " إدارة محلية تقوم ضم كمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري"<sup>(2)</sup> وقد عرفها قانون البلدية، على أنها " الجماعة الاقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب القانون " [ المادة 01 من قانون البلدية ].

" لذلك تعتبر البلدية هي الخلية القاعدية للدولة في نظام التسيير اللامركزي "<sup>(3)</sup>. وبحكم تعاملها المباشر مع المواطنين، وعملها على تحقيق سياسة الدولة ، تكتسي البلدية أهمية خاصة لكونها الهيئة القاعدية الأولى التي يلجأ إليها المواطن، سواء لطلب مصلحة أو حماية، أو للتعبير عن ضرر.

**أجهزة البلدية :** يتكون التنظيم الإداري للبلدية من الأجهزة الآتية :

- المجلس الشعبي البلدي:

- **ماهيته:** " يعد المجلس الشعبي البلدي هو المجلس الوحيد المنتخب عن طريق الاقتراع العام لسكان البلدية "<sup>(4)</sup>. ولذلك جعلت منه أحكام الدستور الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل



السلطات العمومية. كما اتخذته " قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " المادة 16 من الدستور .

ولتسيير أعماله يجتمع المجلس في دورات عادية - تكون كل 03 أشهر - أو في دورات استثنائية كلما اقتضت الضرورة ، سواء بطلب من رئيس المجلس، أو ثلث أعضائه، أو بطلب من الوالي. يعقد المجلس الشعبي البلدي العديد من المداولات تضبطها الضوابط الآتية :

- أن تكون المداولات علنية إلا في حالة فحص الحالات الانضباطية للمنتخبين ، وعند دراسة المواضيع المرتبطة بالأمن والمحافضة على النظام العمومي، فإنها تكون مداولات مغلقة، مع الاحتفاظ بحق المواطنين في الإطلاع عليها.

- أن يتم إجراء و تحرير المداولات باللغة العربية.

- المصادقة على المداولات تكون بالأغلبية المطلقة لأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات [ المادة 38 من قانون البلدية].

يستطيع المجلس تشكيل من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة القضايا الحساسة على مستوى البلدية. خاصة في ميدان الاقتصاد ، أو الشؤون الاجتماعية ، أو التعمير، أو المالية ، أو التهيئة العمرانية .

**اختصاصاته:** للمجالس الشعبية البلدية عدة اختصاصات متصلة بمهمة الإدارة الرئيسية في البلدية. ومن هذه الاختصاصات ما يأتي :

أ - **الاختصاصات ذات الطابع الإداري والمالي:** تجسد الاختصاصات المالية من خلال التصويت على ميزانية البلدية - إقتراحها من طرف الرئيس - كما يحق له القيام بتحويلات من باب إلى آخر داخل نفس القسم من الميزانية.

ب - **اختصاصات مرتبطة بالمجالات التنموية :** تتمثل في :

- في ميدان التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والصناعية، و الفلاحية: للمجلس صلاحيات في وضع خطط وبرامج التخطيط المحلي، بناء على الموارد المتاحة ووسائل التنفيذ، مع اتخاذ المبادرات الهادفة إلى تطوير التنمية المحلية.

- يساهم المجلس الشعبي البلدي في التنمية السياحية من خلال إيجاد مرافق محلية سياحية واتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على المعالم السياحية والمناطق الأثرية .
- للمجلس الشعبي البلدي دور كبير في جانب الإسكان، من خلال وضع المخططات العمرانية البلدية وتشجيع بناء العقارات والوحدات السكنية.
- في مجال النقل يسهر المجلس على الاستغلال المباشر لمرافق النقل أو المشاركة في مشاريع النقل الخاصة بالبلدية.
- يسعى المجلس الشعبي البلدي إلى إحراز التقدم الثقافي، ورعاية الشؤون الصحية بالبلدية من خلال إيجاد المرافق الثقافية و الصحية والرياضية.

**ج - اختصاصات في مجال الرقابة الإدارية :** هناك دور فعال للمجلس الشعبي البلدي في الرقابة الإدارية على أنشطة المؤسسات الاقتصادية المساهمة في تنفيذ الوظائف الإدارية والاقتصادية السابق ذكرها. وفي حالة وجود أي خلل أو تقصير من صلاحيات المجلس إيصال ذلك إلى السلطات الإدارية العليا.

**المجلس التنفيذي البلدي:** هو عبارة عن جهاز جماعي يتم انتخابه من طرف المجلس الشعبي البلدي إذ ينتخب من بين أعضائه رئيسا، ونائبين للرئيس أو أكثر. بحيث يشكلون الهيئة التنفيذية للبلدية، ويكون الاقتراع سريا وبالأغلبية المطلقة. يجتمع المجلس في اجتماعات عادية مرتين على الأقل في الشهر وفي اجتماعات طارئة كلما اقتضت الضرورة ذلك بطلب من الرئيس أو ثلثي (3/2) أعضاء المجلس.

يضطلع المجلس بعدة اختصاصات يمارسها باسم البلدية من خلال تنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي، وبعضها الآخر تكون باسم الدولة من خلال تنفيذ القوانين والتنظيمات المركزية، مع خضوعه لسلطة الوالي. وشرح هذه الاختصاصات سيتم التطرق لها في العنصر اللاحق مع اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي . الذي هو في ذات الوقت رئيس المجلس التنفيذي البلدي .

**رئيس المجلس الشعبي البلدي :** يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتمثيل الدولة في البلدية من خلال اختصاصه مع المجلس الشعبي ، والمجلس التنفيذي البلدي. يتم تعيينه لمدة انتخابية قدرها 5 سنوات من طرف أعضاء القائمة التي أحرزت غالبية المقاعد. عقب تنصيبه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية تضم

عدد من النواب يتراوح عددهم من (02) إلى (06). بناءً على عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي [المادة 50 من قانون البلدية].

**الاختصاصات:** تتميز اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية ، فهي

من جهة تجسد تمثيل البلدية . ومن ناحية أخرى تكون لحساب الدولة .

أ - **في مجال تمثيل البلدية:** أعطى القانون صلاحية تمثيل البلدية إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي إذ يقوم بالاختصاصات الآتية :

- تمثيل البلدية في كل النشاطات الإدارية والمدنية ، وكل التظاهرات الرسمية والاحتفالات. إضافة إلى تمثيلها أمام المصالح القضائية .
- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس ، وإدارة اجتماعاته والتحضير للدورات ، ودعوة الأعضاء لعقدها ، مع الإشراف على ضبط وتسيير الجلسات.
- تسيير أموال البلدية وأشغالها، والمحافظة على ممتلكاتها. حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي - تحت مراقبة المجلس - بتسيير إيرادات البلدية، والأمر بالصرف والإنفاق، مع الإشراف على كل الأعمال القانونية الخاصة بممتلكات البلدية من ناحية اكتسابها، واستعمالها، واستغلالها. و العمل على إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها. إضافة إلى ذلك يسهر الرئيس على توظيف مستخدمي البلدية وممارسة السلطة الرئاسية عليهم، هذا مع العمل على إعداد واقتراح ميزانية البلدية على المجلس، ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

ب - **في مجال تمثيل الدولة :** " يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة صلاحيات هامة ومتعددة"<sup>(5)</sup> منها:

- لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية. هذه الأخيرة التي تخول قيامه بذاته أو بالتفويض لأحد نوابه، أو أحد موظفي البلدية استلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات. إضافة إلى تدوين جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية [ المادة68 من قانون البلدية ].

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية بناءً على المادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية التي تنص " ضباط الشرطة القضائية : رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، ضباط الدرك الوطني ، محافظو الشرطة ، ضباط الشرطة ....."(6). وبموجب المادة 68 من قانون البلدية كذلك.

-يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أحد رجالات الضبط الإداري. إذ يتولى المحافظة على النظام العام باتخاذ كافة القرارات الكفيلة بالحفاظ على الأمن العام.

**الهيئات الاستشارية:** يعمل على تشكيلها المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، تكون لها صلاحيات ذات طبيعة استشارية ، حيث تتكفل بدراسة المشاكل المرتبطة بالإدارة ، والشؤون المالية والتخطيط والتجهيز، والأشغال العمومية ، والشؤون الاجتماعية والثقافية.

ويمكن لعضو المجلس الشعبي البلدي تولي عضوية عدة لجان في نفس الوقت كما هو الحال بالنسبة

للمجالس الشعبية الولائية كذلك. أو القيام بدعوة الموظفين ، وأعاون الدولة، والعاملون بالمؤسسات العمومية الذين يمارسون نشاطاتهم في دائرة البلدية ، للمشاركة في هذه اللجان التي قد تشمل حتى سكان البلدية بمساهماتهم بالمعلومات المفيدة. نظرا لتخصصاتهم في المجالات الاقتصادية والفنية.

**وظائف البلدية :** " تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من

المواطن. وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية..الخ"(7). و لهذا فإن وظائفها عامة وواسعة ، و لن تؤدي خارج عملية اتصالية بينها وبين جمهورها (الداخلي والخارجي). حتى يكون مساعدا لها لتحقيق تلك الأعباء والمسؤوليات. ومن بين وظائف البلدية نجد:

**الوظائف الاقتصادية:** تلعب البلدية دور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي من خلال مبادرتها بإنشاء المشاريع والبحث عنها في المدن والأرياف. مع العمل على تنشيطها ومراقبتها. وعليه فلبلدية حرية المبادرة الاقتصادية بإنشاء المشاريع. سواء في الميدان الزراعي ، الصناعي، الخدماتي مع العمل على استقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق الإنعاش الاقتصادي .

مبادرة البلدية وتنشيطها للقطاع الاقتصادي تتمثل أيضا في تطوير السياحة من خلال المحافظة على المواقع الطبيعية والآثار. نظرا لقيمتها التاريخية، والجمالية مع ضرورة التعريف بثروتها السياحية ومناطقها الأثرية من خلال مختلف الأنشطة الاتصالية، كنشر مطبوعات، إيجاد مواقع إلكترونية خاصة بها المعارض...إلخ.

**الوظائف الاجتماعية:** " لعل المواطن يدرك قيمة الهيئات البلدية، حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعيته الاجتماعية، سواء تعلق الأمر بطلب السكن، أو مأوى في حالة أمر طارئ. أو البحث عن منصب شغل أو مساعدة للبناء، أو حق الطلب لمعونة غذائية، أو التكفل بمعوق، أو غيرها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها"<sup>(8)</sup>. وقد ازداد طلب المواطنين على مساعدة الدولة لهم، خاصة في ظل الإصلاحات الهيكلية وما أفرزته من عمال مسرحين، ومؤسسات تمت تصفيتهما، وبطالين من ذوي الشهادات العليا وغلاء للمعيشة. وبذلك أصبحت البلدية قبلة المواطن المتوسط الدخل، ناهيك عن عديمي الدخل.

وعليه فمن وظائف البلدية العمل بكل جهد على وضع سياسة اجتماعية واقعية، حيث تسفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية. كنظام الشبكة الاجتماعية، والتضامن الوطني وتشغيل الشباب، ومساعدة العائلات الفقيرة. وغيرها من الإجراءات التي تزيد من ثقة المواطن في بلديته وترسيخ صورة ذهنية جيدة لها، هذا بالإضافة إلى المساهمة في نظافة المحيط واحترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة، ومساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن، وإنجاز المراكز

الصحية وقاعات العلاج لهم و هذه المهام معبرة عن مصداقية البلدية وصدق المسؤولين و نيتهم في

العمل وتغيير الأمور. فهي رمز الجد وعربون النجاح .

" إن مثل هذه الوظائف الثقيلة تتطلب من البلدية ضرورة التحكم في ميزانياتها، حتى يكون هناك

توازن بين الإيرادات والنفقات"<sup>(9)</sup>.

**الوظائف الثقافية:** تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية. وذلك من خلال التكفل بإنجاز، وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، كإنشاء مراكز الشباب وتجهيزها بالملاعب الرياضية، وإيجاد مكتبات، وقاعات المطالعة بها، وتوفير الوسائل الثقافية والترفيهية للشباب

لشغل فراغه بالأمر النافعة. وبتلك المراكز والمساحات تتجح البلدية في أداء أدوارها مع شباب المنطقة. تقوم البلدية كذلك بدور هام جدا في المجال الفني، إذ أن المشاهد الفنية والسينما، تعتبر من الأدوات الممتازة لتتوير الفكر وتكوين الفرد. وعليه فالبلديات مطالبة بتسيير شؤونها والقيام بالمهمة الثقافية ذات المصلحة العامة.

البلدية إلى جانب هذه الوظائف لها وظائف أخرى منها الوظائف الإدارية ، والوظائف السياسية حيث تسعى البلدية إلى تنمية المجتمع سياسيا واداريا معا .

**الرقابة على البلدية:** " تلعب الرقابة المبسوطه على الإدارة العامة دورا مهما في احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسس مواطن الخطأ. ومن ثم تجنبها ونقاديها، إلا أنه إذا ما تجاوزت الرقابة الاستثناء ضاع مفهوم اللامركزية الإقليمية" (10).

وقد خص دستور 1996 الرقابة في فصله الأول من الباب الثالث [ المواد 159 إلى 170]. إذ تنص المادة 162 منه على أن " المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي مع الدستور، وفي ظروف استخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها " .

تتجسد أهم أشكال الرقابة على البلدية فيما يأتي:

**الرقابة السياسية:** كانت هذه الرقابة تتم بشكل مباشر في ظل نظام الحزب الواحد، أما في ظل التعددية السياسية نجدها تقلصت وأصبحت غير مباشرة من خلال توجيه الأعضاء، وتكييف الأنشطة مع برنامج الحزب الفائز .

**الرقابة التشريعية (البرلمانية):** بناء على المادة 161 من الدستور يمكن للبرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني، مجلس الأمة، كل في إطار صلاحياته، إنشاء لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة في أي وقت .

**الرقابة القضائية:** تتجسد من خلال رفع دعاوى الإلغاء، أو التعويض، أمام الجهات

القضائية المختصة والمتمثلة في الغرفة الإدارية بالمجالس القضائية ، ومجلس الدولة ، ومجلس المحاسبة. طبقا للقانون العضوي 01-98 وذلك بناء على معايير محددة ولجراءات خاصة مشار إليها في قانون الإجراءات المدنية .

الرقابة الإدارية (الوصاية): هي عبارة عن رقابة داخلية مقارنة بالأنواع السابقة التي هي خارجية بالنسبة للإدارة، كما أنها ذاتية تمارس من طرف أجهزة إدارية. تنصب هذه الرقابة على المجلس الشعبي البلدي ذاته، وعلى أعضاء المجلس، وأخيرا على أعماله.

الرقابة على المجلس الشعبي البلدي(كهيئة) : اقتصر القانون البلدي الحالي على السماح بحل المجالس الشعبية البلدية وإنهاء مهامها بإزالتها قانونيا مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية، وعدم السماح بإمكانية إيقاف المجلس لفترة شهر كما كان في السابق [ المادة112من الأمر 67-24]. وقد عمد قانون البلدية إلى حصر الحالات التي يحل بسببها المجلس في المادة 34 منه وهي:

- انخفاض الأعضاء الأقل من النصف حتى بعد القيام بعملية الاستخلاف .
- الاستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين .
- في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية.
- في حالة ضم بلديات لبعضها، أو تجزئتها ينجر عنها تحويل إداري للسكان، وحل المجلس لا يكون إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية وفقا للمادة 35 من قانون البلدية

ينتج عن حل المجلس الشعبي البلدي سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأفراد المكونين له سابقا، مع تعيين الوالي لمجلس مؤقت تتحصر وظائفه على إدارة الأعمال الجارية، وعلى اتخاذ القرارات المستعجلة. هذا مع ضرورة إجراء انتخابات لتجديد المجلس الشعبي البلدي خلال الستة أشهر الموالية للحل .

الرقابة على أعضاء المجلس: يخضع أعضاء المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة الجهة الوصية والتي تأخذ عدة أشكال منها: التوقيف، الإقالة، والإقصاء .

أ - **التوقيف:** تنص المادة 32 من قانون البلدية على ما يأتي: "عندما يتعرض المنتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يمكن توقيفه. يصدر قرار التوقيف المعلن من الوالي بعد استطلاع رأي المجلس الشعبي البلدي، وذلك إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية " .

وعليه فالسبب الوحيد لتوقيف العضو هو خضوعه للمتابعة الجزائية ، ويتولى قرار ذلك الوالي بصفته الجهة الوصية، ويترتب على ذلك عدم ممارسة العضو لمهامه لفترة محددة بدء من تاريخ إصدار

قرار الوالي إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية المختصة .

ب - **الاستقالة الحكيمة:** تمت الإشارة إليها في المادة 31 من قانون البلدية، حيث يصرح الوالي فوراً بإقالة كل عضو في المجلس الشعبي البلدي تبين بعد انتخابه أنه غير قابل للانتخاب قانوناً أو تعثره حالة من حالات التنافي.

إذن فبسبب الإقالة يعود إلى وجود العضو إما في حالة من حالات عدم القابلية للانتخاب المتطرق إليها في المادة 98 من قانون الانتخابات. ولما في حالة من حالات التنافي أو التعارض، بموجب القانون الأساسي الذي يحكم العضو في وظيفته، ويتم استخلافه بعد ذلك بعضو احتياطي.

ج - **الإقصاء:** وهو عبارة عن إجراء تأديبي وعقابي مرتبط بعقوبة جزائية، تم شرحه في المادة 33 من قانون البلدية التي تنص على: " يقضى نهائياً من المجلس الشعبي البلدي المنتخب البلدي الذي تعرض لإدانة جزائية في إطار أحكام المادة 32 السابقة. ويعلن المجلس الشعبي البلدي قانوناً هذا الإقصاء يصدر الوالي قرار الإقصاء "، بناء على ذلك فسبب إقصاء العضو هو إدانته الجزائية، ويترتب عنه فقدان العضوية بصورة دائمة ونهائية. كما يتم استخلافه بمرشح آخر وارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها.

**الرقابة على الأعمال:** يمارس الوالي أو السلطة المركزية رقابة إدارية على أعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي، وأعمال الهيئة التنفيذية البلدية. وتتمحور هذه الرقابة في التصديق، الإلغاء، الحل.

أ - **التصديق :** وله شكلين هما :

- **التصديق الضمني:** ويكون خاص بمداولات مرت عليها 15 يوم من إيداعها



لدى الولاية . لذلك فهي تحتاج إلى تصديق صريح [ المادة 41 من قانون البلدية ] .

- **التصديق الصريح:** يكون خاص بمداومات الميزانيات والحسابات وإنشاء المصالح والمؤسسات العمومية البلدية. فنظرا لأهميتها تشترط المادة 42 من قانون البلدية مصادقة الولاية كتابيا عليها. وعندما ترفع المداومات المنصوص عليها في المادة 42 إلى الوالي دون أن يصدر قراره فيها خلال 30 يوما من تاريخ إيداعها لدى الولاية، تعتبر مصادقا عليها [ المادة 43 من قانون البلدية ] .

ب - **الإلغاء (البطلان) :** ويأخذ صورتين هما :

- **البطلان المطلق:** تعتبر قرارات ومداومات المجلس الشعبي البلدي باطلة بطلانا

مطلقا في الحالات الآتية:

- مداومات المجلس الشعبي البلدي التي تتناول موضوعا خارجا عن اختصاصه.

- في حالة مخالفة القانون و يقصد بالقانون هنا الدستور، القانون ، التنظيم. وهذا من

أجل الحفاظ على تدرج القواعد القانونية في الدولة.

في حالة مخالفة الشكل والإجراءات، أي المداومات التي تجري خارج الاجتماعات العادية والاستثنائية.

**البطلان النسبي:** تنص المادة 45 من القانون البلدي على القابلية للإبطال بالنسبة للمداومات التي قد يشارك في اتخاذها أعضاء من المجلس الشعبي البلدي، لهم مصلحة شخصية في القضية المطروحة أو كانوا وكلاء عنها. يرجع للوالي اختصاص إلغاء هذه المداومات بإصدار قرار مسبب، وذلك خلال شهر واحد من تاريخ إيداعها للولاية، ونصت المادة ذاتها في الفقرة الأخيرة على: [يمكن لأي شخص له مصلحة أن يطلب من الجهة القضائية المختصة الإلغاء خلال شهر من تعليق المداومات ] ويمكن للمجلس الشعبي البلدي الطعن في قرارات الوالي المتعلقة بإلغاء مداوماته طبقا لقانون الإجراءات المدنية.

ج - **الحلول:** يتمثل ذلك في إمكانية السلطة الوصية (الوالي) الحلول محل البلدية في التقادم بعملها ويتجلى ذلك على وجه الخصوص في ضبط الميزانية وتوازاناتها. فعندما يرفض رئيس المجلس الشعبي

البلدي أو يهمل اتخاذ القرارات المفروضة عليه بمقتضى القوانين والتنظيمات، يجوز للوالي بعد أن يطلب منه أن يقوم بذلك و توليها تلقائيا بعد انتهاء الأجل المحدد في الإنذار [ المادة 38 من قانون البلدية ].

## 2- المجال الزمني للدراسة:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي يستغرقها الدراسة، وقد تمتد إلى بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة<sup>(11)</sup> و التي تمت من خلال المراحل التالية :

عند قبول العناوين على مستوى قسم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي محمد الصديق بن يحي - تاسوست - جيجل ، في بداية شهر جانفي 2015، وبعد اطلاع المشرفة على الموضوع وموافقها عليه، تم الشروع في جمع المراجع وكتابة الجزء النظري الذي اكتمل بالتقريب في بداية شهر أفريل .

### المرحلة الثانية :

في شهر مارس 2015 تم الحصول على الموافقة من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي، وبعدها قمنا بعدة زيارات واستطلاعات، حيث اطلعنا على النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و كذلك تم اجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة.

### المرحلة الثالثة :

تم فيها توزيع الاستمارة على أفراد العينة و ذلك يوم 15 أفريل 205 تم سحبها في الفترة ما بين 16 و 18 أفريل 2015 بعدها قمنا مباشرة بعملية تفرغ البيانات وصياغتها في شكل جداول إحصائية ثم عمدنا على تحليلها و تفسيرها و قد كانت مدعمة بما تحصلنا عليه من خلال المقابلة.

## 3- المجال البشري :

المقصود بالمجال البشري هو الجمهور الداخلي<sup>(12)</sup> للبلدية حيث أجريت الدراسة ولقد قمنا بإجراء دراستنا بالتحديد في البلدية المركزية لولاية جيجل ولقد وجدنا العدد الإجمالي للموظفين في البلدية بـ: 60 موظفا موزعين كآتي :

- مكتب الاستقبال و التوجيه (04)
- رئيس المجلس الشعبي البلدي (01)
- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي (03)
- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي (01)
- مكتب الأمين العام (01)
- مكتب أمانة الأمين العام (03)
- مكتب البريد و العلاقات الخارجية (05)
- مكتب الإحصاء (04)
- مكتب رئيس مصلحة الحالة المدنية (01)
- مكتب أمانة رئيس المصلحة (01)
- مكتب شهادة الميلاد رقم 12 الخاصة (03)
- مكتب إبرام عقود الزواج و الوفيات (04)
- مكتب المواليد (05)
- مكتب رقمنة الحالة المدنية 12 الخاصة (04)
- مكتب الدفاتر العائلية (05)
- مكتب الحالة المدنية (15)

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة :

يعد المنهج أساس في الدراسة العلمية لأنه كفيل بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث و يقصد به : " الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة " (13) وتحقيق أهداف البحث يتوقف على الاختيار السليم والأنسب للمنهج الوظيفي الذي هو عبارة عن " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية أو فترات معينة ومعلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بها ينسجم مع المعطيات الفعلية " .

ويعد المنهج الوظيفي أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي، إذ يهتم بتصوير الواقع الراهن و تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو أو التطور أو التغيير<sup>(14)</sup>، كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فالوصف هنا لا بد أن يصاحبه بعض العمليات العقلية التي تجعل من عمل الباحث بحثا علميا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معان ويكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين في تقسيم مراحل البحث الوصفي إلى مرحلتين :

**المرحلة الأولى :** تتمثل في الاستكشاف والصياغة ، أما المرحلة الثانية فتتمثل في التشخيص والوصف من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها وعلى ضوء هذا التحليل يتم اكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتقديم التفسيرات لها .

وموضوع دراستنا " فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية " جعلنا نعتمد فيه على المنهج الوصفي لعدة أسباب منها :

أن عنوان الدراسة يتناسب مع المنهج الوصفي من أجل دراسة فعالية العلاقات العامة، والوقوف على دورها الفعال في المؤسسة الخدمائية ، مع تحديد صلاحياتها ومهامها و خصائصها، والكشف عن أهم الوسائل التي يعتمدها هذا الجهاز من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة .

يتيح هذا المنهج استخدام العديد من أدوات جمع البيانات مثل الاستمارة، المقابلة، الملاحظة... الخ والتي من خلالها يسبب الحصول على اجابات الأسئلة المطروحة .

المنهج الوصفي لا يكفي بمجرد الوصف، بل يسعى للتحليل والتعبير وهذا من خلال الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الذي يحول المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس، وعليه فقد اعتمدنا المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى وصف كامل و دقيق لموضوع البحث و جمع البيانات الضرورية المتعلقة به وتحليلها بأكثر قدر من الدقة والموضوعية حتى تزداد بذلك درجة اعتمادية النتائج المستخلصة منها .

**ثالثا: فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة: تتميز العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة بعدم الفعالية.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الأولى:**

- لا يتوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة على جهاز يمثل إدارة العلاقات العامة.

**الفرضية الثانية:**

- لا تستخدم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالوسائل الضرورية لتحقيق أهدافها.

**الفرضية الثالثة:**

- يفقد مسؤول الجهة المتعلقة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة إلى المهارة اللازمة لمزاولة نشاطهم.

**الفرضية الرابعة:**

- لا تقوم الجهة المسؤولة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالأعمال الخاصة بتحقيق أهدافها.

**رابعا: أدوات جمع البيانات العلمية :**

يقصد بأدوات البحث العلمي " مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث و تحليلها وهي متنوعة و يحدد استخدامها على مدى احتياجات موضوع البحث العلمي و براعة الباحث و كفاءته في استخدام الوسيلة و الإبداع في ذلك<sup>(15)</sup> و هناك العديد من الأدوات لجمع البيانات حول الظاهرة المراد دراستها في العلوم الاجتماعية وفهم طبيعة هذه الظواهر و متغيراتها و ارتباطاتها المختلفة ، وقد يستعمل الباحث لبلوغ ذلك أداة تقنية

واحدة أو أكثر من اداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه، وهذا الأمر مستحب لأنه يحقق نوع من الثقة العلمية ويتجنب العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية وغيرهما، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعطيات لدراستنا الراهنة .

#### الملاحظة :

هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومعدرا أساسيا للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته ولمسه إلى عبارات، وقد تم استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات التي تخدم موضوع دراستنا و ذلك أثناء زيارتنا المتعددة للمؤسسة وخلال تنقلنا بين دوائرها وأقسامها وأفادت هته الأداة في ملاحظة العلاقات السائدة داخل المؤسسة وكيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض على مستوى مستوياتهم النظامية (رؤساء و مرؤوسين ) أيضا ملاحظة سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذين طابقت عليهم استمارة البحث وسمحت لنا كذلك الملاحظة بملاحظة مواقع المؤسسة والظروف التي يعمل فيها الأفراد الوسائل الاتصالية .... الخ .

#### الاستمارة :

تعتبر استمارة البحث من بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشرحا في البحوث الجماعية ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا .

ويقصد بها "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة ويمكن تعريفها على " أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها" (16)

مما نعرف أيضا " بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل لأشخاص معينين للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها" (17)

ودراستنا هذه اعتمدت على استمارة تم تقسيمها إلى خمسة محاور تتمثل في :

**المحور الأول :** مختلف البيانات الشخصية عن المبحوث وتضم أربعة بيانات وذلك بغرض التعرف على خصائص العينة وتتمثل في : السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (04).

**المحور الثاني :** متعلق ببيانات مكانة العلاقات العامة داخل المؤسسة ويتمثل في السؤال رقم (05) إلى غاية السؤال رقم (10).

**المحور الثالث :** متعلق ببيانات خاصة بالوسائل والأساليب التي يقدمها جهاز العلاقات العامة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتمثل في السؤال رقم (11) إلى غاية السؤال رقم (16).

**المحور الرابع :** مختلف البيانات الخاصة بكفاءة مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة ويتمثل في السؤال رقم (17) إلى غاية السؤال رقم (21) .

**المحور الخامس:** ويتعلق بمدى قيام العلاقات العامة بأهدافها من أجل تحقيق فعاليتها داخل المؤسسة ويتمثل في السؤال رقم (22) إلى غاية السؤال رقم (26).

ولقد تضمنت هذه الاستمارة التنوع في طرح الأسئلة ما بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تسمح بتحديد الإجابة بدقة.

### المقابلة :

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات ، حيث تعرف على أنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. (18)

وتجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث، ونظرا لأهميتها في الدراسة الميدانية فلقد استخدمنا المقابلة المفتوحة والتي كانت تجرى أثناء الزيارات الاستطلاعية وذلك من أجل الاحتكاك

أكثر مع الموظفين، حيث كانت هذه المقابلة مع المسؤول المباشر، وتم من خلال هذه المقابلة إجراء حوار ومناقشة عدة أمور منها: الاستفسار عن ما إذا كان هنالك قسم للعلاقات العامة فكانت الإجابة أنه لا يوجد قسم للعلاقات العامة، بل هناك مكتب البريد والعلاقات الخارجية، واعتمدنا أيضا على المقابلة أثناء ملء الاستمارات مع أغلبية المبحوثين وذلك بالإجابة على بعض الاستفسارات الغامضة بالنسبة لهم أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة .

#### الوثائق و السجلات :

تعتبر إحدى أهم الأدوات المساعدة في جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليها الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الوقت والجهد<sup>(19)</sup>، ومن الزيارات المعتمدة التي قمنا بها في بلدية جيجل، حصلنا على الوثائق والسجلات التي تحتوي على بعض البيانات الضرورية للبحث مثل :

بيانات حول الموقع الجغرافي للبلدية : والذي استفدنا منه في تحديد مجالات الدراسة من حيث الموقع الجغرافي للبلدية، موقع حدودها وكذا تعداد السكان .

الهيكل التنظيمي للبلدية : لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الهيكل التنظيمي للبلدية للتعرف على مختلف المصالح و المديريات التي تشكل الإدارة وكذلك للتعرف على مختلف المستويات التنظيمية للإدارة.<sup>(20)</sup>

#### خامسا: مجتمع البحث وعينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها " مجموعة من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع " .<sup>(21)</sup>

والعينة هي " مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها " <sup>(22)</sup>

وتعد مرحلة اختيار العينة مرحلة هامة في البحوث الاجتماعية حيث تتركز عليها إجراءات البحث وتصميمه وكفاءته وطبيعة الموضوع محل الدراسة والذي يتم من خلاله توجيه الباحث إلى اختيار أسلوب معين لتحديد عينة الدراسة من المجتمع الكلي كي تمثله أحسن تمثيل .



ويتمثل المجتمع الأصلي لبحثنا في الجمهور الداخلي لبلدية جيجل ونظرا لكون مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في الجمهور الداخلي للمؤسسة ويقصد به العمال والموظفين هم مجتمع صغير حيث يتكون عدد العمال من 60 عاملا، فقد اعتمدنا على طريقة "المسح الشامل" وذلك نظرا لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث، هذا المجتمع الصغير يمكن دراسته واستجواب كل أفرادها فالأساس في عملية جمع البيانات عن طريق أسلوب المسح الشامل هي إدخال كل مفردات المجتمع دون استبعاد أي مفردة حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على عدة أيام ولقد توصلت لكل أفراد العينة.

### سادسا: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة :

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العملي باعتبارها خطوة علمية يقوم بها الباحث انطلاقا من تفريغ البيانات التي توصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه ، وعلى هذا الأساس وبعد انتهاء دراستنا الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها كلا من أداة الاستمارة والمقابلة، يليه تحليلها بشكل موضوعي وذلك بالاعتماد عن طريقتين في التحليل هما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

**01 - التحليل الكمي :** هو الذي يعبر عن الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجداول وإجابات المبحوثين في شكل أرقام و نسب مئوية .

**02 - التحليل الكيفي :** هو الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية بحيث نحاول استنتاج الأعداد و التعبير عنها بكيفيات ومفاهيم ذات دلالات و مضامين ومعاني أبعده وأعمق من مجرد أرقام صماء، فالتحليل الكيفي يكسب بعد انسانيًا معبرا يساعد على ارتباط و تكامل أفراد البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، كما يسهم في تدعيم البحث وتقويمه ورفع مستواه العلمي<sup>(23)</sup> وعليه، يمكن تدعيم التحليل الكمي بالتحليل الكيفي من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري مثل الدراسات السابقة أو النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة وغيرها، لكي يصبح البحث وحدة متكاملة ومتراصة، ثم من خلالها قراءة نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري.

## خلاصة الفصل :

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة الثلاث، وكذلك منهج الدراسة المعتمد وهو المنهج الوصفي الملائم لطبيعة موضوعنا ،كما قمنا بتحديد فرضيات الدراسة وكذلك على أدوات جمع البيانات العلمية المتمثلة في كل من الملاحظة والمقابلة و الاستمارة والوثائق والسجلات، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة ، وقد استعنا بأسلوبين في التحليل وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

## هوامش الفصل:

- (1): مورييس نخلة وآخرون: القاموس القانوني، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2002، ص 369.
- (2) : Sid Ali: Compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP. N-2 Mitidja impression, 2002, p07.
- (3) : Abid Lakdhar:L'organisation administrative des collectives locales,office des publications universitaires, Alger, p06.
- (4): لخضر عبيد: التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص17.
- (5): نفس المرجع السابق، ص 18.
- (6): العمري بوحيط: البلدية ( صلاحيات ومهام وأساليب )، شركة زعايش للطباعة والنشر، ص 28.
- (7) : Bernard Gournay et des autres: Administration publique, presses universitaires de France 1976, paris,P120.
- (8): محمد الصغير بعلي: القانون الإداري: التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم للنشر والوزيع، عنابة ص 194.
- (9) : Missoum Sbih: Les institutions administratives du Maghreb (le gouvernement de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie), hachette, 1977, p118.
- (10): جمال محمد أبو شيب: أصول الفكر والبحث العلمي: نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التجريبي دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 149.
- (11): محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999 ص 46.
- (12): عبد المعطي محمد و محمد السريكوسي: أصول البحث العلمي، مكتب الفلاح، الكيثن، ص 107.
- (13): ابراهيم محمد تركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2006 ص 146.
- (14): سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي، (بحوث الإعلام)، عالم الكتب القاهرة، 1995، ص 293.
- (15): فوزية غرابية وآخرون: أساليب البحث في العلوم الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3 2002، ص 71.
- (16): منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 55.
- (17): فضيل دليو: أسس المنهجية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 1999ن ص 186.

- (18): محمد زيان: منهج البحث العلمي وتقنيته، ديوان المطبوعات الجامعية، دار الجزائر، ط1، 1983 ص 85.
- (19): عمار بوحوش و محمد محمود الذبيان: مناهج البحث العلمي، وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 الجزائر، 2005، ص 210.
- (20): أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ديوان المطبوعات الجامعية ط2، الجزائر، 2005، ص 203.
- (21): علي غربي وآخرون: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، د ط، 2006، ص 144.
- (22): نفس المرجع السابق، ص 146.
- (23): حسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر، ص 183.

# الفصل الخامس

## تفريغ بيانات الدراسة وتحليلها

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

خامساً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الإطار المنهجي في الدراسة في الفصل الرابع إلى مختلف الخطوات والأساليب والأدوات المنهجية المتبعة في دراستنا، سنحاول في هذا الفصل تفريغ مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة تم تحليلها وتفسيرها.

## أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	33	ذكر
45%	27	أنثى
100%	60	المجموع

تبين من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور تفوق الإناث على مستوى البلدية، حيث بلغت الذكور بـ 55% من مجموع أفراد أما نسبة الإناث فهي أصغر من سابقها حيث تقدر بـ 45%.

إن هذا التفاوت في النسب راجع إلى العمل في البلدية مقسم بين الذكور والإناث داخل الإدارة إلا أن الفارق يعود نجد العاملون في الاستقبال والتوجيه هم ذكور، لذا فنسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في البلدية.

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
30%	18	[ 20 - 30 ] سنة
50%	30	[ 31 - 40 ] سنة
11.67%	7	[ 41 - 50 ] سنة
8.33%	5	أكثر من 50 سنة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (2): نجد أن الفئة العمرية الأكثر انتشاراً في البلدية تتراوح ما بين [ 30 - 40 ] سنة والتي تمثلها نسبة 50% وتليها نسبة 30% والتي تشير إلى الفئة العمرية [ 20 - 30 ] سنة، ثم تليها نسبة 11.67% لفئة [ 41 - 50 ] سنة، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فتمثلها نسبة 8.33%.

عند قراءتنا للبيانات أعلاه نلاحظ أن الفئة المهنية الأكثر نسبة هي فئة الشباب وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف البلدية وتشجيع الشباب الكفاء الجامعيين، أما الفئة العمرية التي تليها والتي تملك الخبرة ما يؤهلها للقيام بمهامها على أحسن وجه، كما يتضح لنا فإن الفئة الأكثر من 50 سنة والتي تمثل الأفراد الذين تقاربوا على التقاعد وهذا ما يفسر نسبتها، ومنه نستنتج أن أغلب موظفي البلدية هم شباب مؤهلين للقيام بمهامهم.

الجدول رقم (3): يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
00%	00	أمي
00%	0	ابتدائي
6.67%	4	متوسط
16.67%	10	ثانوي
76.66%	46	جامعي
100%	60	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة بلغت 76.66% من أفراد العينة ذات المستوى التعليمي الجامعي ، في حين كانت نسبة الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بـ 16.67% إلا أن نسبة 6.67% هم ذوي المستوى المتوسط، أما فيما يخص المستويين المتبقين الابتدائي والأمي فإن نسبتهم كانت منعدمة 00%، وهذا راجع إلى اعتماد البلدية على حاملي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة، أما فيما يخص ذوي المستوى التعليمي ثانوي ومتوسط فهي نسبة ضعيفة هذه الفئة لها أقدمية في العمل، كما أنها وظفت في الوقت الذي لم يكن التوظيف خلالها يخضع لقوانين تشترط على طالب التوظيف حمل شهادة جامعية وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يملكون مستوى تعليمي لا بأس بهم، وبهذا يمكن الإشارة إلى ان العمل في البلدية تصمن ثلاث مستويات.



الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
13.33%	8	أقل من 5 سنوات
46.67%	28	من 5 إلى 10 سنوات
18.33%	11	من 10 إلى 15 سنة
15%	9	من 15 إلى 20 سنة
6.67%	4	أكثر من 20 سنة
100%	60	المجموع

تعتبر الأقدمية من أهم مقومات الوظيفة فكلما زادت فترة العمل في أي مؤسسة كلما كانت لديهم الخبرة والمعرفة بأسلوب المؤسسة، هذه الأخيرة تساعدهم على مواجهة الأزمات بكل ثقة ومن خلال الجدول أعلاه فإن أكبر نسبة هي 46.67% وهي تعبر عن الفئة ذو الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 18.33% وهي نسبة معتبرة وهي تعبر عن الفئة ذو الأقدمية من 10 إلى 15 سنة، أما بالنسبة للفئة الأقل من 5 سنوات، وفي الأخير نجد أن الفئة التي لديها أقدمية كبيرة في البلدية والتي تقدر بـ 6.67% فهي النسبة الضعيفة والأخيرة مقارنة مع النسب الأقوى

ومنه نستنتج أن البلدية تستطيع أن تعتمد على موظفيها لأن أغلب الموظفين لديهم خبرة لا بأس

بها في ميدان عملهم.

ثانياً: عرض نتائج بيانات الفرضية الأولى: مكانة العلاقات العامة في المؤسسة

الجدول رقم (5): يبين وجود قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
00%	00	نعم	
00%	00	مكتب الإعلام والاتصال	لا
00%	00	مكتب السكرتارية	
00%	60	مكتب البريد والعلاقات العامة	
100%	00	أخرى تذكر	
100%	60	المجموع	

إن الجدول أعلاه يبين أن جهاز العلاقات العامة لا يوجد في البلدية باسمه بنسبة تقدر بـ 100% أما نسبة الذين أجابوا بنعم فهي منعدمة 00%، وقاموا بتبرير إجابتهم وأقروا بأن القسم البديل عن العلاقات العامة داخل البلدية هو مكتب البريد والعلاقات الخارجية بنسبة تقدر بـ 100%.  
ومنه نستنتج أن جهاز العلاقات العامة غير موجود في البلدية بل هناك مكتب يمارس بعض مهام العلاقات العامة بداخلها.

الجدول رقم (6): يبين مدى اعتماد المؤسسة على هذا الجهاز

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
00%	00	بدرجة عالية جدا
18.33%	11	بدرجة عالية
45%	27	بدرجة متوسطة
21.67%	13	بدرجة ضعيفة
15%	9	بدرجة ضعيفة جدا
100%	60	المجموع

يمكننا القول من خلال الجدول أن النسبة 45% والتي تمثل اعتماد المؤسسة على الجهاز

الذي يعوض العلاقات العامة بنسبة متوسطة هي التي أخذت النصب الأكبر من أفراد العينة، أما النسبة

التي تليها وهي 21.67% والتي تمثل اعتمادهم عليها بدرجة ضعيفة، في حين نجد النسبة 18.33%

والتي تمثل اعتماد المؤسسة على هذا الجهاز بدرجة عالية، بينما تبين النسبة 15% اعتمادهم على هذا

الجهاز فهي ضعيفة جدا، أما ما يمثل اعتمادهم عليها بدرجة عالية جدا فهي نسبة منعدمة تقدر

بـ 00%.

ومن خلال النسب فإن جهاز العلاقات العامة داخل البلدية ليس هو المحرك الأساسي لها فهو يعمل

كعضو ثانوي كباقي المكاتب والأقسام الأخرى.

الجدول رقم (7): يبين المهام الموكلة لهذا الجهاز

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
5%	03	استشارية
53.33%	32	اتصالية
41.67%	25	إعلامية
00%	00	كلاهما
100%	60	المجموع

يمكن القول من خلال الجدول أعلاه أن نوعية المهام الموكلة لهذا الجهاز على مستوى البلدية هي مهام اتصالية بنسبة 53.33%، وكذلك هي مهام إعلامية بنسبة 41.67%، أما النسبة المئوية فهي استشارية بنسبة ضعيفة تقدر بـ 5%.

ومنه نستنتج أن طبيعة المهام على مستوى الجهاز هي مهام اتصالية بالدرجة الأولى وإعلامية بالدرجة الثانية ومنه فالمهام الموكلة لهذا الجهاز هي اتصالية إعلامية.

الجدول رقم (8): يبين أهداف جهاز العلاقات العامة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
37.67%	22	التأثير الفعال على جماهير المؤسسة
51.67%	31	التنسيق بين المصالح الإدارية
11.66%	07	حل أزمات المؤسسة
100%	60	المجموع

يتبين من خلال قراءة الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تقدر بـ 51.67% والتي تمثل نصف العينة هذه الأخيرة تشير إلى أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة يتمثل في التنسيق بين المصالح الإدارية

للمؤسسة، أما النسبة المئوية والتي تقدر بـ 36.67% تقابل أفراد العينة الذين صرحوا بأهمية الهدف الثاني وهو التأثير الفعال على جماهير المؤسسة، أما النسبة الضعيفة والضعيفة فعدت إلى الهدف الخير وهو حل أزمات المؤسسة بنسبة تقدر بـ 11.66%.

هذا التباين في تحديد الأهداف جعلنا نتأكد من أن كل الأهداف يسعى إليها جهاز العلاقات العامة، ولكن بنسب متفاوتة على غرار حل الأزمات التي تعد ضعيفة مقارنة بسابقتها. الجدول رقم (9): يبين ممارسة جهاز العلاقات العامة لنشاطاته.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	نعم
20%	12	الاهتمام المستمر بالموظفين	نعم
13.33%	8	الاتصال الدائم بالمواطنين	
10%	6	التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية	
3.33%	2	إجراء بحوث الرأي العام الداخلي والخارجي	
00%	9	غياب إدارة متخصصة بالاتصال الداخلي والخارجي	لا
00%	5	نظرة المسؤولين للمواطنين	
00%	14	غياب المتخصصين في الاتصال الداخلي والخارجي	
100%	4	غياب الإمكانيات الخاصة بذلك	
100%	60	المجموع	

يتبين الجدول رقم (9) أن ما يقدر نسبته بـ 53.33% من أفراد العينة يصرحون بأن جهاز العلاقات العامة لا يمارس نشاطاته على أكمل وجه وهي نسبة أكبر بقليل عن ما صرحوا بأنه يمارس نشاطاته على أكمل وجه وهي تقدر بـ 46.67%.

حيث أن الذين أقرروا بأنه لا يمارس نشاطاته على أكمل وجه برروا إجابتهم وكانت النسبة الأكبر راجعة إلى غياب المتخصصين في الاتصال الداخلي والخارجي بنسبة تقدر بـ 23.33%، ثم تليها نسبة

2.33% للذين صرحوا بأنها راجع إلى نظرة المسؤولين للمواطنين والموظفين، وترجع آخر نسبة إلى غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك بنسبة تقدر بـ 6.67%، بينما الذين صرحوا بأنها تمارس نشاطاتها على أكمل قد برروا إجابتهم بأنه راجع إلى الاهتمام المستمر بالموظفين تقدر بـ 20%، ويليهما الاتصال الدائم بالمواطنين بنسبة تقدر بـ 13.33%.

يما ترجع النسبة المقدرة بـ 10% إلى أن هذا الجهاز يعطي نشاطات البلدية الإعلامية وفي الأخير تعود النسبة الضعيفة إلى إجراء بحوث الرأي العام الداخلي والخارجي حيث تقدر النسبة بـ 3.33%، فوجهة نظر الموظفين لهذا الجهاز في البلدية ورويتهم نحو نشاطاتهم كانت بنسب متقاربة بين مؤيد ومعارض ومنه نستنتج أن الموظفين داخل البلدية هناك من يعلم ويستوعب نشاط هذا الجهاز وهناك من لا يعلم.

#### الجدول رقم (10): يبين ضرورة وجود هذا الجهاز داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	العينة	الاحتمالات
90%	54		نعم
10%	6		لا
100%	60		المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن معظم أفراد العينة أكدوا على ضرورة هذا الجهاز حسب معرفتهم بأهميته في المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 90%، على غرار الفئة المتبقية والتي تقدر نسبتها بـ 10%، من خلال هذا نستنتج أن النسبة العالية تعود إلى ضرورة جهاز العلاقات العامة لوعيهم بأهمية وضرورته في المؤسسة مهما كان نوع نشاطها.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: الوسائل والأساليب التي يقدمها جهاز العلاقات العامة في تحقيق أهدافه في المؤسسة

الجدول رقم (11): يبين الأساليب الاتصال المستعملة في المؤسسة

النسبة%	التكرار	العينة	الاحتمالات
00%	00		الأسلوب الشفوي
00%	00		الأسلوب الكتابي
100%	60		كلاهما معا
100%	60		المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بنوعية الأساليب المستعملة في البلدية أن أغلب أفراد العينة صرحوا باستعمال كل من الأسلوبين الشفوي والكتابي معا حيث كانت النسبة 100% ومنه نستنتج أن كلا من الأسلوبين لديهما أهمية داخل البلدية، حيث أن الأسلوب الشفوي يفتح باب الحوار بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين المسؤولين مما يمكنهم من طرح إنشغالاتهم، أما الأسلوب الكتابي فيستعمله موظفو البلدية من خلال تقديم الشكاوي وكتابة التقارير كما يساعد على توثيق المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): يبين مدى استخدام جهاز لعلاقات العامة للوسائل الاتصالية داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	العينة	الاحتمالات
40%	24		نعم مطبوعة
60%	36		مسموعة
00%	00		سمعية وبصرية
00%	00		لا
100%	60		المجموع

يتبين من خلال قرائننا للجدول رقم (12) أن جهاز العلاقات العامة يستخدم الوسائل الاتصالية بنسبة 100%، في حين أن الذين صرحوا بعدم استخدام الوسائل فكانت الاجابة منعدمة 00%، فبالنسبة للذين

أجابوا بنعم فكانت مقسمة بنسبة 60% إلى الوسيلة المسموعة فيها تعود النسبة المئوية إلى الوسيلة المطبوعة بنسبة 40%، في حين كانت الإجابة منعدمة 00%.

ومن خلال النسب المتحصل عليها تبين أن البلدية تستخدم الوسائل الاتصالية لكن محددة في الوسائل المطبوعة والمسموعة أي أنها مازالت تقليدية.

الجدول رقم (13): يبين الوسيلة الأكثر استعمالاً من طرف جهاز العلاقات العامة للقيام بوظائفها

النسبة %	التكرار	العينة	الاحتمالات
10%	6		المجلات
13.33%	8		المطبوعات
56.67%	34		الهاتف
00%	00		الانترنت
20%	12		الاجتماعات
100%	60		المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت بـ 56.67% وهي أكثر من نصف أفراد العينة، على أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمالاً من طرف جهاز العلاقات العامة بالمقارنة مع الوسائل الأخرى ثم تليها الفئة التي اختارت الاجتماعات المقدر بنسبة 20%، أما النسب المتبقية فكانت كالآتي: المطبوعات بنسبة 13.33%، المجلات بنسبة 10%، أما النسبة الأخيرة فكانت منعدمة 00% أرجعت للانترنت.

ومن هنا نستنتج أن الوسيلة الأكثر استعمالاً هي الهاتف وهي السريعة، فيما تعود استعمال الوسائل الأخرى بنسب متقاربة لأن الوسيلة الحديثة وهي الانترنت مازالت لم تلقى اهتماماً داخل هذه المؤسسة.



الجدول رقم (14) : يبين المعيار الذي يعتمده جهاز العلاقات العامة لتفضيل وسيلة على أخرى

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
8.33%	05	التأثير
41.67%	25	التكلفة
16.67%	10	السرعة
33.66%	20	السهولة
00%	00	أخرى تذكر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المعيار الذي يعتمده العلاقات العامة في تفضيل وسيلة أخرى راجع إلى التكلفة، حيث قدرت النسبة بـ: 41.67%، في حين ترجع النسبة المئوية إلى الذين صرحوا بأنه معيار السهولة بنسبة تقدر بـ: 33.66%، أما السرعة فكانت بنسبة مقدارها : 16.67% أما النسبة الأخيرة فلقد عادت للذين صرحوا بأن معيار التأثير هو المعيار المعتمد فكانت بنسبة 8.33%، ومنه من خلال هذا نستنتج أن البلدية تستعمل الوسيلة الأقل تكلفة و سهولة داخل إدارتها .

الجدول رقم (15) : يبين تقييم الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف جهاز العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
8.33%	05	مناسبة جدا
55%	33	مناسبة
36.67%	22	غير مناسبة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تقييم الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف جهاز العلاقات العامة فكانت الإجابة الكبيرة تعبر على أنها مناسبة بنسبة تقدر بـ: 55% فيما تعود النسبة المئوية

ب: 36.67% إلى الذين صرحوا بأنها غير مناسبة، أما النسبة الأخيرة فكانت ضعيفة مقارنة بسابقتها حيث كانت تقدر ب: 8.33% إلى الذين صرحوا بأنها مناسبة جداً، ومنه، من خلال النسب المتحصل عليها فإن تقييم الوسائل الاتصالية المستخدمة في البلدية هي بالأغلبية تعود إلى أنها مناسبة، لأن المؤسسة طابعها إداري خدماتي وليس اقتصادي لا تبحث عن الوسائل الحديثة للتطوير والتجديد بل تعمل تقليدياً .

الجدول رقم (16) : يبين مدى مساهمة الوسائل في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
35%	21	نعم
65%	39	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة الكبيرة و التي تقدر ب: 65% أقرت بعدم مساهمة الوسائل الاتصالية في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى الذين أقرروا بأنها تساهم في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة فكانت نسبة تقدر ب: 35%، وهذه المعطيات تؤكد مدى استيعاب الجمهور للدور الذي تلعبه الوسائل في تسهيل العلاقات العامة وبما أن الوسائل المستخدمة هي وسائل تقليدية فهذا يؤدي إلى عدم مساهمتها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة.

رابعاً: عرض تحليل بيانات الفرضية الثالثة: كفاءة مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة

الجدول رقم (17) : الأسس التي يتم بها توظيف مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
16.67%	10	على أساس الخبرة
25%	15	على أساس الاختبار
33.33%	20	على أساس العلاقات الشخصية
100%	45	المجموع

قدرت نسبة الأفراد الذين اعتبروا أن العلاقات الشخصية هي الطريقة التي يتم بها توظيف مسؤولي العلاقات العامة ب: 33.33% في حين قدر عامل الاختبار بنسبة 25%، تليها الخبرة ب: 16.67%، رغم

وجود الخبرة و الاختبارات في شروط الوظيفة إلا أن العلاقات الشخصية لازالت تلعب دورا كبيرا في مؤسساتنا مهما كان نوع نشاطها.

الجدول رقم (18): نوع التخصص المعتمد عليه في اختيار مسؤولي العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
05%	03	إعلام آلي	التخصص
00%	00	تسيير و اقتصاد	
8.33%	05	إعلام و اتصال	
00%	00	علوم تجارية	
11.67%	07	عشوائيا	
100%	15	المجموع	

تبين لنا أن النسبتين متقاربتين جدا مع بعضهما البعض حيث قدرت نسبة 13.33% للذين أجابوا بأن التوظيف يتم على أساس التخصص أما عشوائيا فكانت النسبة تقدر ب: 11.67%، وفيما يخص التخصص فكانت نسبة 8.33 % إلى تخصص الإعلام والاتصال بينما نجد 05% لتخصص الإعلام الآلي، أما تخصص تسيير واقتصاد فكانت منعدمة .

و من خلال النسب نستنتج أنه رغم وجود اختصاص إعلام و اتصال قريب لتخصص العلاقات العامة إلا أن البلدية لم تبادر بفتح قسم خاص بالعلاقات العامة بداخلها .

الجدول رقم (19) : يبين الصفات التي يتمتع بها مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
20%	12	القدرة على الإقناع	
00%	00	التحكم في اللغات	
41.67%	25	القدرة على مواجهة المشاكل	
38.33%	23	القدرة على الاتصال الفعال	
100%	60	المجموع	

تكشف لنا بيانات الجدول أعلاه أن أفراد العينة أقرروا بأن أكبر نسبة وافقت بنسبة 41.67% على صفة القدرة على مواجهة المشاكل، أما نسبة 38.33% تعود للذين أقرروا بوجود صفة القدرة على الاتصال الفعال، أما فيما يخص صفة القدرة على الإقناع فقد كانت نسبتها يقدر بـ: 20%، وأخيرا عادت النسبة الأخيرة الى التحكم في اللغات فكانت لا توجد بنسبة 00%، و منه نستنتج أن الصفات التي يتمتع بها مسؤولي العلاقات العامة داخل البلدية هي القدرة على مواجهة المشاكل وكذلك القدرة على الاتصال الفعال والقدرة على الإقناع وأن التحكم في اللغات لا توجد في البلدية، ومن خلال ما لاحظت عند المقابلة فكانت لديهم صفات أخرى مخالفة لصفات هذه الوظيفة حيث كانت لديهم عدم الاهتمام وغياب البشاشة عن وجوههم .

الجدول رقم (20): يبين مدى اهتمام جهاز العلاقات العامة بجمهورها الداخلي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
05%	03	بدرجة عالية جدا	نعم
15%	09	بدرجة عالية	
20%	12	بدرجة متوسطة	
6.67%	04	بدرجة ضعيفة	
00%	00	بدرجة ضعيفة جدا	
53.33%	32	لا	
100%	60	المجموع	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 53.33% أقرروا بأنه لا يوجد اهتمام بالجمهور الداخلي داخل البلدية في حين تقدر نفس النسبة تقريبا للذين أقرروا بأنها توجد اهتمام بهذا الجمهور من طرف جهاز العلاقات العامة داخل البلدية ويروا إجابتهم بأن درجة الاهتمام كانت بدرجة متوسطة بنسبة 20%، أما 15% فهم يؤكدون أنها بدرجة عالية، أما نسبة ضعيفة فقدرت بـ: 6.67% وبالنسبة للدرجة الضعيفة جدا فكانت منعدمة بنسبة 00%، نستنتج من خلال النتائج أن رأي أغلب المبحوثين لا يوجد

اهتمام بهذا الجمهور و حتى إذا كان فقد قرروا بأن درجة الاهتمام بهذا الجمهور رجعت إلى الدرجة المتوسطة، وهذا ما أكده المسؤول عند المقابلة حيث صرح بأن من بين الأهداف السهر على توفير الظروف الملائمة للعمل في المؤسسة و تلبية حاجات الجمهور ، إضافة لما لاحظته عن المسؤول لم يتوقف عن التجول بين المصالح و الأقسام الموجودة في البلدية .

الجدول رقم (21) : يبين مدى تلقي مسؤولي العلاقات العامة لدورات تكوينية لتنمية مهارتهم

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	06	10%
لا	51	51	85%
لا أدري	03	03	05%
المجموع	60	60	100%

من خلال تفحص الجدول أعلاه تبين لنا أن النسبة الأعلى كانت إلى مسؤول العلاقات العامة لا يتلقى دورات تكوينية تنمي مهاراتهم وكانت النسبة تقدر بـ: 85%، أما الذين صرحوا بأنهم تلقوا دورات تكوينية فكانت نسبتهم تقدر بـ: 10% فهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها، أما 05% فكانت للذين لا يعلمون بذلك أو فضلوا الحياد، أما عند مقابلتنا للمسؤول فقد أكد أنه لا يتلقون تكويناً ومنه نستنتج أن دور مسؤول العلاقات العامة في البلدية هو دور ثانوي فقط لتسيير المهام وعدم تعطيلها فقط.

الجدول رقم (22) : يبين تقييم أداء مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
مقبول	47	47	78.33%
غير مقبول	13	13	21.67%
المجموع	60	60	100%

في هذا الجدول أردنا معرفة رأي الجمهور الداخلي (الموظفين) و تقييمهم لمسؤول العلاقات العامة فكانت النسبة الأكبر وهي 78.33% للأفراد الذين صرحوا بأنه ذو أداء مقبول، أما نسبة 21.67% فتعود للذين صرحوا بأنه غير مقبول، و منه نستنتج أن أغلبية لم يلاحظوا أي تميز في أداء مسؤول العلاقات العامة و اعتبروه أداء مقبولاً.

#### خامس: عرض تحليل بيانات الفرضية الرابعة: نجاح العلاقات العامة داخل المؤسسة

الجدول رقم (23) : يبين مدى تخصيص المؤسسة لميزانية كافية للعلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
08.33%	05	نعم
30%	18	لا
61.67%	37	لا أدري
100%	60	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم (23) إلى أن أعلى نسبة تعود إلى الذين فضلوا الإجابة بالحياد وكانت النسبة تقدر بـ: 61.67% أما 30% فقد صرحوا بأنها لا تحصد ميزانية من أجل قيام العلاقات العامة بنشاطها، أما النسبة الأخيرة للذين أجابوا بأنها توفر ميزانية وكانت النسبة تقدر بـ: 08.33% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها، على غرار المسؤول الذي أقر بأنه يخصص ميزانية لجهاز العلاقات العامة و لكن ليست بالنسبة المطلوبة و الكافية، ومنه نستنتج أن جهاز العلاقات العامة لا يعطي له اهتمام داخل البلدية.

الجدول رقم (24) : يبين ما إذا كانت الميزانية مع الإنجازات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
6.67%	04	نعم
26.67%	16	لا
66.66%	40	لا أدري
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 66.66% من أفراد العينة عبروا عن عدم درايتهم بالميزانية المخصصة لجهاز العلاقات العامة مع إنجازات هذه الأخيرة و تعود النسبة المئوية إلى الذين أقرروا بأنها لا تساوي مع الإنجازات بنسبة تقدر بـ: 26.67%، أما في ما يخص الذين أجابوا بنعم فكانت نسبتهم ضعيفة بنسبة تقدر بـ: 6.67% و منه نستنتج أن أغلب المبحوثين يجهلون حقيقة هذا الأخير داخل البلدية لأنهم عبارة عن مواطنين فقط و المسؤولية للعلم بذلك ترجع إلى المسؤول المباشر .

الجدول رقم (25): يبين مدى التغيرات التي طرأت على المؤسسة بعد اعتماد جهاز العلاقات العامة بداخلها

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
00%	00	انخفضت	تكاليف الاتصال و المعاملات
33.33%	60	لم تتغير	
00%	00	ارتفعت	
00%	00	انخفضت	تكاليف الترويج
33.33%	60	لم تتغير	
00%	00	ارتفعت	
00%	00	انخفضت	جودة الخدمة المقدمة للجمهور
33.33%	60	لم تتغير	
00%	00	ارتفعت	
100%	180	المجموع	

يبين الجدول إجابة الباحثين عن التغيرات التي طرأت على المؤسسة بعد اعتمادها لجهاز العلاقات العامة وبعد وضع لهم ثلاث احتمالات فقد كان لكل احتمال نفس عدد الأفراد الاحتمالات المتبقية وهذا راجع إلى تعدد الاحتمالات، ومن خلال النسب المتحصل عليها فإن أفراد العينة لاحظوا أن تكاليف الاتصال والمعاملات لم تتغير بنسبة 33.33% كما لاحظوا أن تكاليف الترويج لم تتغير كذلك بنسبة تقدر بـ: 33.33%، في حين نجد 33.33% للذين لاحظوا بأنها لم تتغير أيضا بالنسبة للجودة المقدمة للجمهور بنسبة تقدر بـ: 33.33%، وذلك يرجع بالأساس إلى عدم إعطاء المؤسسة المكانة للعلاقات العامة وعدم الوعي للدور الحقيقي الذي يقوم بها هذا الجهاز إذا أعطي لها أحسن الظروف الملائمة للعمل.



الجدول رقم (26) : يبين مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في حل أزمات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
05%	03	بدرجة عالية جدا
08.33%	05	بدرجة عالية
30%	18	بدرجة متوسطة
45%	27	بدرجة ضعيفة
11.67%	07	بدرجة ضعيفة جدا
100%	60	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في حل أزمات المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة هي 45%، والتي تمثل الأفراد الذين أكدوا أن العلاقات العامة تساهم بدرجة ضعيفة في حل الأزمات، أما 30% فكانت للمبحوثين الذين أقرروا بأن هذه المساهمة بدرجة متوسطة، أما النسبة 11.67% فكانت للذين أقرروا بأنها المساهمة كانت بدرجة ضعيفة جدا، في حين نجد أن الذين أقرروا أنها بدرجة عالية تقدر بـ: 08.33%، أما بدرجة عالية جدا فهي تقدر بـ: 05%، وهي النسبة الضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، بما أن جهاز العلاقات العامة لا يوجد باسمه وإنما باسم آخر فإنه لا يتحمل مسؤولية كل المهام الموكلة إليه، خاصة فيما يتعلق بالأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فإنها تتحول مباشرة إلى المسؤول المباشر.

الجدول رقم (27): يبين تقييم لنشاط الذي يقوم به جهاز العلاقات العامة من أجل تحقيق أهدافه

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
15%	09	الاهتمام بالموظفين و مشاكلهم	فعال
11.67%	07	الاهتمام بالمواطنين و مشاكلهم	
18.33%	11	تحسين صورة المؤسسة	
26.67%	16	نقص الوسائل الاتصالية الحديثة المسخرة في البلدية	غير فعال
10.33%	11	غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك	فعال
10%	06	إخفاء الحقائق التي تهم المواطنين	
100%	60		المجموع

إن التقييم هو أهم عامل لمعرفة مدى نجاح العلاقات العامة في تقييم نشاطاتها و مدى تحقيق أهدافها وقد عبر الجمهور الذاتي عن رأيه في فعالية العلاقات العامة في البلدية فكانت النسب متقاربة بين الفعالية وعدم الفعالية حيث أنه 55% من المبحوثين رأوا أن هذه الأنشطة غير فعالة، أما 45% فقد صرحوا بعدم فعالية أنشطة العلاقات العامة داخل البلدية، فبالنسبة للذين عبروا عن رأيهم بأنها غير فعالة فقد كانت النسبة 26.67% إلى نقص الوسائل الاتصالية الحديثة المسخرة في البلدية، في حين نجد 18.33% يرون أنها راجعة إلى غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك، أما النسبة المتبقية فقد كانت لسبب إخفاء الحقائق التي تهم المواطنين بنسبة 10%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنها فعالة فقد كانت حسب رأيهم 18.33% يعود إلى تحسين صورة المؤسسة، أما 15% تعبر عن رأيهم بأنها فعالة من خلال الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، أما النسبة المتبقية والأخيرة فعاتت حسب رأيهم إلى الاهتمام بالمواطنين ومشاكلهم بنسبة تقدر بـ: 11.67% .

ومنه نستنتج أن نشاط العلاقات العامة غير فعال في البلدية وذلك لعدم وجود وسائل حديثة مسخرة لذلك ولعدم وجود مسؤولين قادرين على ذلك و كذلك لعدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة في البلدية.

## خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل معالجة وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بمدى فعالية العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية (البلدية)، ومن خلال تحليل البيانات الشخصية إضافة إلى البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والتي تحتوي على مكانة العلاقات العامة في المؤسسة، إلى بيانات الفرضية الثانية الخاصة بالوسائل والأساليب التي يستخدمها جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة، ثم إلى الفرضية الثالثة التي تتمحور حول مدى كفاءة ومهارة مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة، ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة والتي تتمحور حول الأعمال التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة لتحقيق فعالية داخل المؤسسة.

# الفصل السادس

## تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

خامساً: الاستنتاجات العامة

سادساً: اقتراحات الدراسة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى تفرغ وتحليل البيانات سنحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي ضوء الأهداف وكذلك في ضوء النظريات.

**أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات**

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج سنذكرها فيما يلي حسب كل فرضية ومؤشراتها كالتالي:

**1- البيانات الشخصية:**

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث النتائج التالية:

- 55 % من أفراد العينة هم ذكور.
  - 50% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من [31 - 40] سنة
  - 76.66% من أفراد العينة جامعيين.
  - 46.66% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن:
- أغلب مفردات العينة ذكور، وهذا بحكم طبيعة وجود بعض المهام داخل البلدية تكون محددة فقط للذكور مثل أعوان الأمن والاستقبال والتوجيه، وكذلك راجع أيضا إلى أن أغلب رؤساء المصالح والمكاتب هم ذكور.
  - ثم إن أغلب المبحوثين جامعيين ويعود ذلك إلى طبيعة الوظيفة الإدارية التي يقومون بها داخل البلدية فهي تتطلب مستوى علمي مؤهل.
  - ثم إن أغلب المبحوثين هم شباب وهذا ما يؤكد على وجود الجد والنشاط داخل البلدية.
  - أما فيما يخص الأقدمية لدى أفراد العينة فكانت ما بين 5 و 10 سنوات، وهذا ما يشجع على تطوير البلدية والنهوض بها، حيث تلعب الخبرة دورا هاما وحاسما في ذلك.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يتوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة على جهاز يمثل إدارة العلاقات العامة.

من خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها بالتحليل والنسب فقد تبين أن:

- كل المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 100% أجابوا أنه لا يوجد قسم في البلدية يسمى باسم العلاقات العامة وأقروا بأنه يوجد مكتب آخر بديل يعوضه داخل البلدية وهو مكتب البريد والعلاقات الخارجية.

ومنه نستنتج أن العلاقات العامة غير موجود باسمها داخل البلدية فهي بعيدة عما وصلت إليه المؤسسات المعاصرة في يومنا هذا وما حققته من تطورات داخل كل مؤسسة.

- ومن جهة أخرى تم التأكد من أن البلدية تعتمد على هذا الجهاز بدرجة متوسطة وهذا ما أكدته 45% من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى أن هذا المكتب ليس ضروري بالدرجة المطلوبة داخل البلدية، بل يعمل كبقية المكاتب الأخرى.

- وأكدت نتائج الدراسة أن 53.33% من أفراد العينة أقروا على المهام الموكلة إلى هذه الجهة مهام اتصالية، فيما تعود نسبة 41.67% للذين أقروا بأنها إعلامية ومنه نستنتج أن المهام الموكلة إلى الجهة المسؤولة عن العلاقات العامة داخل البلدية هي مهام اتصالية إعلامية بالدرجة الأولى وهي تمارس فقط بعض مهام العلاقات العامة الكثيرة التي تسند في حقيقة الأمر إليها في المؤسسات المعاصرة.

- كما أكدت الدراسة أيضا بنسبة 51.67% أن هدف الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل المؤسسة هو التنسيق بين المصالح الإدارية للمؤسسة ومنه الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية لا تقوم بجميع الأدوار التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في حقيقة الأمر.

- في حين أكدت النسبة 53.33% أن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لا تمارس نشاطاتها على أكمل وجه، حيث برروا بأن هذا راجع إلى غياب المتخصصين في الاتصال الداخلي والخارجي بنسبة 23.33%.

- ومنه فالجهة المكلفة بالعلاقات العامة لا تمارس نشاطاتها داخل البلدية على أكمل وجه لأن عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة، ذاتها وغياب المتخصصين في ذلك يؤدي بالضرورة إلى عدم القيام بالمهام الأساسية على أكمل وجه.

- كما أكدت نسبة 90% بأن جهاز العلاقات العامة ضروري ومهم داخل البلدية ومنه نستنتج أن أغلب المؤسسات على علم بضرورة وأهمية وجود هذا الجهاز، داخل كل مؤسسة وذلك للتطور الذي عرفته مختلف المؤسسات المعاصرة من خلال إدارتها لقسم العلاقات العامة داخل مؤسسات إدارتها.

من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى التي مفادها: لا يتوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة على جهاز يمثل إدارة العلاقات العامة، ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة الجمهور الداخلي ومن خلال المقابلة مع مسؤول بلدية جيجل نستنتج صحة هذه الفرضية، حيث أنه لا يوجد قسم خاص بالعلاقات في بلدية جيجل وهي غير مجسدة على أرض الواقع في حين أن القسم البديل هو مكتب البريد والعلاقات الخارجية، حيث أن الاعتماد على هذه الجهة كان بدرجة متوسطة، كما أنها تمارس بعض المهام فقط ولا تقوم هذه الجهة بجميع الأدوار التي يكلف بها جهاز العلاقات العامة في الأصل، وعدم ممارستها لنشاطها على أكمل وجه، إلا أن في حقيقة الأمر العاملون في البلدية يدركون أهمية وجود العلاقات العامة داخل مؤسستهم.

وعليه نستنتج بأن الفرضية الأولى تحققت نسبيا.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا تستخدم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالوسائل الضرورية لتحقيق أهدافها:**

من خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها بالتحليل والنسب فقد تبين أن:

- كل المبحوثين والمقدرة بـ 100% أجابوا بأن أساليب الاتصال المستعملة في البلدية هي الشفوية والكتابية معا، ومنه نستنتج أن البلدية تستعمل كلا من الأسلوبين داخل إدارتها وهذا يعني أنها تستخدم الأسلوب المباشر وذلك شفويا والأسلوب غير المباشر، وذلك من خلال المطبوعات.... الخ.

- وتبين نسبة 100% أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية، وكان نوع هذه الوسائل سمعية بنسبة 60% ومطبوعة بنسبة 40%، فمن خلال نوع الوسائل

المستعملة في البلدية نستنتج أن البلدية مازالت تعتمد على الوسائل المستخدمة في البلدية هي وسائل تقليدية بالدرجة الأولى.

- وكما تؤكد النسبة 41.67% على أن المعيار الذي تعتمده العلاقات العامة في تفضيل وسيلة على أخرى يرجع إلى التكلفة وتليها 33.33% للذين أجابوا بأنها تعود إلى السهولة. ومنه نستنتج أن البلدية تستعمل الوسائل الغير مكلفة وسهلة داخل إدارتها.

- أما فيما يخص التقييم للوسائل الاتصالية التي تستخدمها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية فكانت مناسبة بنسبة 55% ومنه الوسائل التي تستخدمها البلدية ناتجة عن نوع وطبيعة النشاط التي تقوم به، فهي تقدم خدمات عبارة عن وثائق وملفات خاصة بالمواطنين.

- كما أكدت النسبة 65% بأن الوسائل المستعملة لا تساهم في تفعيل العلاقات العامة في البلدية ومنه نستنتج أن هذه الوسائل ليست فعالة بما يكفي، وهذا لإعتمادها على الوسائل الغير مكلفة والبسيطة والسهلة والتقليدية.

ومن خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية التي مفادها لا تستخدم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة، ومن النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة الجمهور الداخلي و من خلال المقابلة مع مسؤول بلدية جيجل نستنتج صحة هذه الفرضية حيث أنه رغم استعمال البلدية لكل من الأسلوبين الكتابي والشفوي إلا أن البلدية تنحصر الوسائل التي تستعملها في السمعية والمطبوعة وكذلك نجد أن البلدية تعتمد على الوسائل التقليدية الهاتف بالدرجة الأولى، كما أن المعيار الذي تعتمده في استعمال الوسيلة يعود إلى السهولة والتكلفة، وهذا لا يساهم في تفعيل العلاقات العامة داخل البلدية.

وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت نسبيا

**الفرضية الفرعية الثالثة: يفتقد مسؤول العلاقات العامة المتعلقة بالعلاقات في المؤسسة موضوع الدراسة بالمهارة اللازمة لمزاولة نشاطاتهم.**

من خلال المعطيات الميدانية التي توصلت إليها بالتحليل والنسب فقد تبين أن:

- إن نسبة 33.33% أكدت بأنه يتم توظيف مسؤول العلاقات العامة داخل البلدية يكون على أساس العلاقات الشخصية، أما فيما يخص التخصص فقد احتل المرتبة ما قبل الأخيرة من بين الاحتمالات



- المقترحة بنسبة 13.33% والذين أجابوا عن هذا الاحتمال برروا بأن التوظيف يكون على أساس تخصص إعلام واتصال بنسبة 8.33% من بين التخصصات المقترحة.
- ومن خلال كل هذا نستنتج أن التوظيف يقوم على أساس العلاقات الشخصية ورغم وجود تخصص إعلام واتصال في البلدية إلا أن إدارة البلدية لم تبادر بفتح قسم للعلاقات العامة بداخلها.
- كما تؤكد النسبة 41.67% بأن الصفة التي يتمتع بها بهام مسؤول الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية هي القدرة على مواجهة المشاكل إلى جانب بعض الصفات الأخرى، إلا أن صفة التحكم في اللغات غير موجودة نهائياً.
  - فمن خلال ما سبق نستنتج أن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في البلدية يتمتعون ببعض الصفات التي يتمتع بها مسؤول العلاقات العامة في المؤسسة المعاصرة .
  - كما تؤكد النسبة المقدرة بـ 53.33% بأنه لا يوجد اهتمام من طرف مسؤول الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بالجمهور الداخلي ( الموظفين )، أمام بالنسبة للذين أقرروا بأنها تهتم فقد أكدوا بأن ذلك الاهتمام يكون بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ 20%.
- ومنه نستنتج أن عمل الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية ليس بالمستوى والأداء المطلوب التي تقوم به العلاقات العامة بمنظورها الحالي.
- وتؤكد النسبة 85% أن الجهة المكلفة في البلدية لا يتلقى دورات تدريبية لتنمية مهاراته ومنه فالبلدية لا تعطي أهمية لهذه الوظيفة لأنه من أولويات معوقات الوظيفة هو الخضوع لدورات تدريبية وتكينية كل فترة وفترة لمعرفة كل الأمور الجديدة والعمل بكل احترافية.
  - أما فيما يخص تقييم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في البلدية فكانت النسبة الأكبر كان بأداء مقبول بنسبته 78.33%، ومنه نستنتج أن الأداء مرتبط بالظروف المتوفرة بذلك داخل البلدية.
- ومن خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة التي مفادها: تفقد الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالمهارة اللازمة لمزاولة نشاطاتهم، ومن النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة الجمهور الداخلي، ومن خلال المقابلة مع مسؤول البلدية جيبل نستنتج صحة الفرضية أنه رغم وجود موظفين لديهم تخصص إعلام واتصال، إلا أن البلدية لم تبادر بفتح قسم خاص بالعلاقات العامة بداخلها وأن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لا يتمتعون بجميع الصفات الحقيقية التي يشترط أن

تكون في المسؤول عن العلاقات ، وأن الاهتمام الذي توليه هذه الجهة بالموظفين داخل البلدية يكون بدرجة متوسطة وكذلك عدم تلقي الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

أما تقييم أداء الجهة المسؤولة عن العلاقات العامة داخل البلدية فكان الأداء مقبول، وعليه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت نسبيا.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا تقوم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالأعمال الخاصة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها بالتحليل والنسب فقد تبين أن:

- تؤكد نسبة 61.67% بأن أغلب المبحوثين أجابوا بالحياد فيما يخص الميزانية التي تخصصها البلدية للجهة المكلفة بالعلاقات العامة، وكذلك نجد النسبة 66.66% بالنسبة للمبحوثين الذين فضلوا الإجابة بالحياد أيضا فيما يخص الميزانية، هل هي كافية مقارنة مع الإنجازات أولا، ومن خلال النسب التي أجاب بها المبحوثين والذي فضلوا الإجابة نستنتج أنهم ليسوا على دراية فيما يخص ذلك وهذا يعني أن الموظفين ليسوا على إطلاع فيما يتعلق بالميزانية ( الجانب المادي )، فكل موظف حسب رأيه يعمل عمله المكلف به فحسب وأن هناك مسؤول يتحمل مسؤولية ذلك.
- أما فيما يتعلق بما لاحظته المبحوثين بعد اعتماد المؤسسة على الجهة المكلفة بالعلاقات العامة فقد كانت النسبة متعادلة مع كل الاحتمالات بنسبة 100% بأنهم لا حظوا بأن تكاليف الاتصال والمعاملات لم تتغير وكذلك تكاليف الترويج والخدمة المقدمة للجمهور لم تتغير أيضا وكانت النسبة موزعة بينهم بالتساوي بنسبة 33.33% لكل واحد منهما.

ومن خلال هذا نستنتج أنه بعد اعتماد المؤسسة على الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لم تتغير ولم تحسن من مستواها بل بقيت كما هي داخل البلدية.

- وتؤكد النسبة 45% أن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية في حل أزمات المؤسسة بدرجة ضعيفة ومنه فالجهة المسؤولة عن العلاقات العامة ليست هي المسؤولة عن حل أزمات المؤسسة التي تتعرض لها البلدية، إلا أن هذه المهمة من المهام الأساسية التي تقوم بها العلاقات العامة في الأصل داخل المؤسسات.

- أما فيما يخص تقييم النشاط الذي تقوم به العلاقات العامة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فكانت النسبة الأكبر 55%، بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنها غير فعالة وبرروا إجابتهم بأنه يعود ذلك إلى نقص الوسائل الحديثة الموجودة بالبلدية حيث كانت النسبة 26.67%

ومن خلال هذا نستنتج أن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في البلدية غير فعالة، وهذا لنقص الوسائل وعدم وجود مسؤولين أكفاء وكذلك عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة بداخلها.

ومن خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة التي مفادها: لا تقوم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة موضوع الدراسة بالأعمال الخاصة لتحقيق أهدافها، ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة الجمهور الداخلي ومن خلال المقابلة مع مسؤول بلدية جيجل نستنتج صحة هذه الفرضية، حيث أن المبحوثين ليسوا على إطلاع فيم يخص الميزانية التي تخصصها البلدية للجهة المكلفة بالعلاقات العامة وكذلك وجود هذه الجهة داخل البلدية لم يحدث أي تغيير لنشاطات البلدية وأنها ليست المسؤولة عن حل أزمات البلدية ومنه فكان تقييم نشاط الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية غير فعالة وذلك لنقص الوسائل في البلدية، وعليه نستنتج أن الفرضية الرابعة فقد تحققت نسبياً.

### مناقشة الفرضية العامة:

العلاقات العامة غير فعالة في المؤسسة الخدمائية وذلك من خلال المقابلة التي قمنا بها مع المسؤول في المؤسسة ومن خلال الفرضية الفرعية الأولى وعدم وجود جهاز يمثل إدارة العلاقات داخل هيكلها التنظيمي، ومن خلال الفرضية الفرعية الثانية وذلك من خلال عدم استعمال العلاقات العامة أساليب ووسائل فعالة لتحقيق أهدافها ومن خلال الفرضية الفرعية الثالثة وذلك من خلال عدم تمتع مسؤول العلاقات العامة بمهارات وكفاءات تسمح لهم بمزاولة نشاطاتهم بفعالية ومن خلال الفرضية الرابعة كذلك لعدم قيام العلاقات العامة بأعمال لتحقيق أهداف وفاعلية داخل البلدية فإن الفرضيات الأربعة تحققت نسبياً ومنه الفرضية العامة محققة، ومنه نستنتج أن العلاقات العامة غير فعالة في البلدية وذلك لعدم توفر الشروط اللازمة لذلك.

**ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:**

بناء على النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي ناقشناها في ضوء فرضيات الدراسة في الكشف عن فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية يتجلى لنا عدم وجود فعالية للعلاقات العامة داخل البلدية من خلال عدم وجود قسم العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للبلدية ، وذلك رغم وجود جهة مكلفة بذلك إلا أنها لا تقوم بالدور الفعال الذي يرقى إلى المستوى الذي يتوفر في أجهزة العلاقات العامة الفعالة، وكذلك عدم وجود أساليب ووسائل فعالة تستخدمها العلاقات العامة داخل البلدية إضافة إلى أن مسؤول العلاقات العامة ليس لهم كفاءة ومهارات للقيام بأدوارهم بفعالية ولا يقومون بأداء المهام والأعمال الحقيقية التي تحقق الفعالية داخل البلدية.

ومنه توصلنا إلى أن هناك صعوبات تتعرض لها إدارة العلاقات العامة من أجل تحقيق أهدافها ومنه فالمؤسسة الخدمائية الجزائرية مازالت بعيدة كل البعد عما توصلت إليه المؤسسات المعاصرة من تقدم من خلال ما يحققه قسم العلاقات العامة داخل إدارتها.

**ثالثا: مناقشة نتائج الدراسات في ضوء الدراسات السابقة:**

تطرقنا في القسم النظري إلى مجموعة الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا أو أحد مؤشرات واستنادا إلى هذه الأطر سنحاول مناقشة نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة.

**1- الدراسة الأولى: " محمد قيراط " العلاقات العامة في المؤسسة الصحية"**

فإنما نتحقق مع الدراسة الحالية من حيث توصلنا إلى:

- عدم وجود قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة.
- عدم وجود الأساليب والوسائل للقيام بأدوارها.
- عدم وجود مختصين بالعلاقات العامة في المؤسسة يتمتعون بكفاءات ومهارات لأداء مهامهم.

وتختلف مع دراستنا:

- في أن العلاقات العامة لها دور فقط عند الاتصال الداخلي والخارجي وكذلك في أوقات المشاكل والأزمات بينما المؤسسة موضوع الدراسة ليس للعلاقات العامة دخل في حل الأزمات والمشاكل.

**2- الدراسة الثانية:** " ياسين مسيلي " العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية "

فإنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث:

- جهاز العلاقات العامة لا يسمى باسمه بل " مكتب البريد والعلاقات العامة الخارجية "
- لا يحتل هذا المكتب مكانة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- لا يقوم بأنشطته متخصصين في الاتصال.
- لا يعتمد على أساليب ووسائل اتصالية فعالة

وتختلف عن دراستنا في أن الجمهور الداخلي مدركون للدور الذي تلعبه العلاقات العامة داخل المؤسسة وبأنها ضرورية لوجودها داخل البلدية.

**3- الدراسة الثالثة:** " عيواج عدراء " واقع العلاقات العامة في الإدارية المحلية "

تتفق مع دراستنا الحالية في:

- عدم وجود العلاقات العامة داخل المؤسسة بل هو ظهور شكلي غير مجسد على أرض الواقع.
- العلاقات العامة لا تزال مهمة ولا تكتسي أهمية داخل المؤسسة الخدمائية.

تختلف مع دراستنا في أن:

- إدراك البلدية للأهمية التي تحققها العلاقات العامة داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية.

**4- الدراسة الرابعة:** " رضا نبائس " واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية "

فإنها تتحقق مع دراستنا الحالية من حيث توصلنا إلى:

- عدم وجود قسم مستقل للعلاقات العامة.
- غياب الإطارات المتخصصة والمؤهلة في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود وسائل علمية كافية لأداء الوظيفة.

وتختلف عن دراستنا في:

- وجود قسم بديل عن العلاقات العامة وهو مكتب البريد والعلاقات الخارجية.

- من خلال مقابلتنا للمسؤول المباشر في البلدية ميدان الدراسة تبين لنا أنه توجد رغبة في استحداث مكتب خاص للعلاقات العامة داخل إدارتها وذلك للحاجة الماسة للإدارة لوجود هذا الجهاز داخل إدارتها.

5- الدراسة الخامسة: عاطف بوضياف " فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" وتتحقق مع دراستنا في:

- عدم وجود قسم العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- غياب الإطارات المختصين والكفاءات في مجال العلاقات العامة.

وتختلف عن دراستنا:

في أن العلاقات العامة لم تصل بعد إلى أن تقول أنها لا تعمل بوتيرة فعالة تسمح لها بالمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الخدمائية.

ومن خلال كل الدراسات التي تم التطرق إليها في دراستنا فهي تتلاقى مع الدراسة الحالية في بعض النقاط وتختلف عنها في بعض النقاط الأخرى وذلك راجع إلى وجود اختلافات في التساؤلات وكذلك في مجال إجراء الدراسة.

#### رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

هناك حاجة دائمة لفهم العلاقات العامة من الناحية النظرية التطبيقية وذلك لأن كل علم له أطره النظرية، وحيث يعد المنظور التفاعلية الرمزية محاولة نظرية منهجية تقوم على أسس سلوكية تهتم بفهم الدراسة وتحليل التفاعلات بين الأفراد وتأثيراتها على المنهج وبالنسبة للعلاقات العامة فإن التفاعلية الرمزية تساعد في التعرف على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم بإدارة العلاقات وبالتنظيم الذي ينتمون إليه ومن خلال التنظيم يختارون أنماط السلوك التنظيمي والأهداف والرموز بما يشكل ويوجه التفاعل التنظيمي للمؤسسة.

وتوظيف التفاعلية الرمزية في مجال عمل العلاقات العامة يسهم في تقديم تفسير وشرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد إدارة العلاقات العامة في إختيار الإستراتيجية المناسبة والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة بالجمهور الداخلي والخارجي.

ومن خلال دراستنا فإن النتائج المتوصل إليها:

- لا يوجد قسم للعلاقات العامة وهذا يعني عدم معرفة الجهة المكلفة بالعلاقات العامة داخل البلدية للاستراتيجيات المناسبة والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة بالجمهور الداخلي والخارجي داخل إدارتها.

أما نظرية التبادل فهي تقوم بدراسة سلوك الأفراد داخل التنظيم ودراسة الدوافع وأن البناء الاجتماعي هو ناتج عن التبادل الاجتماعي بين الأفراد وهو العملية التي يتم خلالها تبادل القيم والأفكار وبالتالي يعتبر هذا التبادل طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية، بحيث أن كل طرف يراعي مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية ومستقرة ويكون ذلك على مستويين، مستوى الوحدات الكبرى يكون التبادل بين الجماعات ومستوى الوحدات الصغرى يكون التبادل بين الأشخاص، وفيما يخص العلاقات العامة فإنه ركز أخصائي أو القائم بالعلاقات العامة على المؤسسة كوحدة لتحليل بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور.

إن افتراضات نظرية التبادل قابلة لأن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم بحيث أن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي بصورة تسمح لهم بتوجيه التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وجمهورها.

ولنظرية التبادل أهمية من خلال مساعدتها في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما يحققه التنظيم من توافق وانسجام على المستوى الخارجي وكذلك فيما يخص الاتصال واتخاذ القرار.

إلا أن التنظيم قد يسعى إلى استخدام العلاقات العامة الأمر الذي يدفع الباحث فيها إلى دراسة العلاقات العامة المتبادلة بين التنظيم وممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها:

- بأن العلاقات العامة غير موجودة داخل المؤسسة فإنه لا يمكن تحليل افتراض توقعات المؤسسة واتفاقها مع توقعات الجمهور.

وبهذا لا يتحقق التوافق والانسجام الداخلي والخارجي وكذلك فيما يخص الاتصال واتخاذ القرار.

في حين يركز المنظور البنائي الوظيفي بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوحيدها من أجل الحفاظ العام واستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت ويتضمن التحليل البنائي الوظيفي للعلاقات العامة ما يلي:

- تحديد مكانة ممارسة العلاقات العامة.
  - مدى الأهمية والكفاءة التي يتميز بها الممارسون وما يحصلون عليه مكافآت.
  - طبيعة الوظائف التي توكل لإدارة وممارسي العلاقات العامة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية للبناء التنظيمي.
  - تهدف العلاقات التي تزويد الجمهور بالمعرفة على المعلومات والاختيار عن المؤسسة الخدمائية وبالتحديد البلدية.
  - تسعى العلاقات العامة إلى كسب رضا ولاء الجمهور الداخلي عن طريق الاقتناع بما توفره البلدية من خدمات.
- ومن خلال دراستنا فإن النتائج المتوصل هي كالآتي:

- لا تحظى العلاقات العامة بالمكانة المناسبة لها في الهيكل التنظيمي.
- لا يحظى العاملون بالعلاقات العامة على كفاءات ومهارات لأداء أدوارهم.

ومن خلال ما تم عرضه من نظريات نستنتج أن كل نظرية تؤكد على دور من أدوار العلاقات العامة

#### خامسا: الاستنتاجات العامة:

انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة الشخصية ومقارنتها بالمجتمعات النظرية المتوفرة لدينا خلصنا إلى النتائج التالية:

تتميز العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة بعدم الفعالية وذلك لعدم توفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على جهاز يمثل إدارة العلاقات العامة داخل إدارتها، ويعتبر مكتب البريد والعلاقات الخارجية هو المكتب الذي يقوم بنشاط العلاقات العامة بداخلها، وكذلك لا تستخدم هذه الجهة المكلفة بالعلاقات العامة الوسائل الضرورية لتحقيق أهدافها وذلك باعتمادها على الوسائل التقليدية، وافتقاد مسؤولي الجهة المكلفة بالعلاقات العامة للمهارات اللازمة لمزاولة نشاطاتهم وبالتالي عدم القيام بالأعمال التي تحقق الأهداف الخاصة بالبلدية.



وانطلاقاً مما سبق ونظراً لتحقق الفرضيات الأربعة فإن هذا يؤكد على أن العلاقات العامة غير فعالة داخل البلدية لأنها لم تعي بعد ضرورة وجود هذا الجهاز بداخلها وكذلك لما له من أهمية وفاعلية داخل إدارتها رغم وجود بعض المؤشرات التي تبين اعتماد البلدية على بعض وظائف العلاقات العامة.

### سادساً: اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني الخاص بموضوع " فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمانية " يمكننا من وضع جملة من التوصيات أهمها:

- 1- تصحيح مفهوم للعلاقات العامة ومختلف المؤسسات وعلى مستوى الفرد الموظف وعلى مستوى الإدارة ككل.
- 2- تخصيص قسم مستقل للعلاقات العامة منفصل عن الأقسام الأخرى.
- 3- العمل على انتقاء الموظفين المؤهلين للعمل في مجال العلاقات العامة والحرص على الارتقاء بمستواهم من خلال الدورات التدريبية وتبني الطرق الحديثة في إنتاج المواد الإعلامية والقيام بالبحوث والدراسات.
- 4- دعم إدارة العلاقات العامة من الناحية المادية والمعنوية لتمكينها من القيام بالمهام المختلفة.
- 5- فتح قنوات الاتصال بين قسم العلاقات العامة في الإدارة و المؤسسات التكوينية كمعاهد التكوين العام وأقسام الاتصال والعلاقات العامة.
- 6- ضرورة استحداث الوسائل الاتصالية الفعالية داخل المؤسسات من أجل زيادة مفعولها.
- 7- القيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالعلاقات العامة والتي من شأنها أن توضح مجال تطبيق نشاطات العلاقات العامة خاصة الداخلية فيها.

الأختام

## خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة تبقى العلاقات العامة هي الوسيلة العملية والعلمية التي تستخدمها وحدات البلدية لزيادة فعاليتها، ولإيجاد الصورة الحسنة لها عند جمهورها الداخلي، حيث أن وجود العلاقات العامة في البلدية يساعد هذه الأخيرة على تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعي نحو المجتمع وتحسين الرأي العام بقضايا ومشاكل المجتمع حتى تجعله متجاوبا مع مشاريع التنمية التي تنفذ والخدمات التي تقدم وتجعله مدركا للحاجة إليها ومشاركا في تنفيذها.

كما تعد العلاقات العامة وسيلة وقائية من وقوع ( البلدية ) في أخطاء عند اتخاذ القرارات التي تتعارض مع إدارة الموظفين، لذلك فبرامج العلاقات العامة ضرورية للرد على ما يثار من انتقادات داخلية ولشرح سياسة الإدارة وإبراز الحقائق المجردة من الدعاية والتزييف.

إذن فوجود قسم العلاقات العامة له أهمية قصوى في البلدية حيث تساعد على توثيق الصلة بينها وبين جماهيرها المتعامل معها، بدءا بالجمهور الداخلي من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية المشجعة على العمل، والقيام بأنشطة تساعد الموظفين على تحسين علاقاتهم مع إدارتهم، مع فتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم وعلى المشاركة في تسيير الوحدة المحلية، مع الاهتمام بمشاكلهم وشكاويهم وفي هذا وصول إلى ترسيخ انطباع جيد لدى الجمهور الخارجي .... ورضا الجمهور الداخلي ينعكس بصورة تلقائية وسريعة على التعامل مع الجمهور الخارجي، إلا أنه ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي حاولنا من خلالها معرفة مدى فعالية العلاقات في المؤسسة الخدمائية إلا أن البلدية مازالت مهملة لمسألة إيجاد قسم للعلاقات العامة الذي من شأنه مساعدتها على تحقيق استقرار وانسجام بنائها الداخلي مع الموظفين، كما تحرص على كسب ثقة الجمهور الداخلي.

ومن خلال دراسة فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية ( البلدية ) تبرز أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- لا يوجد قسم خاص للعلاقات العامة ببلدية جيجل.
- القسم البديل هو مكتب البريد والعلاقات الخارجية.
- لا تعتمد البلدية على أساليب ووسائل لتحقيق أهدافها.
- لا يقوم جهاز العلاقات العامة بالأعمال الخاصة لتحقيق أهدافها.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

## فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية - دراسة ميدانية ببلدية - جيجل -

نحن طلبة قسم علم الاجتماع علاقات عامة - سنة الثانية ماستر - في إطار قيامنا ببحث ميداني حول فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

❖ ملحوظة: ضع العلامة (X) في المربع المناسب لأجابتك

تحت إشراف الأستاذة:

د سيساوي فضيلة

من إعداد الطالبة:

❖ سامية بوجميلة

السنة الجامعية: 2015/2014



في حالة الإجابة بنعم هل تكون ؟

درجة عالية جدا  درجة عالية  درجة متوسطة

درجة ضعيفة  درجة ضعيفة جدا

7/ ما هي المهام الموكلة لهذا الجهاز؟

استشارية  اتصالية  إعلامية  كلاهما معا

8/ ما هي أهداف جهاز العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

التأثير الفعال على جماهير هذه المؤسسة

التنسيق بين المصالح الإدارية للمؤسسة

حل أزمات المؤسسة

9/ هل ترى أن جهاز العلاقات العامة يمارس نشاطاته على أكل وجهه؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

- الاهتمام المستمر بالموظفين ( العمال )

- الاتصال الدائم بالمواطنين

- التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية

- إجراء بحوث الرأي العام الداخلية والخارجية

في حالة الإجابة بـ لا هل هذا راجع إلى:

- غياب إدارة مختصة بالاتصال الداخلي والخارجي

- نظرة المسؤولين للموظفين والمواطنين

- غياب المختصين في الاتصال الداخلي والخارجي

- غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك

10/ هل تعتقد أن وجود مثل هذا الجهاز ضروري ومهم في مؤسستكم؟

نعم  لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بالأساليب والوسائل التي يقدمها جهاز العلاقات العامة لتحقيق أهدافه في المؤسسة

11/ ما هي أساليب الاتصال المستعملة في مؤسستكم ؟

الأسلوب الشفوي  الأسلوب الكتاب  كلاهما معا

12/ هل يستخدم جهاز العلاقات العامة الوسائل الاتصالية المختلفة؟

نعم  لا  لا أدري

في حالة الإجابة بـ " نعم " ما نوع هذه الوسائل؟

مطبوعة  مسموعة  سمعية بصرية

13/ ما هي الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف جهاز العلاقات العامة للقيام بوظائفها ؟

المجلات  المطويات  الهاتف  الانترنت  الاجتماعات

14/ حسب رأيك ما هو المعيار الذي تعتمد عليه العلاقات العامة في تفضيل وسيلة على أخرى ؟

التأثير  التكلفة  السرعة  السهولة

أخرى أذكرها.....

15/ ما هو تقييمك للوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف جهاز العلاقات العامة ؟

مناسبا جدا  مناسبة  غير مناسبة

16/ هل تعتقد أن هذه الوسائل تساهم في تفعيل العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

نعم  لا



المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى كفاءة مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة

17/ على أي أساس يتم توظيف أو اختيار مسؤول العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

الخبرة  التخصص  عشوائي

الاختيار  العلاقات الشخصية

- إذا كان على أساس التخصص ما نوعه؟

إعلام ألي  تسيير واقتصاد  علوم تجارية  إعلام واتصال

18/ ما هي الصفات التي يتمتع بها مسؤولي العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

- القدرة على الإقناع

- التحكم في اللغات

- القدرة على مواجهة المشاكل

- القدرة على الاتصال الفعال

19/ هل هناك اهتمام من طرف مسؤولي العلاقات العامة بجمهورها الداخلي؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل تكون؟

بدرجة عالية جدا  بدرجة عالية  بدرجة متوسطة

بدرجة ضعيفة  بدرجة ضعيفة جدا

20/ هل يتلقى مسؤولي العلاقات العامة تكويناً ينمي مهاراتهم الاتصالية؟

نعم  لا  لا أدري

21/ ما تقييمك لأداء مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة ؟

أداء مقبول  أداء غير مقبول

المحور الخامس: بيانات حول مدى نجاح العلاقات العامة داخل المؤسسة

22/ هل تخصص البلدية ميزانية كافية لجهاز العلاقات العامة ؟

نعم  لا  لا أدري

23/ هل التكلفة متوازنة مع الانجازات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة ؟

نعم  لا  لا أدري

24/ هل بعد اعتماد المؤسسة جهاز العلاقات العامة لاحظت ؟

تكاليف الاتصال والمعاملات  انخفضت  لم تتغير  ارتفعت

تكاليف الترويج  انخفضت  لم تتغير  ارتفعت

جودة الخدمة المقدمة للجمهور  انخفضت  لم تتغير  ارتفعت

25/ ما مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في حل أزمات المؤسسة ؟

بدرجة عالية جدا  بدرجة عالية  بدرجة متوسطة

بدرجة ضعيفة  بدرجة ضعيفة جدا

26/ أخيرا ما تقييمك للنشاط الذي تقوم به العلاقات العامة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

فعال  غير فعال

- في حالة ما إذا كان فعال هذا راجع إلى:

- الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم

- الاهتمام بالمواطنين ومشاكلهم

- تحسين صورة المؤسسة

- في حالة إذا كان غير فعال هذا راجع إلى:

- نقص الوسائل الاتصالية الحديثة المسخرة في البلدية

- غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك

- إخفاء الحقائق التي تهم المواطنين

## أسئلة المقابلة:

أولاً: محور خاص بمكانة وأهمية العلاقات العامة في المؤسسة

- 1- بصفتك مسؤول ما رأيك في المكانة التي يحتلها جهاز العلاقات العامة في المؤسسة؟
- 2- هل تعتمد المؤسسة على هذا الجهاز في إنجاز نشاطاتها؟
- 3- ما طبيعة المهام الموكلة إلى جهازكم؟
- 4- ما هو الهدف الرئيسي لجهاز العلاقات العامة في المؤسسة؟

ثانياً: محور خاص بنوعية الأساليب والوسائل المستخدمة من طرف جهاز العلاقات العامة؟

- 5- ما هو الأسلوب المستعمل للاتصال داخل مؤسستكم؟
- 6- ما نوع الأجهزة والوسائل الاتصالية يتناسب ونشاط العلاقات العامة؟
- 7- حسب رأيك هل هذه الوسائل تتناسب ونشاط العلاقات العامة؟
- 8- كيف تساهم هذه الوسائل في تفعيل العلاقات العامة في مؤسستكم؟

ثالثاً: محور خاص بمدى كفاءة مسؤولي العلاقات العامة

- 9- باعتبارك مسؤول كيف يتم توظيف موظفي العلاقات العامة؟
- 10- ما هي أهمية الصفات التي تساعدك على إنجاز مهامك على أكمل وجه؟
- 11- هل سبق وأن تلقيتم تكوين في مجال الاتصال والعلاقات العامة؟
- 12- هل تولون اهتماماً بجمهوركم الداخلي والخارجي؟

رابعاً: محور خاص بالعوامل التي تحقق نجاح العلاقات العامة في المؤسسة

- 13- باعتبارك مسؤول هل تخصص المؤسسة ميزانية تتماشى ونشاطات العلاقات العامة؟
- 14- هل سبق وأن حققتم أهدافاً بميزانية قليلة؟
- 15- كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في حل الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة؟ وأخيراً ما تقييمك للنشاط الذي تقوم به العلاقات العامة؟

# قائمة المراجع

- 1- إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال بال جماهير، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1985.
- 2- إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلومصرية، د ط.
- 3- إبراهيم محمد تركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2006.
- 4- أحمد بدر: الاتصال بال جماهير بين الإعلام والتطبيع والتنمية، دار قباء للنشر، مصر، 1998.
- 5- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ديوان المطبوعات الجامعية ط2، الجزائر، 2005.
- 6- أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 7- ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 8- ثامر البكري: التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006.
- 9- جمال مجاهد: العلاقات العامة رؤية ونظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 10- جمال محمد أبو شيب: أصول الفكر والبحث العلمي: نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التجريبي دار المعرفة الجامعية، 2002.
- 11- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998.
- 12- جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار المعرفة الجامعية.
- 13- حسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر.
- 14- حسن خير الدين: العلاقات العامة، مكتبة عين شمس، مصر، د ط، 1996.

- 15- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 17- حسين علي: التسويق الدليل العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا، سوريا 2000.
- 18- حسين علي: التسويق العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا، سوريا، 2000.
- 19- حميد الطائي وبشير العلق: تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، عمان الأردن، 1998.
- 20- خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، الأردن، دار النشر والتوزيع، 1998.
- 21- خليل الغلايني: مبادئ الإدارة العامة، دار الكتاب العربي، مصر، ط2.
- 22- ربحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 23- ردينة محمود: التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع جامعة الزيتونة الأردنية، ط1، 2005.
- 24- زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25- زكي محمود هاشم: العلاقات العامة، الأسس والمفاهيم العلمية، ذات السلاسل للنشر والوزيع الكويت، 1990،
- 26- زياد رمضان: العلاقات العامة في مؤشآت القطاع الخاص، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 1998.
- 27- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 28- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006.

- 29- سحر محمد وهبي: بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 1986.
- 30- سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر.
- 31- سميرة ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات، الجزائر 2006.
- 32- سمير محمد حسين وآخرون، واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1992.
- 33- سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي، (بحوث الإعلام)، عالم الكتب القاهرة 1995.
- 34- سوملي وهونس: العلاقات العامة، ترجمة فريد أنطونيوس، مكتبة الفجر، بيروت، 1997.
- 35- سيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية، جامعة عنابة، الجزائر.
- 36- شوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 37- شوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 38- صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية: الإدارة العامة، العدد 54 الرياض 1987.
- 39- طارق شريف يونس: الإدارة للعلاقات العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 40- طاهر مرسل عطيبة: فن وعلم العلاقات والإعلام، القاهرة، عالم الكتب، 1985.
- 41- عبد الحارث حمدي البخوشى: العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 2011.
- 42- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

- 43- عبد العزيز أبو نيعية: تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الورق للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية 2005.
- 44- عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة: مدخل بيئي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث 1993.
- 45- عبد الكريم رضا الجابوري: العلاقات العامة، إبداع وتطور في نجاح الإدارة، بيروت، دار النشر 2001.
- 46- عبد المعطي محمد و محمد السريكوسي: أصول البحث العلمي، مكتب الفلاح، الكويت.
- 47- العبد جلال إبراهيم: الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 48- عبد محمود عبد الرحمن، سوسيولوجية التنظيم، دار المعرف الجامعية، الإسكندرية، مصر 1987.
- 49- علي السلمي: الإعلان، مكتبة غريب، مصر، د ط، 1988.
- 50- علي السيد ابراهيم عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، معجم المكتبات، القاهرة، ط3، 1895.
- 51- علي غربي وآخرون: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائري د ط، 2006.
- 52- عمار بوحوش و محمد محمود الذبيان: مناهج البحث العلمي، وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.
- 53- عمر وصفي عقيل وآخرون: مبادئ التسويق مدخل متكامل، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- 54- العمري بوحيط: البلدية (صلاحيات ومهام وأساليب)، شركة زعايش للطباعة والنشر.
- 55- غريب سيد أحمد، علي عبد الرزاق جبلي: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 54- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2006.



- 55- فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، 1981.
- 56- فخري حاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق 19981.
- 57- فضيل دليو: أسس المنهجية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 1999.
- 58- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 15.
- 59- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، د ط، 2003.
- 60- فؤاد عبد المنعم البكري: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب، مصر، ط1، 2000.
- 61- فوزية غرابية وآخرون: أساليب البحث في العلوم الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3 2002.
- 62- لخضر عبيد: التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 63- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري: التنظيم والنشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة.
- 64- محمد بن ابراهيم التريجي: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2004.
- 65- محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والعلومة، دار جريرون للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 66- محمد زيان: منهج البحث العلمي وتقنيته، ديوان المطبوعات الجامعية، دار الجزائر، ط1، 1983.
- 67- محمد زيد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 68- محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006.
- 69- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1999.
- 70- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

- 71- محمد فريد محمد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق.
- 72- محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة ( المشكلات والحلول )، ط1، دار اليازوري، عمان 2001.
- 73- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2007 .
- 74- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دارالفجر للنشر والتوزيع، ط1.
- 75- محمود محمد الجوهري: اتجاهات جديدة في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الأنجلومصرية، د س.
- 76- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 77- موريس نخلة وآخرون: القاموس القانوني، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2002.
- 78- نزال موسى سويدان وآخرون: التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، ط4، عمان، 2006.
- 80- نواري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 81- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، الجامعية الأردنية، ط1، عمان، 2008.
- 82- هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2001.

ب- باللغة الأجنبية:

- 1- Abid Lakdhar:L'organisation administrative des collectives locales,office des publications universitaires, Alger.
- 2- Bernard Gournay et des autres: Administration publique, presses universitaires de France , paris. 1976.
- 3- bernard lamizet, ahmed silem: dictionnaire encyclopédique des scinces de l'information et de communication ; ellipes ; paris ; 1997 .
- 4- dictionnaire hechette : encyclopédique ;1998.
- 5- henry mintzberg : le management, éditons d'organisation,1990.

- 6- le management des organisation : commission européenne 2000.
- 7- manuel de la commission, relation publique : rotary international .
- 8- Missoum Sbih: Les institutions administratives du Maghreb (le gouvernement de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie), hachette, 1977.
- 9- Olivier tones blay economie d'entrprise economica, 2000.
- 10- r\_ brennemam et s\_ separi.economic dé enterprise, bumad, paris.
- 11- Sid Ali: Compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP. N-2 Mitidja impression, 2002.

#### ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- بلقي فطوم: العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مسيلة، 2003.
- 2- رماش صبرينة: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماجستير.
- 3- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2007 - 2008.
- 4- نسيمة تواتي طلبية: أهمية التسويق في تطوير الخدمة البنكية، دراسة حالة بنك التنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

#### رابعا: مواقع الأنترنت

[www.Admical.org](http://www.Admical.org)

# قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
69	يوضح النمط التنظيمي المفلطح لمؤسسة خدماتية	1
70	يوضح نمط المصفوفة لمؤسسة خدمية	2
90	يوضح العلاقات العامة كإدارة مستقلة في أعلى الهرم التنظيمي	3
90	يوضح العلاقات العامة كإدارة فرعية تابعة لنائب رئيس المنظمة	4
91	يوضح العلاقات العامة كقسم تابع للإدارة الفرعية	5
92	يوضح العلاقات العامة كقسم فرعي لكل إدارة فرعية أو رئيسية	6
93	يوضح الأسلوب الاتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة	7
94	يوضح الأسلوب الوظيفي في تنظيم جهاز العلاقات العامة	8
94	يوضح الأسلوب الوظيفي الاتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة	9
95	يوضح الأسلوب الإعلامي في تنظيم جهاز العلاقات العامة	10

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	139
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	140
3	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	141
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	142
5	يبين وجود قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة	143
6	يبين مدى اعتماد المؤسسة على هذا الجهاز	144
7	يبين المهام الموكلة لهذا الجهاز	145
8	يبين أهداف جهاز العلاقات العامة في المؤسسة	145
9	يبين ممارسة جهاز العلاقات العامة لنشاطاته.	146
10	يبين ضرورة وجود هذا الجهاز داخل المؤسسة	147
11	يبين الأساليب الاتصال المستعملة في المؤسسة	148
12	يبين مدى استخدام جهاز لعلاقات العامة للوسائل الاتصالية داخل المؤسسة	148
13	يبين الوسيلة الأكثر استعمالاً من طرف جهاز العلاقات العامة للقيام بوظائفها	149
14	يبين المعيار الذي يعتمده جهاز العلاقات العامة لتفضيل وسيلة على أخرى	150
15	يبين تقييم الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف جهاز العلاقات العامة	150
16	يبين مدى مساهمة الوسائل في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة	151
17	الأسس التي يتم بها توظيف مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة	151
18	نوع التخصص المعتمد عليه في اختيار مسؤولي العلاقات العامة	152
19	يبين الصفات التي يتمتع بها مسؤولي العلاقات العامة داخل المؤسسة	152
20	يبين مدى اهتمام جهاز العلاقات العامة بجمهورها الداخلي	153
21	يبين مدى تلقي مسؤولي العلاقات العامة لدورات تكوينية لتنمية مهارتهم	154
22	يبين تقييم أداء مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة	154
23	يبين مدى تخصيص المؤسسة لميزانية كافية للعلاقات العامة	155
24	يبين ما إذا كانت الميزانية مع الإنجازات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة	156
25	يبين مدى التغيرات التي طرأت على المؤسسة بعد اعتماد جهاز العلاقات العامة بداخلها	157
26	يبين مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في حل أزمات المؤسسة	158
27	يبين تقييم لنشاط الذي يقوم به جهاز العلاقات العامة من أجل تحقيق أهدافه	159

## ملخص الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح مدى فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، خاصة أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها بحاجة ماسة لإدارة فعالة للعلاقات العامة وذلك من خلال إعطائها المكانة المناسبة التي تسمح لها بمزاولة وظائفها على أكمل وجه.

ولقد اتخذنا من بلدية جيجل مجالاً للدراسة الميدانية، حيث بحثنا عن إجابة عن التساؤل الرئيسي الذي كان على النحو التالي: ما مدى فعالية العلاقات في المؤسسة الخدمائية؟

وتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الأربعة التالية:

- 1- ما هي مكانة العلاقات العامة لبلدية جيجل؟
- 2- ما هي الأساليب والوسائل التي تستخدمها الجهة المسؤولة عن العلاقات العامة ببلدية جيجل؟
- 3- ما مدى كفاءة مسؤولي العلاقات العامة ببلدية جيجل؟
- 4- ما مدى إسهام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة من خلال المهام التي تقوم بها لتحقيق الأهداف الخاصة بالبلدية؟

هذا وقد وظفنا المنهج الوصفي لكونه يساعد على وصف الوظائف والأدوار التي يقوم بها العلاقات العامة لتحقيق فعاليتها داخل البلدية إلى جانب جعله من أدوات جمع البيانات العلمية، وقد تمثلت في الملاحظة المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات وأما عن عينة الدراسة فقد اعتمدنا المسح الشامل حيث أفادتنا في الحصول على نتائج دقيقة وهذا وفي سعينا لإيجاد إجابته عن التساؤلات الدراسية عمدنا إلى تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول تمثلت في الفصل الأول وكان تحت عنوان موضوع الدراسة، ثم الفصل الثاني بعنوان العلاقات العامة والمؤسسة الخدمائية، أما الفصل الثالث فقد كان بعنوان محددات فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

أما الجانب التطبيقي فاشتمل هو الآخر على ثلاث فصول وهي كالأتي الفصل الرابع بعنوان الإطار المنهجي للدراسة ثم الفصل الخامس تحت عنوان تفرغ لبيانات الدراسة وتحليلها، أما الفصل السادس فقد كان بعنوان مناقشة نتائج الدراسة ومن خلال التناول النظري لموضوع ومعالجة البيانات الميدانية خلصنا إلى النتائج التالية.

- 1- لا تتوفر البلدية على جهاز يمثل إدارة العلاقات العامة.
- 2- لا يستخدم المكلفون بالعلاقات العامة في البلدية الوسائل والأساليب الضرورية لتحقيق أهدافها.
- 3- لا يتمتع مسؤولي العلاقات العامة داخل البلدية بالمهارة الكافية لمزاولة نشاطاتهم.
- 4- لا تقوم الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في داخل بلدية جيجل بالأعمال الخاصة لتحقيق أهداف البلدية.



## Résumé

Cette étude tente de clarifier l'efficacité des relations publiques dans l'entreprise de service algérienne, surtout que la plupart des entreprises ont besoin d'une administration efficace pour mieux gérer les relations publique. Ceci pour leur donner sa place réelle qui leur permet de jouer son rôle.

Nous avons choisi la commune de Jijel pour une étude de terrain pour essayer de formuler des réponses à notre problématique : Quelle est l'influence que jouent les relations dans l'entreprise de service ?

Cette question a engendré plusieurs autres questions secondaires :

- 1- Quelle est la place réelle qu'occupent les relations publiques dans la commune de Jijel ?
- 2- Les agents chargés des relations publiques au sein de la commune utilisent-ils les moyens nécessaires pour réaliser leurs objectifs ?
- 3- Les responsables chargés des relations publiques dans la commune ont-ils les capacités suffisantes pour réaliser leurs activités ?
- 4- Les responsables chargés des relations publiques dans la commune de Jijel font-ils des efforts spécifiques pour réaliser les objectifs de la commune.

Afin de décrire les fonctions et les rôles de utilisés par les services des relations générales pour atteindre l'efficacité dans la commune, nous comptons recourir à la méthode descriptive et l'utiliser également

comme outils de collecte des données scientifiques (l'observation, comparaison et les documents et registres et les imprimés).

Pour ce qui de l'échantillon d'étude, nous avons adopté une vision totale pour obtenir des résultats fiables.

Notre étude est composée d'une partie théorique et une partie pratique. La partie théorique se compose de trois chapitres, dont le premier traite l'objet d'étude. Le second chapitre est intitulé « les relations publiques et l'entreprise de service. Quant au troisième, il porte sur les déterminants de l'efficacité des relations publiques dans l'entreprise de service.

La partie pratique comporte trois chapitres, dont le premier est canalisé sur le cadre méthodique de l'étude. Le deuxième est réservé à l'analyse et l'interprétation des données de l'étude. Dans le dernier chapitre, nous discuterons théoriquement les données du terrain.

L'étude a aboutit aux résultats suivants :

- 1- La commune ne dispose pas d'un appareil qui représente une administration de gestion de relations générales.
- 2- Les agents chargés des relations publiques au sein de la commune n'utilisent pas les moyens nécessaires pour réaliser leurs objectifs.
- 3- Les responsables chargés des relations publiques dans la commune n'ont pas les capacités suffisantes pour réaliser leurs activités.
- 4- Les responsables chargés des relations publiques dans la commune de Jijel ne font pas d'efforts spécifiques pour réaliser les objectifs de la commune

الملحق رقم 1: يبين الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل

