

## التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية

بواشري أمانة \*

سالم بركاهم \*\*

## Résumé

La culture d'entreprise est l'une des nouvelles notions qui paraissait durant les années quatre vingt, et qui a suscité un intérêt grandissant au sein des organisations et chercheurs. Ils y consacrent des différents écrits et multiples études. Elle est considérée comme étant un facteur déterminant au sein d'une organisation, impliquant son succès ou son échec. Aussi, les valeurs et les croyances qu'adoptent les organisations et ses travailleurs régissent la performance dans la réalisation des objectifs tracés. D'où l'efficacité recherchée qui consiste en la culture souple et adaptable aux incessants changements introduits dans l'environnement administratif interne d'une part. et ceux de l'environnement externe, d'autre part.

A ce titre, émerge le rôle des relations publiques dans le changement culturel se présentant aux plans moral et comportemental. Elles sont d'une importance accrue au sein de l'organisation.

**Mots clés :** les relations publiques ; la culture de l'entreprise ; le changement culturel.

## الملخص

تسعى الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي على مستوى الوزارات الجزائرية ، حيث تستمد هذه الأخيرة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها ، إذ يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها خلال فترة الثمانينات كمصطلح جديد يتداول في المنظمات ، كما تطرقت الكتابات والمقالات والدراسات العديدة لهذا الموضوع وذلك لكونه من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، كما أن القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمات من خلال العاملين فيها هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف ، ويمكن الحكم على الثقافة بأنها فعالة إذا كانت مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في واقع البيئة الإدارية الداخلية من جهة ومتغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى ، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي ، فظنرا لكون ثقافة المنظمة ترتبط بجوانب معنوية وسلوكية فإن مسؤولية العلاقات العامة تتعاضد وتزداد أهميتها في المنظمة وذلك لأنها تتموضع داخل أرجاء التنظيم وتلعب دورا هاما في تغيير القيم والاتجاهات والمفاهيم السلبيّة لدى العاملين وتصحيح الأوضاع الخاطئة.

**الكلمات الدالة:** العلاقات العامة، ثقافة المنظمة، التغيير التنظيمي، التغيير الثقافي.

\* أستاذة محاضرة، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية-جامعة الجزائر 3.

\*\* أستاذ مساعد، جامعة الجزائر 3.

## مقدمة:

أصبح التغيير الثقافي للمنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب عمليات التغيير الأخرى، فالمنظمة مطالبة بتفعيل حركتها واستجابتها للمتغيرات التي تفرضها البيئة والتي تشكل بالنسبة لها فرصا أو تهديدات وبذلك وجب عليها تغيير قيمها ومواقفها واتجاهاتها لتتوافق مع هذه التغيرات الدائمة الحركة والسريعة الإيقاع، وتجدر الإشارة إلى وجود مداخل عديدة يتم وفقها إحداث التغيير الثقافي فلكل مدخل مجموعة من القيم والمبادئ التي يحملها في طياته ومن هذه المداخل التغيير الثقافي من خلال التطوير التنظيمي، من خلال إعادة الهندسة، من خلال الجودة الشاملة و من خلال العلاقات العامة، فالثقافة قد تصبح في مرحلة ما من مراحل حياة المنظمة غير ملائمة وحتى تتمكن هذه الأخيرة من إعادة تفعيلها فهي تحتاج إلى توافر سياسة فعالة للاتصال تسمح بتبادل الآراء وتداول الأفكار والقيم وسيرياتها بشكل فعال داخل المنظمة وهذا ما تضمنه في حقيقة الأمر وظيفة العلاقات العامة التي تمثل أداة للتواصل وبناء الصورة الذهنية وأداة لاستشراف المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي إضافة لكونها تلعب دورا كبيرا في إدارة الأزمات .

انطلاقا من العرض السابق يمكن طرح السؤال الرئيسي الآتي :

**هل تساهم العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي على مستوى الوزارات الجزائرية ؟**

- **الفرضيات :** للإجابة على الإشكالية السابقة نطلق من الفرضيات الجزئية الآتية :
- ✓ **الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها وقدرتها على التغيير.
- ✓ **الفرضية الثانية :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو العلاقات العامة وقدرتها على التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في وظيفة العلاقات العامة.
- ✓ **الفرضية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بمهامها وأنشطتها تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## ▪ أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تشخيص وتقييم الوضع الحالي للعلاقات العامة بالإدارات العمومية المركزية الجزائرية "الوزارات" وذلك من خلال التعرف على التسميات الوظيفية لإدارة العلاقات العامة والمسؤوليات التي تقع على عاتقها وما إذا كانت تطبق المفهوم العلمي للعلاقات العامة الذي يبدأ من الداخل نحو الخارج أم أنها لا تعدو أن تكون وظيفة شكلية تتعامل مع الصحافة فقط.

وتهدف الدراسة أيضا إلى :

- إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في التغيير بشكل عام في الوزارات الجزائرية من جهة وتغيير قيم واتجاهات وقناعات العاملين (الجمهور الداخلي) من جهة أخرى .
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات المناسبة للوزارات الجزائرية التي من شأنها أن تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة جهاز العلاقات العامة بها وجعله أكثر قدرة على التغيير .
- تحديد أسباب قصور جهاز العلاقات العامة بالوزارات الجزائرية وتحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عمله .
- معرفة هل هناك علاقة ارتباط بين الخبرة في مجال الاتصال والعلاقات العامة وقدرة هذه الأخيرة على قيادة التغيير .
- الوصول إلى نتائج تقييمية واضحة للدور الذي تقوم به العلاقات العامة تجاه الجمهور الداخلي بالوزارات .

#### ■ أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من أهمية العلاقات العامة في الإدارات العمومية "الوزارات" والتي تعتبر أداة لكسب ثقة وتأييد المواطنين والجماهير المختلفة لأهداف وسياسات الدولة خصوصا مع انتشار العديد من الأمراض كالرشوة والمحسوبية ، النوعية الرديئة للخدمات المقدمة وكثرة المشاكل الداخلية التي تعرفها كسوء تسيير مواردها البشرية والمادية والمالية الأمر الذي أدى إلى خلق نزاعات كثيرة ومتشعبة أثرت سلبا على التسيير الداخلي لهذه الإدارات ، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في التغيير وتصحيح الأوضاع الخاطئة وتغيير القيم والاتجاهات والمفاهيم السلبية لدى العاملين وهذا تأكيدا على المبدأ القائل بأن العلاقات العامة الطيبة تبدأ من داخل المنظمة إلى خارجها ، فنجاح الإدارة العمومية لا يرتبط فقط بتحقيق أهدافها الخاصة وإنما بمدى اندماجها في محيطها وتفاعلها معه ولا يتأتى هذا إلا من خلال عمل علاقات عامة محترفة يقوم على أساس علمي ومهني تبدأ برامجه من الداخل ، وهذا ما يفتقد في عمل كثير من الإدارات العمومية الجزائرية للأسف الشديد .

■ **حدود البحث :** التزمنا في الدراسة بعدد من المحددات الجغرافية ، البشرية ، الزمنية والموضوعية .

- **الحدود الجغرافية :** اقتصرنا الدراسة على الوزارات الجزائرية والتي يقدر عددها بـ 29 وزارة وهذا بعد التعديل الحكومي الأول بتاريخ 14 ماي 2015 ، وهذا حتى تتمكن من التنقل إلى كل الوزارات الواقعة بالجزائر العاصمة وإجراء المقابلات وجمع المعلومات .

- **الحدود الزمنية :** أجرينا البحث الميداني في فترة زمنية تقدر بـ 03 أشهر، ابتداء من تاريخ 11 ماي 2015 وإلى غاية 22 جويلية 2015 ، وخلال هذه الفترة تم إجراء تعديلات وزاريتين، الأول بعد يومين من بداية البحث الميداني والثاني بعد يوم من استكمال الدراسة الميدانية والذي تم خلاله تقليص عدد الوزارات إلى 28 وزارة بعد دمج كل من وزارتي الفلاحة والصيد البحري في حقيبة واحدة .
- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على إجراء مقابلة مع المسؤول الأول عن الاتصال والعلاقات العامة بالوزارات الجزائرية أومع من ينوب عنه في حالة انشغاله أو تعذره عن استقبالنا وهذا لربح الوقت وتوجيه الجهود وعدم تشتتها ، لأن المسؤول الأول عن العلاقات العامة هو المخول لتمثيل الوزارة بالإضافة إلى اطلاعه على كل صغيرة وكبيرة بما ، الأمر الذي يزيد من مصداقية الإجابات والحصول على أكبر قدر من المعلومات مما يسمح بإثراء البحث .
- **الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة على إبراز الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي بالوزارات الجزائرية .
  - **صعوبات البحث:** واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن رصدها كالتالي :
- حساسية وخصوصية مجتمع البحث والمتمثل في الوزارات والتي يتطلب الوصول إليها مجموعة من الإجراءات بالإضافة إلى أن إدارة العلاقات العامة تكون عادة تابعة لديوان الوزير في العديد من الوزارات الأمر الذي صعب علينا الحصول على الموافقة وتحديد المواعيد وإقناع المكلفين بالعلاقات العامة بأهمية الدراسة نظرا لارتباطهم بالوزير وتغطية نشاطاته والتزاماتهم المتكررة مع الصحافة وكذا الاجتماعات المفاجئة ، بالإضافة إلى اعتذار بعض الوزارات عن استقبالنا لأسباب موضوعية وأخرى غير موضوعية .
- عدد الوزارات الذي يتمثل في 29 وزارة وتركزهم في أماكن مختلفة في العاصمة الجزائر الأمر الذي يتطلب من الباحثة جهدا ووقتا طويلا للتنقل وإجراء المقابلات .
- تزامن الدراسة مع التعديل الحكومي الجديد الذي تم خلاله تغيير العديد من الوزراء وإلغاء بعض الوزارات واستحداث أخرى، الأمر الذي عقد من مهامنا في تحديد المقر الجديد للوزارة وفي الحصول على موعد مع الطاقم الجديد الذي يحتاج إلى وقت لاستقبالنا لارتباطه بمسؤوليات جديدة ، وتجدر

الإشارة إلى أنه قد تم تغيير الطاقم المسؤول عن العلاقات العامة في بعض الوزارات بتغيير الوزراء ، وتنقل البعض الآخر من وزارة إلى أخرى مع الوزير نفسه .

#### ▪ المنهج المستخدم :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأكثر استخداما في دراسة الظروف والوقائع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، لأنه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر وتحديد خصائصها وطبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، حيث تم الاعتماد على الوصف في أجزاء البحث المتعلقة بعرض المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة وثقافة المنظمة .. الخ ، والتحليل للتعقيب على ما تم وصفه وتحليل الجداول الواردة في البحث وكذا تحديد العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة .

#### ▪ الإطار النظري للبحث :

#### أولا: مفهوم العلاقات العامة

يعتبر مفهوم العلاقات العامة من المفاهيم التي يشوبها بعض الغموض لدى الكثير من الخبراء والممارسين والهيئات والمنظمات المختلفة، الأمر الذي أدى إلى وجود تعاريف متعددة لها تتسم بالتفاوت والتباين وفيما يلي رصد لأهمها :

#### 1- تعريف إيفي لي ( Ivy Ledbeter Lee): الأب الروحي للعلاقات العامة كما يسمونه يرى بأن "

مهمة العلاقات العامة تتصل بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المنظمة للجمهور وذلك لكسب وده وتستخدم في ذلك الأخبار والصور وإذاعة البيانات والتعليقات وعرض الأفلام وتنسيق المعارض والندوات، كذلك تستخدم أساليب الدعاية عنها تقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير، كما تلجأ إلى الإعلان بوسائله المختلفة، وقد تنطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتثقيفية لجماهير المنظمة الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على العلاقة الوثيقة بين العلاقات العامة والإعلام بشتى أنواعه وصوره وأيضا على الدور التثقيفي الذي يمكن أن تقوم به أجهزة العلاقات العامة.

#### 2- تعريف ادوارد برنيز (Edward Bernays): وضع مفهوم حديث للعلاقات العامة على أساس

أنها:"<sup>2</sup>

- معلومات يتم تغذية الجمهور بها.
- عمليات إقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته وسلوكه.
- مجهودات لخلق تكامل بين اتجاهات وتصرفات المنظمة واتجاهات وتصرفات جمهورها.

- الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور.

إن العلاقات الطيبة مع الجمهور تتكون مع مرور الوقت من الأداء الذي يرضي الجمهور وإعلامه بهذا الأداء فالفكرة الرئيسية للعلاقات العامة هي "أعمل جيدا وعرف بما تعمل" وقد تم التعبير عن هذا المبدأ الأساسي في شكل العلاقة الآتية: " أداء جيد + إعلام صادق = علاقات عامة طيبة ".  
أهم الملامح التي تميز هذا التعريف هي التعبير عن مفهوم العلاقات العامة من خلال معادلة ضمت متغيرين الأداء الجيد والإعلام الصادق، فحسب ادوارد برنيز العلاقات العامة لا تقتصر فقط على القيام بالإعلام من خلال مختلف وسائل النشر الموجودة وهذا يعبر عن المفهوم الضيق للعلاقات العامة، بل تتعداها إلى الأداء الجيد الذي يعكس مختلف الجهود والبرامج التي تقوم بها هذه الأخيرة بهدف خلق جو من الثقة والتفاهم مع الأطراف المتعاملة معها.

**3- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة (I.P.R.A):** "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى من خلالها المنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تتعامل أو يمكن أن تتعامل معها"<sup>3</sup>.

تناول التعريف السابق العلاقات العامة بكونها وظيفة مخططة ومستمرة أي أنها قائمة على أسس علمية (كالبحث، التخطيط، التنسيق.. الخ) إضافة لكونها وظيفة إدارية، الأمر الذي يجعل الإدارة ملزمة للاضطلاع بمسؤولية تحسين هذه العلاقات مع الجماهير المختلفة تأمينا لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانيا : مفهوم ثقافة المنظمة

اختلف علماء السلوك التنظيمي في تحديد مفهوم ثقافة المنظمة ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد وموحد الأمر الذي أدى إلى وجود تعاريف متعددة لها ومكملة لبعضها البعض وفيما يلي رصد لأهمها :

**1- تعريف شاين (Edgar Schein):** "هي مجموعة من القيم والمبادئ التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها جماعة معينة وذلك أثناء محاولتها لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ونجاحتها بالنسبة لهم فعملوا على تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير ومعالجة تلك المشكلات"<sup>4</sup>.

يعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف قبولا لأنه ركز على أهم وظائف ثقافة المنظمة والمتمثلة في تحقيق التكامل والترابط الداخلي بين الأفراد وفي تحقيق التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، كما اعتبر ثقافة المنظمة منهجا مستقلا ومميزا في التفكير وحل المشكلات المختلفة .

2- تعريف تايلور (E.Taylor): يعرفها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وجميع القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"<sup>5</sup>.

يتضح من هذا التعريف بأن سلوك الفرد داخل المنظمة لا يتولد من فراغ وإنما هو انعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، وبذلك فتقافة المنظمة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه .

3- تعريف موريس توفوني (Maurice Thevenet): "هي الإسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها وهي منتج لتاريخها وشاهد على مهارتها ومعارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها فهي صيغة للتعبير عن المنظمة"<sup>6</sup>.

وصف هذا التعريف ثقافة المنظمة بالإسمنت وذلك للدور الذي تلعبه في تشكيل الجماعة لأنها تسهل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة الأمر الذي يجعل من السلوكيات الفردية والجماعية أكثر انسجاما وتمائلا وترابطا.

### ثالثا: مفهوم التغيير الثقافي

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، وتعتبر عملية تغيير هذه الثقافة من أصعب العمليات والتي تحتاج إلى جهد ووقت طويلين.

### 1- العلاقة بين التغيير التنظيمي والتغيير الثقافي :

إن التغيير في المنظمات عملية اجتماعية تستجيب للتغيرات في القيم والأفكار في المجتمع الكبير ولا بد أن تنعكس على مفاهيم العاملين في المنظمات وسلوكهم واتجاهاتهم، ومن ناحية أخرى فإن عملية التغيير في المنظمات عملية متشابكة تتأثر بها المنظمة جميعا، فلو أحدثنا تغييرا في الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، فإن ذلك يصيب أجزاء المنظمة الأخرى وبعبارة أخرى فإن أي تغيير يصيب نظاما فرعيا في المنظمة لا بد أن ينعكس على الأنظمة الفرعية الأخرى<sup>7</sup>.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي<sup>8</sup>، وذلك لأن الثقافة هي الأساس السلوكي للإنسان والإنسان لا يتحرك إلا ضمن التوجهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم عنده، لذلك فإنه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك للسلوك<sup>9</sup>، فإذا نجحت المنظمة في إحداث تغيير في القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات فسيكون من السهل عليها إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية وتكنولوجية، وتجدر الإشارة إلى أن الجهود التي تبذل لتغيير الثقافة يجب أن تركز على

الجانبا السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات والهيكل التنظيمية بل في العنصر البشري الذي يفسر تلك التشريعات ويتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيمية<sup>10</sup>، ومن خلال ماسبق تبرز أهمية التغيير الثقافي من كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقا مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلا لها وبالتالي فان نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي .

## 2- مفهوم التغيير الثقافي :

يعرف التغيير الثقافي بأنه " تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة أو المجتمع لذلك فإن التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء"<sup>11</sup>.

## رابعا: دور العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي

إذا كانت المنظمة لا تعمل في معزل عن البيئة المحيطة بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية فإن تكييف المنظمة مع البيئة وتكييف البيئة لتلائم مع المنظمة تعتبر مهمة أساسية من مهام العلاقات العامة وذلك لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين<sup>12</sup> ، فالعلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة وهي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المنظمات<sup>13</sup> ، وبهذا فهي تلعب دورا جوهريا في عملية تغيير ثقافة المنظمة نحو الأفضل لأنها الوحيدة التي تتموضع داخل أرجاء التنظيم وتملك فكرة جيدة عن ما يحدث داخله وتعتبر كبارومتر لثقافة المنظمة وذلك لأنها بمثابة قاعدة للمعلومات والبيانات التي تتدفق في المنظمة<sup>14</sup> ، وعلى هذا النحو تسير برامج العلاقات العامة الفعالة جنبا إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية فالعملية الإدارية هي الفعل القائم على رؤية الإدارة لمشكلات الواقع والعلاقات العامة هي نشاط تسويقي لاستقبال التغيير الذي تفرضه معالجات الإدارة للمشكلات القائمة<sup>15</sup> .

تمارس العلاقات العامة دورا بارزا في زيادة درجة فعالية عملية التغيير، وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية المتميزة وطبيعتها الديناميكية المتجددة ووسائلها الاتصالية المناسبة، حيث تبدأ دورها خلال مرحلتي الإعداد والتخطيط للتغيير ويستمر هذا الدور أثناء مرحلة تنفيذ خطة التغيير، بل أنه يظل حتى الانتهاء من مرحلة التقييم وذلك كما يلي :



**1- الرصد و التنبؤ:**

يحظى رصد البيئة التي تعمل المنظمة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، إذ تعتبر المنظمات نظماً ديناميكية مفتوحة عليها الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة وتستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة وخاصة الرأي العام، والقضايا المثارة ذات العلاقة بالمنظمة والتي على المنظمة أن تشارك في إدارتها وبالتالي على العلاقات العامة أن تتولى الرصد المستمر لهذه البيئة<sup>16</sup>.

**2- المساهمة في تحديد وتشخيص المشكلات:**

يمكن أيضاً لبحوث العلاقات العامة أن تساهم في تجميع وتحليل البيانات عن الوضع الراهن، وتحديد الأسباب المتوقعة لمقاومة التغيير من جانب المعنيين به، بل والتفكير المنهجي في كيفية التغلب على هذه الأسباب<sup>17</sup>.

**3- إقناع الأفراد بضرورة التغيير:**

حيث يمكن وضع خطة علمية وعملية مدروسة لإقناع جمهور العاملين بأهمية وحتمية التغيير للمنظمة، على نحو يحقق مصالحهم الشخصية من ناحية، والصالح العام للمنظمة من ناحية أخرى وذلك إن لم يكن في الأجل القصير، ففي الأجل المتوسط والأجل الطويل<sup>18</sup>، و تساعد الاتصالات في التصدي لمقاومة الأفراد للتغيير وذلك من خلال تعريف العاملين بمنطق التغيير خاصة إذا كانت المقاومة ترجع إلى نقص المعلومات أو سوء الفهم ويمكن تحقيق الفهم وتوليد الإقناع بالتغيير عن طريق استخدام الوسائل التالية : المناقشات والحوارات الشخصية، المذكرات، التقارير، العروض الجماعية فالاتصالات الفعالة تساعد العاملين في الإجابة على بعض الأسئلة التي تمهمم والتي تولد لديهم الإحساس بالقلق وعدم الأمان، فقدان الوظيفة، تقادم المهارات، الكفاءة هل ستبقى على حالها؟ الراتب هل سيتغير؟ هل ستزداد المسؤوليات؟ هل ستزيد ساعات العمل؟ هل ستتغير علاقات العمل؟<sup>19</sup>.

**4- تحقيق التنمية الذهنية والنفسية لتخطيط وتنفيذ التغيير :**

حيث يمكن لوظيفتي التخطيط والاتصالات القيام بدور كبير في مجال تحقيق التنمية الذهنية والنفسية المطلوبة من جانب المديرين، للحصول على تأييدهم ومساندتهم لبرامج التغيير، ومن جانب العاملين لتقبل التغييرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية نتيجة تنفيذ عملية التغيير<sup>20</sup>.

## 5- شرح خطة التغيير للعاملين:

حيث يمكن لوظيفة الاتصالات شرح خطة التغيير للعاملين قبل وأثناء تطبيقها على نطاق واسع ، وبالرغم من التطور التكنولوجي الذي عرفته بيئة الأعمال الاقتصادية وظهور العديد من الوسائط الالكترونية مثل الفيديو والإنترنت والتصميم الفوتوغرافي إلا أن هذه الوسائط لا تعادل في حقيقة الأمر قيمة الاتصال المباشر والشفهي، فالاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي لا يكفي بإصدار التعليمات بل العمل أيضا على شرحها وتحديد الأسباب التي أدت إلى إصدار مثل هذه التعليمات<sup>21</sup>.

## 6- التقويم الدوري المستمر للنتائج التي يسفر عنها التغيير:

يمكن لوظيفة التقويم تتبع وملاحقة ردود الأفعال الايجابية والسلبية المتتالية، للتأكد من مدى تحقيق التغيير للأهداف المنشودة منه، وإدخال التعديلات المناسبة وفي الوقت المناسب خلال المراحل المختلفة للتغيير، بل وتدارك مواطن الضعف وأوجه القصور في الإعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج التغيير المستقبلية<sup>22</sup>.

## ■ تصميم ومنهجية البحث :

### 1- الاستبيان :

انطلاقا من الجانب النظري للدراسة، قمنا بإعداد استمارة البحث التي أخذت شكل أسئلة مغلقة من خلال العبارات التقييمية (نعم، لا) و (موافق بشدة، موافق، غير موافق بشدة، غير موافق) ، وهذا بغية تيسير الإجابة وتسهيل عملية تفرغ البيانات وتحليلها ، وقد أعطيت الدرجات من 1 وهي أدنى درجة "غير موافق بشدة" وصولا إلى الدرجة 4 وهي "موافق بشدة" وهي أعلى درجة، ولتحديد طول الخلايا تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة من أكبر قيمة (4-1)=3 ومن ثم تقسيمها على أكبر قيمة في المقياس  $0.75=4/3$  وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة (وهي 1 صحيح) ليتم بذلك تحديد الحد الأعلى لكل خلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من [ 1، 1.75 ] غير موافق بشدة . من [ 2.5، 3.25 ] موافق .

من [ 1.75، 2.5 ] غير موافق. من [ 3.25، 4 ] موافق بشدة.

هذا وقد تضمن الاستبيان الموزع على أفراد العينة 05 محاور تتسلسل فيه الأسئلة من البيانات الخاصة بأفراد العينة من أجل تقريبيهم أكثر من الدراسة حتى الدخول تدريجيا في المحاور التي تمس مباشرة صلب الموضوع وذلك كما يلي :

- **المحور 1:** أهمية العلاقات العامة .
- **المحور 2:** التغيير في الوزارة .
- **المحور 3:** مدى كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها .
- **المحور 4:** العلاقات العامة وقدرتها على التغيير .
- **المحور 5:** أسباب قصور جهاز العلاقات العامة .

## 2- المقابلة :

في إطار مايسمى في منهجية العلوم الاجتماعية **''' الاستبيان بالمشاركة '''** قمنا بإجراء مقابلات مع المكلفين بالعلاقات العامة في الوزارات الجزائرية وهذا انطلاقا من أسئلة الاستبيان، وهذه الطريقة تسمح بجمع المعلومات بصورة جيدة وبشرح الموضوع للمبحوثين خصوصا وأن البحث يتناول مصطلحات كالتغيير الثقافي ، ثقافة المنظمة ، التغيير .. الخ وهي مصطلحات تفهم أكثر من طرف المتخصصين، كما تسمح المقابلة أيضا بفهم واقع الاتصال والعلاقات العامة بكل وزارة والاختلافات التي تميزها عن الوزارات الأخرى ، ونلجأ لهذه الطريقة عندما نريد التعمق في دراسة موضوع معين وهي تحتاج إلى مرونة للحصول على المعلومات .

**3- أسلوب التحليل:** بغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (22 statically package for social science).

### ▪ مجتمع البحث وعينته :

يتمثل مجتمع البحث في الوزارات الجزائرية التي يقدر عددها بـ 29 وزارة بعد التعديل الوزاري الأول، وبعد مدة من إيداع الطلبات والتنقلات المتكررة أجرينا 25 مقابلة أي 25 وزارة فيما اعتذرت أربع وزارات في مقدمتها وزارة العدل التي أبدت رغبة وترحيبا بالدراسة إلا أن الالتزامات الكثيرة للفريق العامل بالعلاقات العامة حال دون ذلك، ووزارة الخارجية لنفس السبب فيما لم ترد وزارة التضامن والأسرة وقضايا المرأة عن طلبنا وعدم التزام وزارة التجارة بالموعد المحدد، وبذلك أصبحت العينة 25 من أصل 29 أي نسبة 86.20 % وهي نسبة كافية لتعميم النتائج .

### ▪ تحليل مجتمع البحث وعينته :

✓ **الجنس :** أظهرت النتائج الإحصائية توزيع أفراد العينة حسب متغير "الجنس" وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (01).

✓

**الجدول (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60 %	15	ذكر
40 %	10	أنثى
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول السابق ونتائجه نلاحظ تساوي الحضور في الوزارات الجزائرية بين الجنسين خاصة في المناصب العليا، وللإشارة فقد أجرينا المقابلة مع المسؤول الأول للاتصال والعلاقات العامة بكل الوزارات الجزائرية منهم عشرة مكلفين بالدراسات والتلخيص "chargé d'étude et de synthèse" (وهو أعلى منصب يمكن أن يناله موظف كل في مجال تخصصه ، ويتلخص عمل هذا الأخير في مساعدة المسؤولين لإتخاذ قرارات صائبة وفي دراستنا نتحدث عن الاتصال ، فهم بحاجة إلى أشخاص من ذوي الاختصاص يساعدهم في اتخاذ قرارات غاية في الدقة والتبصر) ، وتمثل نسبة النساء النصف مما يؤكد تكافؤ الفرص بين الجنسين، وهذا ما يعكس ثقافة المجتمع الجزائري الذي يولي المرأة مناصب عليا بالدولة ولا يوجد فرق بين الجنسين إلا في الكفاءة

✓ **المستوى التعليمي** : أظهرت النتائج الإحصائية توزيع أفراد العينة حسب متغير "المستوى التعليمي" وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (02).

**الجدول (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
04 %	1	ثانوي
52 %	13	جامعي
44 %	11	دراسات عليا
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول السابق نلاحظ بأن المستوى التعليمي لأفراد العينة عالي وهذا أمر عادي بالنظر إلى طبيعة عمل الوزارات بصورة عامة والمكلفين بالعلاقات العامة بصورة خاصة والذين يحتاجون إلى مستوى تعليمي عالي يمكنهم من التحكم في فنيات التحرير واللغات الأجنبية بالإضافة إلى تكنولوجيات

الإعلام والاتصال، حيث بلغت نسبة الحاملين لشهادتي الماجستير والدكتوراه 44 % والحاصلين على شهادة الليسانس في مختلف التخصصات 52% ، و بالنسبة لبحثنا ستسمح لنا هذه النتائج بإثراء الموضوع والتجاوب معه نتيجة لفهم الباحثين لموضوع البحث .

✓ عدد السنوات في الوظيفة : أظهرت النتائج الإحصائية توزيع أفراد العينة حسب متغير "عدد السنوات في الوظيفة" وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (03).

الجدول (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد السنوات في الوظيفة

عدد السنوات في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	04 %
من 1-5 سنوات	6	24 %
من 5-10 سنوات	4	16 %
أكثر من 10 سنوات	14	56 %
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحديد عدد سنوات العمل في وظيفة الاتصال والعلاقات العامة ، يتضح بأن أفراد العينة يملكون خبرة في هذا المجال حيث بلغ عدد العاملين "أكثر من 10 سنوات" 14 مفردة أي ما يعادل 56% من العينة ، بينما بلغت النسبة من " 5-10 سنوات " 16 % ، أما من "1 إلى 5 سنوات " فقد بلغت 24 % ، و"أقل من سنة" مفردة واحدة وبمعدل 04 % وعلى العموم كل الباحثين يملكون خبرة في مجال الاتصال والعلاقات العامة الأمر الذي يجعل لإجاباتهم خلفية عملية ويمكن الاستفادة منهم في معرفة خصوصية كل وزارة، خصوصا مع وجود بعض الباحثين الذين عملوا في أكثر من وزارة وفي نفس المنصب .

✓ أهمية العلاقات العامة: أظهرت النتائج الإحصائية إجابات أفراد العينة حول محور "أهمية العلاقات العامة" وذلك على النحو الموضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10).

الجدول (04) : إجابة أفراد العينة على العبارة "هل تحظى العلاقات العامة بالأهمية بالوزارة"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	25	نعم
0%	0	لا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن العلاقات العامة تحظى بالأهمية في كل الوزارات الجزائرية وبنسبة 100%.

الجدول (05) : إجابة أفراد العينة على العبارة "هل خصصت للعلاقات العامة مكانة ضمن التنظيم الإداري"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	25	نعم
0%	0	لا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن العلاقات العامة لها مكانة بالهيكل التنظيمي بكل الوزارات الجزائرية .

الجدول (06) : إجابة أفراد العينة على العبارة " إذا كان الجواب نعم فيما يتمثل ذلك "

النسبة المئوية	التكرار	التسمية
32%	8	مديرية فرعية
0%	0	قسم
0%	0	مصلحة
0%	0	دائرة
68%	17	تسمية أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح مما سبق بأن 32% من الوزارات الجزائرية تخصص مديرية فرعية تعنى بشؤون الاتصال والعلاقات العامة أما 68% المتبقية لم تخصص لها لا قسم ولا مصلحة ولا دائرة، فمنها من خصصت مديرية عامة كوزارة الشباب والرياضة أو مديرية مركزية كوزارة الدفاع الوطني ومنها من خصصت خلية للاتصال فقط تكون تابعة لديوان الوزير وبالتالي لا تظهر الخلية في الهيكل التنظيمي ولكن ديوان الوزير وبالتحديد رئيس الديوان هو من يظهر في الهيكل التنظيمي، ومنها من خصصت خلية للاتصال تابعة لديوان الوزير ومديرية فرعية تعنى بالاتصال والعلاقات العامة كما هو الحال في وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ووزارة التكوين والتعليم المهنيين ووزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية، وهنا تظهر خصوصية كل وزارة فلا يوجد هيكل تنظيمي قار وصالح لكل الوزارات الجزائرية وذلك لاختلاف المهام واختلاف الجماهير التي يتم التعامل معها فعلى سبيل المثال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لديها مديرية للتعاون والتبادل ما بين الجامعات ومديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لديها خلية للاتصال وخلية للحوار مع النقابات ومستشارين على مستوى الديوان أحدهما مكلف بالعلاقات مع الجمعيات والآخر مكلف بدراسة بريد المواطنين، فالأهمية التي تحظى بها العلاقات العامة مرتبطة بفلسفة الوزير وتوجهاته ورؤيته للاتصال والعلاقات العامة فقد صادفتنا في دراستنا حالة وزارة كانت قد خصصت مديرية للاتصال والعلاقات العامة ألقاها الوزير وقوله \*\* بأن الهيئة الوحيدة التي تحتاج إلى مديرية للاتصال هي رئاسة الجمهورية \*\*، هذا وتجدر الإشارة إلى وجود مشاريع هيكلية جديدة يأمل الجميع أن تحظى العلاقات العامة بالأهمية فيها مثل وزارة الصحة ووزارة المجاهدين والتربية الوطنية... الخ .

#### الجدول (07) : إجابة أفراد العينة على العبارة "وتحت أي مسمى "

النسبة المئوية	التكرار	التسمية
60 %	15	الاتصال
0 %	0	العلاقات العامة
0 %	0	الاتصال المؤسسي
0 %	0	العلاقات العامة للشؤون الخارجية
40 %	10	تسمية أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن 60 % من الوزارات تسمي إدارة العلاقات العامة بها بالاتصال أما تسمية العلاقات العامة فلم نجدها في أي وزارة وهذا إن دل فإنما يدل على عدم وضوح هذا المفهوم وعدم تبنيه في الوزارات الجزائرية ، أما 40 % المتبقية فهي تستخدم تسميات أخرى مثل مديرية الاتصال والإعلام والتوجيه بوزارة الدفاع الوطني ، مديرية الاتصال والتوثيق والأرشيف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين ، مديرية التعاون بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف ، مديرية الاتصال والتعاون بوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية ومديرية الإعلام بوزارة الطاقة .

**الجدول (08) : إجابة أفراد العينة على العبارة "في اعتقادكم عدد العاملين كاف للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة"**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44 %	11	نعم
56 %	14	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن 56 % من أفراد العينة أجابوا بأن عدد العاملين في مجال الاتصال والعلاقات العامة غير كاف للقيام بالمهام المطلوبة وذلك في نظرهم لكثرة الالتزامات أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 44 % فقد أجابوا بالعكس أي أن العدد كاف للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة ، وأثناء إجراء الدراسة وجدنا أن معدل العاملين في مجال العلاقات العامة يقدر بـ أقل من 10 عاملين في كل الوزارات ما عدا وزارة الدفاع الوطني التي تملك عدد هائل من العاملين لم يصرح بعددهم لخصوصية وحساسية عمل الوزارة .

**الجدول (09) : إجابة أفراد العينة على العبارة "هل تملكون خبرة علمية أو تخصص في مجال العلاقات العامة"**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100 %	25	نعم
0 %	0	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.



يتضح مما سبق بأن كل أفراد العينة يملكون خبرة في مجال الاتصال والعلاقات العامة .  
**الجدول (10) : إجابة أفراد العينة على العبارة "إذا كانت الإجابة نعم هل كان ذلك عن طريق"**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة
72%	18	نعم	تخصصكم العلمي في مجال الاتصال والعلاقات العامة
28%	7	لا	
96%	24	نعم	الخبرة المكتسبة نتيجة الاحتكاك بالمتخصصين في هذا المجال
4%	1	لا	
64%	16	نعم	الاستفادة من دورات تكوينية
36%	9	لا	
60%	15	نعم	المدادومة على حضور الندوات والمؤتمرات
40%	10	لا	
32%	8	نعم	طرق أخرى
68%	17	لا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن 72 % من أفراد العينة يملكون خبرة في مجال الاتصال والعلاقات العامة اكتسبوها من دراستهم لهذا التخصص في الجامعة، إذ أن معظمهم من خريجي كلية الإعلام والاتصال، فمنهم من درس الاتصال والعلاقات العامة ومنهم من درس تخصصات أخرى كالصحافة المكتوبة ، الدعوة والإعلام ، الاتصال التسويقي ، علوم سياسية وعلاقات عامة ، علوم سياسية واتصال... الخ .

بينما اكتسب 96 % منهم الخبرة نتيجة الاحتكاك بالمتخصصين في هذا المجال، واستفاد 64 % منهم من دورات تكوينية داخل الجزائر وخارجها و في هذا الإطار قامت وزارة الاتصال بمقاربة قائمة على العلاقات العامة وذلك من خلال تنظيم ندوة لفائدة المكلفين بالاتصال في كل الوزارات الجزائرية حول " القواعد غير المدونة لنشاط المكلفين بالاتصال " من تنشيط وزير الاتصال وذلك بتاريخ 2015/02/28 وقد أكدت هذه الندوة على ضرورة إقامة علاقة "مهنية تتميز بالثقة" بين المكلفين بالاتصال (العلاقات العامة) والصحفيين والتأكيد على احترام قواعد وأخلاقيات المهنة.

هذا ويرى 60% من أفراد العينة بأنهم قد اكتسبوا خبرة نتيجة المداومة على حضور الندوات والمؤتمرات أما 68% من أفراد العينة فقد اكتسبوا الخبرة بطرق أخرى في مقدمتها ممارسة العمل الصحفي في الجرائد الوطنية أو في التلفزيون الجزائري والعمل أيضا في المؤسسات متعددة الجنسيات، أو من خلال التدريس في الجامعة، ثم تنقلوا للعمل بالوزارات الجزائرية بعد اكتسابهم للخبرة.

#### ▪ صدق وثبات أدوات البحث :

• صدق أدوات البحث : لقد تم اختبار صدق أدوات البحث من حيث الصدق الظاهري وذلك من خلال عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة التي قامت بتحكيمة لمعرفة مدى وضوح عباراته ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه والتأكد من أنه يقيس ما وضع لقياسه .

#### • ثبات أدوات البحث :

تم قياس ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان باستخدام "معامل ألفا كرونباخ"، و الجدول (11) يوضح ذلك، هذا وتجدر الإشارة إلى أن ثبات أداة القياس يتحقق عندما تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.60 فما فوق .

#### الجدول (11) : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	الثبات (معامل ألفا كرونباخ)	الصدق (الجذر التربيعي للثبات)
التغيير في الوزارة	0.816	0.903
مدى كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها	0.580	0.761
العلاقات العامة وقدرتها على التغيير	0.921	0.96
أسباب قصور جهاز العلاقات العامة	0.823	0.907
جميع الفقرات	0.678	0.823

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح مما سبق بأن معامل الثبات لكل الفقرات يساوي 0.67 وهي نسبة مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة ، ومعامل الصدق يساوي 0.82 أي أن الاستبيان صادق ويمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة.

▪ تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

• تحليل النتائج :

يمثل الجدول (12) استطلاع آراء أفراد العينة حول محور "التغيير في الوزارة" وقد جاءت نتائج

المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة تجاه هذه العبارات كالآتي :

الجدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور التغيير في

الوزارة

ترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق بشدة	0.614	3.28	أصبح التغيير ضروريا في ظل الظروف التي تعيشها الوزارة
5	موافق	0.676	3.04	تعمل الوزارة على تغيير أهدافها وقيمها باستمرار لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة
2	موافق	0.408	3.20	تتمتع الوزارة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات إدارية متكيفة مع التغيرات البيئية
4	موافق	0.526	3.12	الوزارة لديها القدرة والإمكانات لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة
3	موافق	0.374	3.16	تحدد الوزارة برنامجا للمستقبل تحمل في طياته عدة أشكال للتغيير
8	موافق	0.572	2.92	تشجع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية
6	موافق	0.500	3.00	تستجيب الوزارة سريعا لمتطلبات التغيير في حاجات ورغبات العاملين
7	موافق	0.351	2.96	المناخ العام للوزارة يشجع على التغيير
	موافق	0.502	3.08	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات أفراد العينة نحو محور "التغيير في الوزارة" تميل نحو درجة الموافقة وبالتالي وجود اتفاق بالوزارات الجزائرية على ضرورة التغيير واعتباره مطلباً إنسانياً دائماً للوصول إلى الأفضل سواء كان هذا التغيير نتيجة للظروف الخارجية أو استجابة لمتطلبات البيئة الداخلية ، كما أكدت هذه الأخيرة على امتلاكها للقدرات البشرية والمالية لقيادة هذا التغيير وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.08 وانحراف معياري يقدر بـ 0.502 ضعيف يعكس التقارب في مختلف الآراء .

هذا وقد اتفق أفراد العينة على العبارات التي جاء ترتيبها حسب درجة الموافقة كالاتي :

أبدى أفراد العينة درجة الموافقة وبشدة اتجاه العبارة " أصبح التغيير ضروريا في ظل الظروف التي تعيشها الوزارة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة على التوالي 3.28 ، 0.614 وبذلك كانت الأولى في ترتيب العبارات ، حيث كان هناك اتفاق بأن التغيير ضروري لمصاحبة التقلبات والتطورات والتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة ، هذا ويرى بعض أفراد العينة العكس مبررين ذلك بأن التغيير يكسر مبدأ الاستمرارية في تطبيق البرامج الحكومية ، وأن الاستقرار والثبات مهمين لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة وأن الوزارات هي أداة لتطبيق السياسة العامة للدولة .

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تتمتع الوزارة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات إدارية متكيفة مع التغيرات البيئية " وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وانحراف معياري يقدر بـ 0.408 ، حيث أكد أفراد العينة بأن عمل الإدارات العمومية مرتبط بالمواطن وبخدمته وهذا ما يجعل قراراتها تكيفية ، هذا وترى وزارة الدفاع الوطني بأن قراراتها آنية لأنها تنطلق من دراسات استشرافية ، أما وزارة الداخلية فقد أكدت على ذلك من خلال تغييرها لبعض القوانين الصادرة والتي تم التأكد بعدم ملائمتها لفئة معينة من المواطنين وبالتالي تظهر الحاجة للتغيير واتخاذ قرارات إدارية تصحيحية تكيفا وخصوصية هذه الفئات من المواطنين .

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تحدد الوزارة برنامجا للمستقبل تحمل في طياته عدة أشكال للتغيير "، وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 3.16 ، 0.374 وتؤكد الوزارات الجزائرية على وجود برنامج حكومي مسطر وهو بمثابة "وعاء للسياسة العامة " وأثناء تطبيقه يتم تكيفه مع الواقع عند الحاجة إما بالاستشراف أو نتيجة لقيود تفرضها البيئة الدائمة الحركة والسريعة التغيير .

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " الوزارة لديها القدرة والإمكانات لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة "، وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 3.12 ، 0.526 فالوزارات الجزائرية تملك من الإطارات البشرية والقدرات المالية ما يؤهلها لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة ، وتجدر الإشارة إلى وجود بعض الاختلافات بين الوزارات في القدرات المالية وهذا ما يفسر انخفاض المتوسط الحسابي مقارنة بالعبارات الأخرى، إذ نميز وجود وزارات بقدرات مالية كبيرة تسمح لها بمواكبة التغيير ووزارات أخرى تملك القدرات البشرية ولكن قدراتها المالية تبقى محدودة .

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تعمل الوزارة على تغيير أهدافها وقيمها باستمرار لتتماشى والتغيير الحاصل في البيئة " ، وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 3.04 ، 0.676 ، وقد أبدى أفراد العينة تحفظهم على بعض أجزاء العبارة خاصة فيما يتعلق بالقيم ، لأن الوزارات الجزائرية تسير وفق السياسة العامة للدولة التي تترجم في برامج حكومية تطبق على مستوى الوزارات فالقيم ثابتة نسبيا لكن التغيير يكون في الأهداف ما لم تمس بالقيم وفي طرق ومناهج وآليات العمل فالحق في التعليم ، مجانية العلاج ، العدل ، تطوير الطاقات البديلة... الخ هي قيم دولة ووطن ثابتة لا تتغير ، وبالمقابل أكد البعض رفضهم لهذه العبارة مبررين ذلك بأن يفتهم مستقرة ولا تحتاج إلى تغيير .

" تستجيب الوزارة سريعا لمتطلبات التغيير في حاجات ورغبات العاملين " ، وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 3.00 ، 0.500 ، وحسب آراء أفراد العينة فإن هذه الاستجابة تكون في حدود إمكانيات الوزارة وحسب الاحتياج ونوع الطلب ، أما وزارة الدفاع فتؤكد بأنها تستبق تلبية حاجات العاملين بما وهذا راجع لسياساتها الاتصالية وخصوصيتها التي تميزها عن باقي الوزارات ، وأثناء الدراسة لمسنا الاستجابة للعديد من الطلبات ومثال على ذلك تقديم قروض للعاملين بوزارة المالية لشراء سكنات عدل .

" المناخ العام يشجع على التغيير " ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96 وانحراف معياري 0.351 وقد أبدت الأغلبية موافقتها على هذه العبارة والتأكيد على أن البيئة الداخلية مستقرة ومشجعة على التغيير بينما ترى البقية العكس ويفسرون ذلك بسببين ، السبب الأول يتلخص في عدم التفكير في إستراتيجية للاتصال تنظم لهذا التغيير وتعلم الجميع بمحتواه ومنافعه هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم قدرة إدارات وموظفي الوزارات بمصاحبة هذا التغيير لأسباب مهنية حرفية وهذا على حد قولهم .

" تشجع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية " وهي العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة في ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.92 وانحراف معياري 0.572 ، وقد أكد أفراد العينة بأن التشجيع على روح الإبداع والابتكار مرتبط بالمسؤول وطبيعته ومدى انفتاحه على الآخرين ، إذ نجد نوع من الاستماع للآراء والاقتراحات الجديدة للإدارات في بعض الوزارات أما في الوزارات الأخرى فيغيب هذا التشجيع ، فوزارة التكوين والتعليم المهنيين الإدارات ملزمة بالاقتراح على سبيل المثال ، أما وزارة الدفاع الوطني فقد خصصت جائزة " جائزة الجيش الوطني الشعبي لأفضل

عمل علمي وثقافي وإعلامي" ، الهدف منها خلق جو التنافس وتمكين الطاقات الإبداعية من تحقيق انجازات جديدة تعود بالفائدة على الوطن .

يمثل الجدول (13) استطلاع آراء أفراد العينة حول محور "كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها" وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة تجاه هذه العبارات كالآتي:

**الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور مدى كفاءة**

**إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
الإعداد للاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات، استقبال الوفود، تنظيم الزيارات، تقديم الهدايا، تنظيم الرحلات... الخ	3.80	0.408	موافق بشدة	5
إعداد النشرات والكتيبات وتبع ما ينشر في الصحافة	3.96	0.200	موافق بشدة	1
بحث الشكاوى والرد عليها تحسين صورة الوزارة	3.60	0.707	موافق بشدة	6
تحسين صورة الوزارة والمحافظة على سمعتها	3.96	0.200	موافق بشدة	1
إعلام الجماهير المختلفة بخدمات الوزارة	3.92	0.277	موافق بشدة	3
إقامة علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة	3.88	0.332	موافق بشدة	4
إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات	2.96	0.676	موافق	7
المساهمة في حل مشاكل الوزارة الداخلية والخارجية	2.72	0.614	موافق	8
القيام بالبحوث والدراسات	2.20	0.500	غير موافق	9
المتوسط العام	3.44	0.434	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن اتجاهات أفراد العينة نحو محور " كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها " تميل نحو درجة الموافقة وبشدة وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 3.44 ، 0.434 ولقد جاءت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور حسب درجة الموافقة كالآتي:

نالت العبارتين " إعداد النشرات والكتيبات وتتبع ما ينشر في الصحافة " ، " تحسين صورة الوزارة والمحافظة على سمعتها " ، على أعلى نسبة موافقة وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 3.96 ، 0.200 ، إذ تعتبر هاتين الوظيفتين من صلب عمل العلاقات العامة خاصة فيما يتعلق بتتبع ما ينشر في الصحافة حيث تعمل العلاقات العامة على إعداد مجلة الصحافة ( La Revue De Press ) وفيها يتم جمع وتلخيص كل ما كتب عن الوزارة والوزير في الصحافة الوطنية حتى يكون هذا الأخير على اطلاع بكل شاردة وواردة أما الكتيبات فهي أداة لإعلام الأفراد الموزعة عليهم بسياسات الوزارة وخططها وانجازاتها وإعدادها يختلف من وزارة إلى أخرى ، فتعد بعض الوزارات هذه الكتيبات بنفسها ، بينما تقوم الهيئات تحت الوصاية ( sous tutelle ) بالتنسيق مع الوكالات الإعلانية بإعدادها في وزارات أخرى ومثال على ذلك وزارة المجاهدين حيث يقوم كل من متحف المجاهد والمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر بهذا النوع من الأعمال .

" تحسين صورة الوزارة " وهي من أهم وظائف العلاقات العامة وهي مرتبطة بدرجة كبيرة بقوة المكلف بالعلاقات العامة وقدرته على تسويق صورة الوزارة ، لذا يجب أن تتحرى الوزارة في اختياره وعادة ما يكون من أهل الثقة والاختصاص .

" إعلام الجماهير المختلفة بخدمات الوزارة " بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.277 وهنا تظهر الديمقراطية التشاركية والانفتاح على كل الجماهير وتتم هذه الوظيفة بالتنسيق مع كل المديرات والأقسام .

" إقامة علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة " ، بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.332 وخاصة مع الصحافة وهذا دفاعا عن توجهات الوزير والقطاع .

" الإعداد للاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات ، استقبال الوفود ، تنظيم الزيارات ، تقديم الهدايا ، تنظيم الرحلات .... الخ " ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 وانحراف معياري يقدر بـ 0.408 ومن خلال دراستنا لاحظنا الاختلافات الموجودة بين الوزارات الجزائرية في القيام بالوظائف السابقة ووصلنا إلى أن إدارة العلاقات العامة تقوم بالمهام السابقة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى كمديرية التعاون ، مديرية الوسائل العامة ... الخ أو من خلال لجنة وزارية مكونة من مجموعة من الأعضاء ، كل عضو مكلف بجانب معين من التنظيم ، فمثلا استقبال الوفود يكون من مهام البروتوكول بديوان الوزير وأحيانا المستشارين والأمين العام ورئيس الديوان حسب كل وزارة ، تنظيم الرحلات من مهام لجنة الخدمات أو مديرية الخدمات الاجتماعية ، تقديم الهدايا من مهام مديرية العلاقات الخارجية ، تنظيم

المعارض يكون بمشاركة الهيئات تحت الوصاية وحتى بالتنسيق مع الوزارات القطاعية كما هو الحال في "معرض الجزائر الدولي".

"إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96 وانحراف معياري يقدر بـ 0.676، حيث يرى أفراد العينة بأن إدارة العلاقات العامة تعتبر كطرف أساسي في بلورة عمل الوزارة وجزء كبير من التصور والإسهام تتكفل به العلاقات العامة في إطار استشاري دون أن ينطوي ذلك على مضامين للسلطة التنفيذية، مع التأكيد على أن هذه المساهمة مرتبطة بقناعة، شخصية وذهن كل وزير وعلاقته بالملكف بالعلاقات العامة.

"المساهمة في حل مشاكل الوزارة الداخلية والخارجية"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72، 0.614، وقد عبر أفراد العينة عن تحفظهم على العبارة خاصة الجزء المتعلق بالمشاكل الداخلية حيث أكد البعض بأن البيئة الداخلية للوزارة مستقرة ولا يوجد مشاكل داخلية والنظام الداخلي واضح المعالم وان وجد المشكل ليس من صلاحيات إدارة العلاقات العامة التدخل لعله إلا في بعض الحالات حيث يتم التدخل وعلى مستوى شخصي لحل بعض النزاعات في إطار علاقات العمل، بل هو من صلاحيات المديرية التابعة له وان خرج المشكل عن النطاق يتم حله في إطار تدرج هرمي وصولا إلى الأمين العام ورئيس الديوان.... الخ، أما المشاكل الخارجية فيبرز دور العلاقات العامة في حالة تعرض الوزارة لإشاعات وحملات إساءة وحتى المشاكل المتعلقة بالمواطنين تساهم العلاقات العامة في حلها بتوجيهها نحو المديرية التابعة لها.

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة "بحث الشكاوى والرد عليها"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 وانحراف معياري يقدر بـ 0.707، إذ تقوم العلاقات العامة بدراسة الشكاوى التي تصلها بصورة مباشرة عبر البريد الإلكتروني والبريد العادي أو من خلال الرقم الأخضر لبعض الوزارات كما يمكن رصد هذه الشكاوى بصورة غير مباشرة من خلال تتبع ما ينشر في الصحافة أو عبر الموقع الإلكتروني للوزارة أو أثناء تنظيم الزيارات والأبواب المفتوحة وقد تكون هذه الشكاوى موجهة للوزير شخصيا أو للمديرية المعنية وأثناء دراستنا وجدنا بعض الوزارات التي خصصت مديريات ومصالح تعنى بالشكاوى كما هو الحال بالوزارة الأولى "مديرية العرائض"، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "مديرية الشؤون القانونية"، وزارة السكن "فرع الاستماع لقضايا المواطنين والرد عليها" خلية الإصغاء بوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.... الخ.



أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على العبارة " القيام بالبحوث والدراسات " وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.20 ، 0.500 ، هذا وتمثل البحوث في مجال العلاقات العامة حجر الزاوية والأساس الأول لممارسة هذه الأخيرة لوظائفها الأساسية من ناحية والأساس الذي تبنى عليه خطط الوزارة وبرامجها من ناحية ثانية ، فهي تعمل على مراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وخاصة الرأي العام وكل القضايا المثارة ذات العلاقة بالوزارة ، ويوضح الجدول (14) إجابات أفراد العينة على هذه العبارة وذلك كالآتي :

#### الجدول (14): إجابة أفراد العينة على العبارة " القيام بالبحوث والدراسات "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4 %	1	موافق بشدة
12 %	3	موافق
84 %	21	غير موافق
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

حيث أكد أفراد العينة وبنسبة 84 % عدم موافقتهم على هذه العبارة مبررين ذلك بأن هذه المهام ليست من صلاحيات العلاقات العامة ، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 16 % فقد أكدت العكس فهذه البحوث موجودة في بعض الوزارات ممكن أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة بنفسها وهذا نادر جدا أو من خلال المؤسسات التابعة للقطاع هذا من جهة ومن جهة أخرى أن هذه البحوث والدراسات قد لا تأخذ شكل البحوث المتعارف عليها وإنما تتم من خلال الاتصالات وعن طريق تتبع ما ينشر في الصحافة و عبر رصد ردود الأفعال والتجاوبات في الموقع الإلكتروني للوزارة أو من خلال الندوات التي يحضرها دكاترة ولهم تحليلهم الخاص وأيضا من خلال زيارة المواطنين عند تنظيم الأبواب المفتوحة و عبر الاطلاع على نتائج الاستطلاعات التي تقوم بها المنظمات المتخصصة سواء كانت عالمية أو وطنية.... الخ، هذا فيما يخص البيئة الخارجية أما بالنسبة للبحوث الداخلية التي تهدف إلى استطلاع آراء وتوجهات والتغيرات التي تطرأ على العاملين فهي غير موجودة على الإطلاق لغياب هذه الثقافة .

يمثل الجدول (15) استطلاع آراء أفراد العينة حول محور "العلاقات العامة وقدرتها على

التغيير " وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة تجاه هذه العبارات كالآتي :

**الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور العلاقات العامة وقدرتها على التغيير**

ترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق	0.539	2.96	تملك العلاقات العامة القدرة على التنبؤ بالتغيير قبل حدوثه
4	موافق	0.627	2.68	تساهم العلاقات العامة بالتنبؤ بالمشكلات التي يعاني منها جمهور العاملين
7	غير موافق	0.569	2.36	تقوم العلاقات العامة بإجراء بحوث تحاول من خلالها توقع الأحداث أو المشاكل التي قد تواجهها وذلك بالكشف عن مصادرها وأسبابها
4	موافق	0.627	2.68	تقترح العلاقات العامة حلولاً علمية وعملية للمشكلات المرتبطة بالتغيير
6	غير موافق	0.651	2.44	تعمل العلاقات العامة على جمع وتحليل البيانات عن الوضع الراهن وتحديد الأسباب المتوقعة لمقامة التغيير
8	غير موافق	0.627	2.32	تقوم العلاقات العامة بإقناع العاملين بأهمية وحتمية التغيير والناتج الإيجابية المترتبة عنه
3	موافق	0.577	2.80	يشارك العاملون بالعلاقات العامة في التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقييمه
8	غير موافق	0.627	2.32	تلجأ العلاقات العامة إلى التفاوض لدعم سبل التغيير وهذا اعتماداً على الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة
2	موافق	0.500	2.80	تسير برامج العلاقات العامة التغييرية جنباً إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية
	موافق	0.593	2.59	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

أبدى أفراد العينة موافقتهم النسبية على محور "العلاقات العامة وقدرتها على التغيير" وهذا بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.59 ، 0.593، وقد جاء ترتيبها حسب درجة الموافقة كالتالي:

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تملك العلاقات العامة القدرة على التنبؤ بالتغيير قبل حدوثه " وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.59، 0.593 وذلك من خلال تصور مبني على الحلدس والتفكير ونابع من دراسة المؤشرات في الصحافة الوطنية المكتوبة والمسموعة وحتى المرئية أو من خلال الموقع الإلكتروني للوزارة والاتصال الدائم والجواري مع النقابات والجمعيات والاستماع أحيانا للمواطنين والجمهور الخارجي في بعض الوزارات هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال دور المكلف بالعلاقات العامة الذي يمتلك شبكة اتصال وعلاقات خاصة به ، وكمثال على ماسبق تملك وزارة الداخلية قوات أمنية ومركز نداء يعتبر كأحسن وسيلة صبر آراء ، ويتم الاتصال بهذا المركز مجانا عن طريق رقم هاتف أحضر "1100" وقد استقبل هذا المركز 1000000 اتصال خلال 05 أشهر.

أبدى أفراد العينة موافقتهم على العبارة "تسير برامج العلاقات العامة التغييرية جنبا إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية" بمتوسط حسابي 2.80، وانحراف معياري 0.500، وذلك من خلال التنسيق الدائم والمتواصل بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى .

" يشارك العاملون بالعلاقات العامة في التخطيط للتغيير وتنفيذه وتقويمه " ، وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2.80 ، 0.577، فالمكلف بالعلاقات العامة يشارك في التخطيط للتغيير وذلك في إطار جلسات عمل يتم خلالها إبداء الآراء واقتراح الأفكار في إطار استشاري دون حق الإلزام أما بالنسبة للتنفيذ فيتلخص دور العلاقات العامة في الإعلام بهذا التغيير وبمطلباته ، أما التقويم فيتلخص في معرفة ردود الأفعال تجاه هذا التغيير.

" تساهم العلاقات العامة بالتنبؤ بالمشكلات التي يعاني منها جمهور العاملين " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2.68 ، 0.627 ، بما أن إدارة العلاقات العامة على احتكاك واتصال بالعمال فهي تنبؤ بهذه المشاكل بشكل آلي لأنها تعيش الأحداث في الوزارة ، كما لا يمكن إغفال دور التنظيم غير الرسمي والنقابات في التنبؤ بهذه المشاكل .

"تقترح العلاقات العامة حلولاً علمية وعملية للمشكلات المرتبطة بالتغيير " ، تقترح العلاقات العامة أحيانا بعض الحلول وهذا حسب نوعية المشكل وطبيعته حيث يقوم المكلف بالعلاقات

العامة برسم ورقة طريق فيها مجموعة من المقترحات لحل مشكل معين وهذا في إطار استشاري وللوزير حق قبول هذا الحل أو رفضه ، وفي هذا الإطار قامت المكلفة بالعلاقات العامة بوزارة الصناعة والمناجم بتقديم حل لمشكل قائم بالوزارة " متعلق بتحديد المداومة وجدولتها بين الإطارات في عطلة نهاية الأسبوع " وتم قبول الاقتراح وتنفيذه ، ليحل مشكلا أرق العديد من الإطارات لفترة من الزمن .

" تقوم العلاقات العامة بإجراء بحوث تحاول من خلالها توقع الأحداث أو المشاكل التي قد تواجهها وذلك بالكشف عن مصادرها وأسبابها" ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2.44 ، 0.651 ويوضح الجدول (16) إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة وذلك كالآتي :

الجدول (16): إجابة أفراد العينة على العبارة " تقوم العلاقات العامة بإجراء بحوث تحاول من خلالها توقع الأحداث أو المشاكل التي قد تواجهها وذلك بالكشف عن مصادرها وأسبابها "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4 %	1	موافق بشدة
28 %	7	موافق
68 %	17	غير موافق
100 %	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول السابق نستنتج بأن 68 % من أفراد العينة قد عبروا عن رفضهم لهذه العبارة مبررين ذلك بأن هذه المهام ليست من صلاحياتهم ، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 32 % فقد أكدت العكس لأنها تقوم بهذه المهمة عن طريق التقصي والتحقيق والبحث عن مصدر الخبر وخلفيته وتتبع وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي المتعارف عليها، إضافة إلى ما أشرنا إليه سابقاً وهو المكلف بالعلاقات العامة الذي يمتلك شبكة اتصال وعلاقات خاصة به تمكنه من جمع المعلومات في الوقت وبالكم المناسبين، هذا وقد تمكنت المكلفة بالعلاقات العامة بوزارة الموارد المائية والبيئة من خلال شبكة العلاقات الخاصة بها من تجنب مشكل قبل حدوثه وذلك بحصولها على معلومات حول تأخر الانجاز في بعض المشاريع الحيوية في ولاية معينة الأمر الذي أدى إلى تدمير المواطنين وبالتالي إمكانية خروجهم للشارع وقطع الطرق ، لتساهم بذلك في احتواء الوضع قبل تأزمه.

" تقوم العلاقات العامة بإقناع العاملين بأهمية وحتمية التغيير والناتج الايجابية المترتبة عنه " ، " تلجأ العلاقات العامة إلى التفاوض لدعم سبل التغيير وهذا اعتمادا على الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2.32، 0.627 ، هذا ويعتبر كل من الإقناع والتفاوض من آليات العلاقات العامة التي تستعمل لإحداث التغيير ويوضح الجدول (17) إجابات أفراد العينة حول هاتين العبارتين وذلك كالتالي :

الجدول (17): إجابة أفراد العينة على العبارتين السادسة والثامنة " محور العلاقات العامة وقدرتها على التغيير "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
8 %	2	موافق بشدة
16 %	4	موافق
76 %	19	غير موافق
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

حيث أكد أفراد العينة ونسبة 76% رفضهم للعبارتين السابقتين مبررين ذلك بأن الحقوق والواجبات معروفة ومحددة في إطار القانون لذا لا يوجد لا إقناع ولا تفاوض وبالمقابل يوجد تحفيز وتحسيس ، أما وزارة الدفاع الوطني فقد أكدت بأن استجابة العاملين تكون فورية ومباشرة ويحاول المكلف بالعلاقات العامة التوجيه والتنسيق فقط ، ومثال على ماسبق إعطاء تعليمة لمديري الصحة بتنظيم أبواب مفتوحة حول أهمية المشاركة في امتحانات الترقية ، أما الإقناع و حتى التحسيس الذي يستهدف تغيير الاتجاهات السائدة لدى العاملين بالإدارات العمومية الجزائرية فهو غائب كلية .

يمثل الجدول (18) استطلاع آراء أفراد العينة حول محور " أسباب قصور جهاز العلاقات

العامة " وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة تجاه هذه العبارات كالتالي :

**الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بمحور أسباب قصور جهاز العلاقات العامة**

ترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
7	غير موافق	0.757	2.36	عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة
3	موافق	0.831	2.76	عدم وجود متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة (ضعف تأهيل جهاز العلاقات العامة)
1	موافق	0.816	2.80	عدم وضوح اختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة
4	موافق	0.764	2.60	عدم إلمام القائمين بالعلاقات العامة بفنون الاتصال
6	غير موافق	0.768	2.44	عدم توفر الدعم المادي
2	موافق	0.663	2.76	وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال
8	غير موافق	0.526	2.12	وجود جهة استشارية تقوم بالاتصال
9	غير موافق	0.493	2.08	عدم سماح الإدارة العليا للاتصال بالجمهور نهائيا
5	غير موافق	0.651	2.44	الابتعاد عن البحث العلمي والاعتماد على الاجتهاد الشخصي والخبرة الذاتية في معالجة المشكلات
	غير موافق	0.696	2.48	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على محور "قصور جهاز العلاقات العامة" وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي 2.48 ، 0.696 ، فيما عبروا عن موافقتهم لبعض عبارات المحور التي جاء ترتيبها حسب درجة الموافقة كالآتي :

"عدم وضوح اختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة" ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.80 ، 0.816 ، وهذا يدل على غموض هذا المفهوم وعدم فهمه الفهم الصحيح واختصاره في التعامل مع الصحافة وتغطية نشاطات الوزير .

" وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال" ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.76 ، 0.663 ، إذ يوجد العديد من الجهات التي من صلاحيتها الاتصال ، فالوزير من

صلاحياته الاتصال ، رئيس الديوان .. الخ ، وان تحدثنا على الاتصال الداخلي والذي يعتبر جوهر دراستنا نجد مديرية الموارد البشرية ، نقابة العمال ، الأمانة العامة ... الخ، الأمر الذي يؤدي إلى تضارب وتداخل في الصلاحيات ، إدارة العلاقات العامة حسبهم مهامها واضحة تتلخص في الاتصال الخارجي والتغطية الإعلامية والدفاع عن توجهات الوزير والقطاع .

**"عدم وجود متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة (ضعف تأهيل جهاز العلاقات العامة)"** ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي ب 2.76 ، 0.831 ، إذ لا يكفي حسبهم التخصص الجامعي في مجال العلاقات العامة بل يجب امتلاك الخبرة والتقنيات .

**"عدم إلمام القائمين بالعلاقات العامة بفنون الاتصال"** بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي ب 2.60 ، 0.764 ، فالاتصال فن يتطلب مجموعة من الصفات في مقدمتها الكياسة ، الحلم ، الاطلاع الذكاء العام الذي يدل على نضج الشخصية إلى جانب الذكاء الخاص الذي يظهر من خلال حسن التصرف وفهم المشكلات فهما موضوعيا ، الذوق السليم والقدرة على النقد... الخ.

**"وقد أبدى أفراد العينة عدم موافقتهم على العبارات الآتية التي جاء ترتيبها حسب درجة عدم الموافقة كالتالي :**

**"الابتعاد عن البحث العلمي والاعتماد على الاجتهاد الشخصي والخبرة الذاتية في معالجة المشكلات"** ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي ب 2.44 ، 0.651 ، مبررين ذلك بأنهم يقومون بالبحث عن أسباب المشكل من خلال التقصي ليطم بعدها اتخاذ القرار بعد المشاورات .

**"عدم توفر الدعم المادي"** ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي ب 2.44 ، 0.768 ، وقد قامت الوزارة الأولى في جوان 2013 بتنظيم ملتقى حول " مصادر تمويل الاتصال المؤسساتي وأشكاله " ومن أهم التوصيات التي خرج بها الملتقى استحداث باب في ميزانية التسيير السنوية يضمن الموارد الكافية لتغطية إستراتيجية الاتصال المؤسساتي، إدراج أبواب ضمن الميزانية السنوية تغطي نفقات الجوانب التالية : الدراسات والتقييم الكمي والكيفي، نفقات توظيف الكفاءات المؤهلة في مجال الاتصال، إعداد إستراتيجية اتصال على مدى زمني بعيد ، تعزيز القدرات وضممان تأهيلها المستمر ، تغطية العمليات الاتصالية .. الخ وهذه التوصيات لا تزال لحد الآن حبرا على ورق.

"عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة"، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.36 ، 0.757 ، لأن الأهمية التي تحضها العلاقات العامة مرتبطة برؤية الوزير هل يعطي أولوية للاتصال في برنامجه أم لديه اهتمامات أخرى كما أن الجو المحيط بعمل الوزارات الجزائرية والمسؤوليات الكثيرة قد تمنع هذا الأخير أو قد تشغله من الاهتمام بالاتصال خاصة الداخلي منه .

"وجود جهة استشارية تقوم بالاتصال" ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.12 ، 0.526.

"عدم سماح الإدارة العليا للاتصال بالجمهور نهائيا" ، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 2.08 ، 0.493 ، فقد أكد أفراد العينة بأن الأمر غير مرتبط بالإدارة العليا بل الاتصال مسموح دون تجاوز الصلاحيات لأن قانون العمل واضح والصلاحيات محددة وكل فرد ملتزم بالمهام المنوطة به ومهام إدارة العلاقات العامة تتلخص في الاتصال بالجمهور الخارجي فقط.

• اختبار الفرضيات:

قبل الشروع في اختبار الفرضيات يجب القيام باختبار خاص بتحديد نوعية البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حتى يتسنى اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة في برنامج SPSS ، وذلك كما هو موضح في الجدول (19).

✓ اختبار الطبيعة :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

### الجدول (19): نتائج اختبار SHAPIRO-WILK

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التغيير في الوزارة	,279	25	,000	,883	25	,008
كفاءة جهاز العلاقات العامة	,220	25	,003	,904	25	,022
العلاقات العامة ودورها في التغيير	,199	25	,012	,832	25	,001
قصور جهاز العلاقات العامة	,210	25	,006	,856	25	,002

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.



قيمة الاحتمال (sig = 0.008 ; 0.022 ; 0.001 ; 0.002) حسب اختبار Shapiro-Wilk وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً وهذا أمر عادي لأن الحجم الصغير للعينة والمقدر بـ 25 يؤثر على التوزيع التكراري فيبتعد بذلك عن مثالية التوزيع التكراري للمجتمع الأب وفي هذه الحالة نلجأ إلى الاختبارات اللامعلمية .

✓ **الفرضية الأولى** : لاختبار صحة الفرضية الأولى نستعمل معامل الارتباط سبيرمان كما هو موضح في الجدول (20).

- **الفرضية الصفرية H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها وقدرتها على التغيير.
- **الفرضية البديلة H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها وقدرتها على التغيير.

**الجدول (20): نتائج معامل الارتباط سبيرمان Spearman**

#### Correlations

		كفاءة جهاز العلاقات العامة	العلاقات العامة ودورها في التغيير
Spearman's rho	كفاءة جهاز العلاقات العامة	Correlation Coefficient 1,000	,479*
		Sig. (2-tailed) .	,015
		N 25	25
	العلاقات العامة ودورها في التغيير	Correlation Coefficient ,479*	1,000
		Sig. (2-tailed) ,015	.
		N 25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول السابق يتضح بأن قيمة الاحتمال (sig=0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أن العلاقة دالة إحصائياً ، وتدل قيمة معامل الارتباط سبيرمان ( $r=0.479$ ) على أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إدارة

العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها وقدرتها على التغيير ، فكلما كان جهاز العلاقات العامة كفوًا وأدى مهامه ووظائفه على أحسن وجه كلما زادت قدرته على التغيير .

✓ **الفرضية الثانية:** لا اختبار صحة الفرضية الثانية نستعمل اختبار كروسكال ويلز والجدول (21) يوضح ذلك.

- **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو العلاقات العامة وقدرتها على التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في وظيفة العلاقات العامة.
- **الفرضية البديلة H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو العلاقات العامة وقدرتها على التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في وظيفة العلاقات العامة.

الجدول (21): نتائج اختبار كروسكال ويلز H-Wallis

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	العلاقات العامة ودورها في التغيير
Chi-Square	3,206
df	3
Asymp. Sig.	,361

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد سنوات العمل

بوظيفة الاتصال والعلاقات العامة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة مربع كاي (  $x^2 = 3.206$  ) وقيمة الاحتمال (sig=0.361) وهي أكبر من مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بدرجة حرية 3 ، وبالتالي نقبل الفرض الصفري ، أي أن الشعب متكافئة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو العلاقات العامة وقدرتها على التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في وظيفة العلاقات العامة .

✓ **الفرضية الثالثة:** لا اختبار صحة الفرضية الثالثة نستعمل اختبار كروسكال ويلز والجدول (22) يوضح ذلك.

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بمهامها وأنشطتها تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بمهامها وأنشطتها تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الجدول (22): نتائج اختبار كروسكال ويلز  $H$  -kruskal-Wallis

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	كفاءة جهاز العلاقات العامة
Chi-Square	1,849
df	2
Asymp. Sig.	,397

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي للمبحوثين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة مربع كاي ( $\chi^2 = 3.206$ ) وقيمة الاحتمال ( $\text{sig} = 0.397$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرض الصفري ، أي أن الشعب متكافئة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محور كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بمهامها وأنشطتها تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### ■ النتائج:

- لقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كالآتي :
- يختلف تنظيم العلاقات العامة في الوزارات الجزائرية من مديرية فرعية ، مديرية مركزية، خلية... الخ وهذا يعود إلى التنخب في أهمية هذه الأخيرة وعدم الفهم الصحيح لطبيعة الأعمال التي تمارسها ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها.
- تمارس الوزارات الجزائرية العلاقات العامة من خلال مديريات وأقسام وخلايا غير موحدة التسميات ، تغيب فيها تسمية العلاقات العامة وهذا يدل على عوز واضح في ثقافة هذا المفهوم الحيوي .
- يستفيد العاملون بالعلاقات العامة في الجزائر من برامج تدريبية في مجال تخصصهم الوظيفي إلا أنها تبقى محدودة ودون التطلعات.
- تؤمن الوزارات الجزائرية بأهمية التغيير واعتباره عقيدة وممارسة وقيمة ترسخت لديها مع مرور الوقت نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة التي تفرضها البيئة الدائمة الحركة والسريعة التغيير ، كما تمتلك

هذه الأخيرة الموارد المالية والبشرية لقيادة هذا التغيير وابتكار أنماط ونماذج إدارية جديدة متكيفة مع الأوضاع الراهنة .

• أظهرت النتائج أن نشاط العلاقات العامة يمس الجمهور الخارجي وفي مقدمته الصحافة أكثر من الجمهور الداخلي، ما يعني تقصير في ممارسة المفهوم العلمي للعلاقات العامة وتقصير في التواصل مع العاملين ، فيما يبقى نشاطها الرئيسي تسويق صورة الوزير والقطاع وما يقوم به من أعمال لصالح المواطنين ، الأمر الذي يدل على وجود نقائص وتجاوزات واختراقات لمبادئ وأسس هذه المهنة.

• من خلال تتبع الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة نجد بأنها اتصالية أو إعلامية بينما تغيب الوظائف الجوهرية والمتمثلة في البحوث والدراسات والتخطيط الاستراتيجي ، وهذه الوظائف تتطلب وجود ثقافة تؤمن بالحاجة إلى المعلومات وبالصناعة السليمة والعلمية والرشيدة للقرار فالعلاقات العامة بدون دراسات وبحوث لاعمى لها لأنها تبدأ بوظيفة البحث وتنتهي بوظيفة البحث .

• أظهرت النتائج أن "العلاقات العامة وقدرتها على التغيير بالوزارات الجزائرية" قد حُضيت بنسبة موافقة رغم أن بعض المؤشرات قد أظهرت العكس فالعلاقات العامة تملك القدرة على التنبؤ بالتغيير واقتراح الحلول وبالمقابل تغيب برامجها التي تستهدف تغيير قيم واتجاهات العاملين ، فالإدارة الجزائرية إدارة ورقية ودور العلاقات العامة يتلخص في الإعلام ونشر المعلومة بينما الأسس الديمقراطية التي تقوم عليها العلاقات العامة والتي تركز مبدأ احترام الرأي العام الداخلي واعتماده في صناعة القرارات المختلفة هي ثقافة وتقليد غائبين ويعبران عن مرحلة متطورة من المناجمت العمومي لم نصل إليها بعد .

• تعاني إدارة العلاقات العامة في الوزارات الجزائرية من مجموعة من المشاكل في مقدمتها سوء الفهم والتقدير الصحيح لعمل العلاقات العامة فحتى كبار المسؤولين والإداريين في مختلف المنظمات والإدارات العمومية مازالوا لا يعرفون ماهية العلاقات العامة ، غياب إستراتيجية للعلاقات العامة الأمر الذي يؤدي إلى غياب برجة للنشاطات الاتصالية وبالتالي عدم وجود ميزانية ، قلة المتخصصين المدركين لعمل العلاقات العامة وعدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين بها .

- غياب الأطر القانونية والتنظيمية لممارسة مهنة العلاقات العامة وبالتالي عدم وضوح أنشطتها ومهامها الأمر الذي يؤدي إلى التداخل في اختصاصات إدارة العلاقات العامة مع اختصاصات ووظائف إدارات أخرى خاصة فيما يتعلق بالاتصال الداخلي وحل المشاكل والإقناع وتصحيح الأوضاع الخاطئة .
- أظهرت النتائج صحة الفرضية الأولى وهي وجود علاقة ايجابية بين كفاءة إدارة العلاقات العامة وقيامها بأنشطتها ومهامها وقدرتها على التغيير، فكلما كان عمل العلاقات العامة منهجي ومنظم وعلمي قائم على البحوث والدراسات كلما زادت قدرة هذا الجهاز على التغيير، بينما تم رفض كل من الفرضية الثانية والثالثة حيث أن الخبرة في مجال العلاقات العامة لا تؤثر في عملها وفي قدرتها على التغيير، كما أن المستوى التعليمي لا يؤثر في كفاءة جهاز العلاقات العامة و في قيامه بمهامه وأنشطته.

#### ■ التوصيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها في النقاط

الآتية:

- يجب إعادة النظر في أهمية العلاقات العامة والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متكاملة مستقلة خاصة بها ، تكون قريبة من دائرة صنع القرار ويتم تقسيمها على أساس اتصالي أو وظيفي حسب الحاجة مع التأكيد على فصل الاتصال الخاص بالوزير في قسم أو مصلحة لكثرة التزامات الفريق العامل به ، والاتصال الذي يعنى بالجمهور الداخلي في مصلحة أخرى وهذا على سبيل المثال وليس الحصر .
- وضع إطار قانوني وتنظيمي لممارسة مهنة العلاقات العامة وتحديد المهام المنوطة بالمالكف بالعلاقات العامة مسبقاً حتى لا تتداخل صلاحياته مع جهات أخرى .
- يجب الاقتناع بأن العلاقات العامة ثقافة وممارسة للديمقراطية قبل أن تكون مهمة إدارية اتصالية والتوقف عن اعتبارها كدائرة للمراسم ومهنة للمدح والحصول على أكبر حجم ممكن من التغطية في وسائل الإعلام ونشر صورة الوزير في الصحف والمجلات بل يجب الإيمان بأنها أهم وأخطر جهاز في الهيكل التنظيمية لأي وزارة وإذا قامت بتنفيذ حملاتها وبرامجها على أسس علمية فإنها ستكون السبب في نجاح تلك الوزارة .
- إعطاء المزيد من الاهتمام للبرامج التدريبية في مجال العلاقات العامة وتطويرها لتتضمن نواحي عملية وتطبيقية خاصة تلك التي تعنى بالجمهور الداخلي .

- تخصيص ميزانية مالية كافية لتنفيذ برامج العلاقات العامة وبالتالي لا تكتفي هذه الأخيرة بالوظائف الفنية والروتينية البسيطة بل تتجه نحو الوظائف الجوهرية والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والبحوث والدراسات الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز والوصول إلى الهدف المنشود.
- التأكيد على ضرورة قياس الرأي العام الداخلي لأهميته والعمل على نقل مقترحات العاملين وآرائهم للإدارة العليا حتى تكون على علم بواقع بيئتها الداخلية ، الأمر الذي يسمح باتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة.

#### الهوامش:

<sup>1</sup> غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية \_ مصر، 2006، ص 49.

<sup>2</sup> محمد كريم فريحة، العلاقات العامة : نظرة تحليلية "دراسة ميدانية لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية"، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد 5/4، ص 113.

<sup>3</sup> Jean Chaumely et Denis Huisman, Les Relations Publiques, Presse Universitaire De France, Vendôme\_ France, 1967, P6.

<sup>4</sup> Barabel Meier, Manageor (Les Meilleures Pratiques Du Management), 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris-France, 2010, P 109.

<sup>5</sup> Adler Nancy, "Comportement Organisationnel Une Approche Multiculturelle", Les Editions Reynald Goulet Inc ,Canada ,1994, P16.

<sup>6</sup> George Nizard, Les Métamorphoses De L'entreprise (Pour Une Sociologie Du Management), Economica, Paris-France, 1991, P88.

<sup>7</sup> عبد الباري درة، التغير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد4، المجلد التاسع، تشرين الأول، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - العراق، 1981، ص 159.

<sup>8</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المنظمة، متاح على الموقع [www.3ouloum.org](http://www.3ouloum.org) ، تاريخ آخر اطلاع 2011/12/17، على الساعة 12.05.

<sup>9</sup> مرتضى معاش، سنن التغيير وملاحمه، مجلة النبأ، العدد20، السنة الثالثة، متاح على الموقع [www.annaba.org](http://www.annaba.org) ، تاريخ آخر اطلاع 2011/12/08، الساعة 12.40.

<sup>10</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر ، 2005، ص 10-11.

<sup>11</sup> مرتضى معاش ، سنن التغيير وملاحمه ، مرجع سبق ذكره .

<sup>12</sup> عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة ، مكتبة الإشعاع الفنية، بدون ذكر السنة ، ص 319.

<sup>13</sup> العلاقات العامة والرأي العام، متاح على موقع الجمعية العربية للعلاقات العامة [www.aprs-info.org](http://www.aprs-info.org) ، تاريخ آخر اطلاع 2012/03/28، الساعة 13:50.

<sup>14</sup> Ben Silverman, How Can Public Relation Shape Corporate Culture, Disponible Sur Le Site [www.ereleases.com](http://www.ereleases.com), Consulter Le 23/03/2011, 9:30.

<sup>15</sup> طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة، ط1، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 209.  
<sup>16</sup> راسم محمد الجمال، خبرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة\_مصر، 2005، ص 89.

<sup>17</sup> محمد العزازي، أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة، المكتبة العلمية، الرقازيق - مصر، 2009 مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>18</sup> نفس المرجع السابق، ص 291.

<sup>19</sup> جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية\_مصر، 2006، ص ص 61-62.

<sup>20</sup> نفس المرجع السابق، ص 292.

<sup>21</sup> Shimon L,Dolan Salvador Garcia ; "La Gestion Par Valeurs –Une Nouvelle Culture Pour Les Organisations ,Edition Nouvelles ,Montréal\_ canada, 1999, p190.

<sup>22</sup> محمد العزازي، أحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 292.

▪ قائمة المراجع :

• المراجع باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام ، هندسة الإعلان والعلاقات العامة ، مكتبة الإشعاع الفنية، بدون ذكر السنة.
2. الجمال راسم محمد ، خبرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة\_مصر، 2005.
3. الفاعوري رفعت عبد الحلیم ، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005.
4. العزازي محمد ، إدريس أحمد ، العلاقات العامة المعاصرة، المكتبة العلمية، الرقازيق - مصر، 2009.
5. المرسي جمال الدين ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية\_مصر، 2006.
6. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية\_مصر، 2006.

7. يونس طارق شريف ، إدارة العلاقات العامة، ط1، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

• المراجع باللغة الفرنسية :

1. Chaumely Jean et Huisman Denis, Les Relations Publiques, Presse Universitaire De France, Vendôme\_ France, 1967..
2. Meier Barabel, Manageor (Les Meilleures Pratiques Du Management) ,2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris-France, 2010.
3. Nancy Adler, "Comportement Organisationnel Une Approche Multiculturelle" , Les Editions Reynald Goulet Inc ,Canada ,1994.

4. Nizard George , Les Métamorphoses De L'entreprise (Pour Une Sociologie Du Management), Economica, Paris-France, 1991.

5. Shimon L,Dolan Salvador Garcia ; "La Gestion Par Valeurs –Une Nouvelle Culture Pour Les Organisations ,Edition Nouvelles ,Montréal\_ canada, 1999.

• المجلات:

1. درة عبد الباري ، التغير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد4، المجلد التاسع، تشرين الأول، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - العراق، 1981.

2. فريجة محمد كريم ، العلاقات العامة : نظرة تحليلية "دراسة ميدانية لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية "، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد 5/4.

• المواقع الالكترونية:

- [www.aprs.org](http://www.aprs.org) .
- [www.3ouloum.org](http://www.3ouloum.org) .
- [www.annaba.org](http://www.annaba.org) .
- [Www.Ereleases.Com](http://Www.Ereleases.Com) .