



LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: الاعلام والاتصال في المنظمات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه ال.م.د الطور الثالث

دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الاعلامية

دراسة مقارنة بين التلفزيون الجزائري وقناة الشروق

إشراف الأستاذ: العيفة جمال

إعداد الطالب: مالك عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2021/ 2020

شكر وعرفان:

يشرفني أن أنحي بكل احترام وتقدير إلى أستاذي المشرف

البروفسور

"العيفة جمال" الذي كان لي نبراسا وهّاجا أضاء دربي وأوضح

مسلكي، أفادني بجزيل توجيهات القيمة ووقفه عضدا لإنجاز هذا

العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذتي الأفاضل وكل من ساعدني من

قريب أو بعيد لهم كامل الشكر والامتنان.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا الى من رباني صغيرا وتمنيا أن يريان في أسمى درجات العلم
والدي الكرمين.

الى زوجتي الكريمة وأبنائي، رانيا، إسراء، إياد حفظهم الله برعايته.

الى أخوتي الأعزاء: نبيل، بوعلام، نصيرة، منيرة، رشيد.

الى كل الأصدقاء أهدىكم هذا العمل.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الثورة الصناعية حركة مفصلية في التاريخ البشري، فقد كان لها الأثر البالغ في كافة مناحي الحياة (اقتصاديا واجتماعيا)، فقد جعلت الإنسان ينتقل من كونه يسعى لإشباع حاجاته بنفسه معتمدا على الزراعة بالدرجة الأولى، إلى كونه يعتمد على المؤسسات الناشئة لتوفير احتياجاته المتزايدة والمتنوعة.

إن ظهور المؤسسات بمختلف أنواعها وبأعداد هائلة كنتيجة للثورة الصناعية، خلق تنافسا حادا بينها من أجل كسب قدر من الزبائن وبالتالي مضاعفة أرباحها، ولذلك ظهرت الإدارة العلمية للمؤسسات كأداة تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق أفضل النتائج المرجوة، وهو ما يعبر عليه علميا بمصطلح الأداء المؤسسي.

إن تحقيق مستويات الأداء المثلى لأي مؤسسة يقتضي بالضرورة إيجاد التوليفة المثلى من الوسائل والأدوات المتاحة والموارد المخصصة، التي تسمح للمؤسسة بالنجاح في بيئة اقتصادية تتميز بالتنافسية الشديدة.

وفي إطار تحقيق مستويات الأداء المثلى، ظهرت العلاقات العامة كأحد أهم الركائز التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أفضل النتائج، بفضل قدرتها على خلق تفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال بناء صورة ذهنية عنها وجلب أكبر قدر ممكن من العملاء والزبائن.

إن ظهور العلاقات العامة كمصطلح، ارتبط بشكل خاص بالتطور الذي شهدته المؤسسات الصناعية والاقتصادية في الغرب، وإن كانت هناك اختلافات حول المفهوم في حد ذاته لارتباطه كمجال للدراسة بعدة تخصصات كعلم الإدارة وعلم الاتصال وعلم اجتماع التنظيم.

هذا التداخل حول المفهوم لم يقلل من أهمية العلاقات العامة كأداة تساهم في تحسين من أداء المؤسسات بصفة عامة.

إن العلاقات العامة زادت أهميتها وفعاليتها في ظل التطور التكنولوجي الرهيب الذي يشهده العالم منذ بداية الألفية الثالثة فتطور الأدوات والبرامج التي تستخدمها العلاقات العامة في تحقيق أهدافها المسطرة، جعلها أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الحديثة لرفع في مستويات أدائها.

إن هذا التطور في مستوى فعالية العلاقات العامة، جعل بعض الباحثين يصنفونها باعتبارها كأحد وظائف الإدارة الحديثة داخل المؤسسات.

إن المؤسسات الإعلامية وعلى اعتبار أنها ذات بعد اقتصادي، تسعى لتحقيق أرباح من خلال تسويق منتجاتها الإعلامية لم تشذ على باقي المؤسسات في إيلاء أهمية كبرى للعلاقات العامة كأداة تساعدها على تحقيق مستويات أداء عالية.

حيث نجد أن المؤسسات الإعلامية الرائدة في العالم، أصبحت تشكل العلاقات العامة بالنسبة لها شريان للحياة، فهي التي تساهم بشكل كبير في جلب المعلنين والمتعاملين الاقتصاديين، كما تساهم في بناء صورة ذهنية جيدة لها، وتحقق التفاعل الجيد مع البيئة الخارجية لهذه المؤسسات الإعلامية، في عالم يشهد انفجارا معلوماتيا هائلا، ومنافسة جد شرسة بين هذه المؤسسات.

إن هذه المؤسسات الإعلامية الجزائرية ومنذ نشأتها بعد الاستقلال لم تولي أهمية كبيرة لجهاز العلاقات العامة، في ظل سيطرة الدولة على هذا القطاع الحساس بالإضافة إلى النظرة القاصرة للعلاقات العامة واعتبارها نشاطا ثانويا غير مهم.

إلا أنه وبعد تحرير قطاع السمعي البصري أمام الخواص وظهور عدة مؤسسات إعلامية خاصة، صارت تشكل منافسة حقيقية للقطاع الإعلامي العمومي، أصبحت العلاقات العامة تشكل حجر زاوية مهم لحسم هذه المنافسة، وإن كان هذا الإقبال يعتبر محتشما نوعا ما مقارنة بما توفره العلاقات العامة من إمكانات هائلة تساهم في التحسين من أداء هذه المؤسسات.

وفي هذا السياق جاء بحثنا هذا والذي يحاول دراسة الدور الذي تشكله العلاقات العامة في التحسين من أداء المؤسسات الإعلامية، حيث تم اختيار مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق لإجراء هذه الدراسة، ومحاولة معرفة المكانة التي تحظى بها العلاقات العامة داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية عامة كانت أو خاصة، وإجراء مقارنة بين النتائج المتحصل عليها، حيث تم دراسة دور العلاقات العامة من خلال وظائفها داخل المؤسسات (التخطيط، البحث، الاتصال، التنسيق، التقويم).

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة فصول كالآتي:

- **الفصل الأول:** ويتمثل في الجانب المنهجي للدراسة ويحتوي على الإشكالية والفرضيات، وأسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهمية وأهداف الدراسة، والدراسات السابقة، ومفاهيم الدراسة، بالإضافة الى منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينته.
- **الفصل الثاني:** ويتمثل في إطار نظري للعلاقات العامة، ويشتمل على تحديد مفاهيم العلاقات العامة وأهميتها ووظائفها، ووسائل العلاقات العامة، المكانة التنظيمية للعلاقات العامة داخل المؤسسة، بالإضافة الى القائم بالعلاقات العامة وأهم خصائصه وشروطه.
- **الفصل الثالث:** ويتمثل في إطار نظري للأداء المؤسسي، ويشتمل على تحديد المفاهيم الخاصة به، وأهم معايير الأداء، وتقييم الأداء واساليبه.
- **الفصل الرابع:** ويمثل في ماهية المؤسسات الإعلامية، حيث تم فيه التعريف بالمؤسسات الإعلامية وأهم مكوناتها، وخصائص المنتج الإعلامي، والوظائف الإدارية بالمؤسسات الإعلامية، وأهم أنواعها.
- **الفصل الخامس:** وهو فصل تطبيقي وتم تخصيصه لمؤسسة التلفزيون الجزائري، ويشتمل على بطاقة فنية للمؤسسة وأهم مراحل تطورها، والإجراءات الميدانية للدراسة، بالإضافة لتفريغ الاستثمارات وتحليلها احصائيا، ومناقشة فرضيات الدراسة بمؤسسة التلفزيون الجزائري.
- **الفصل السادس:** ويمثل جزء تطبيقي، وتم تخصيصه لقناة الشروق، واشتمل على بطاقة فنية للمؤسسة، والإجراءات الميدانية للدراسة، بالإضافة لتفريغ الاستثمارات ومعالجتها احصائيا، ومناقشة الفرضيات الخاصة بقناة الشروق، وإجراء مقارنة بين النتائج المتحصل عليها بين المؤسستين مجال الدراسة.

الفصل

المنهجي

الإشكالية

لقد اعتبر الفكر الإداري الكلاسيكي أن المؤسسة هي نظام مغلق، لا تتفاعل مع البيئة الخارجية إلا في حدود توفير المنتجات بمختلف أنواعها للجمهور الخارجي، دون مراعاة لحاجات ورغبات هذا الجمهور، وهو ما أدى وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات إلى فشل المؤسسات في تحقيق الأهداف المسطرة ومن هنا ظهرت الحاجة إلى خلق أجهزة داخل المؤسسة هدفها الأساسي تحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية بمختلف الوسائل، وبناء نظام متفاعل وأكثر مرونة وأكثر انفتاحاً على المتغيرات الخارجية.

ومن هذا المنطلق ظهرت العلاقات العامة كجهاز هدفه الرئيسي بناء تفاهم مشترك بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتعمل على توطيد العلاقة بين المؤسسات وجمهورها، وكذا إلى دراسة هذه الجماهير.

أن مفهوم العلاقات العامة بمعناه الحديث لم يستخدم في محيط الأعمال التجارية والصناعية وغيرها من المجالات إلا منذ فترة وجيزة، فما زال يحيطه بعض اللبس، ويرجع هذا اللبس إلى تعدد الاختصاصات العلمية التي تهتم بالعلاقات العامة كمجال للدراسة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وعلوم الاتصال وعلم الإدارة.

لقد استخدمت العلاقات العامة بمعناها الحديث مع بداية القرن العشرين، حيث بدأ استعمالها في محيط الأعمال التجارية والصناعية، ثم استخدمت بعد ذلك في كافة المؤسسات الأخرى الاجتماعية والخدماتية. لكن الاهتمام بها في الدول العربية لازال حبيس عقليات وممارسات إدارية بيروقراطية عافها الزمن، فلطالما اعتبرت العلاقات العامة كنشاط مكمل وغير ضروري للمؤسسة وقد يشكل عبئاً عليها في بعض الأحيان.

إلا أنه وبفعل التطور التكنولوجي الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم منذ بداية الألفية الثالثة، صارت العلاقات العامة نشاطاً تتزايد فعاليته في نجاح المؤسسات، وأصبحت لها أهميتها كنشاط إداري يسهم في نجاح المؤسسات والمنظمات، ولم يعد من

الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فردي، فقد ركزت المؤسسات الحديثة على الموارد بشكل عام وعلى العلاقات العامة بشكل خاص، واعتبرت نجاح المؤسسة مرهون بعمل جهاز أو إدارة العلاقات العامة.

إن العلاقات العامة تركز على جذب أكبر عدد ممكن من الجمهور للمؤسسة، وتحفيزه للاحتفاظ به، كما أن الاهتمام الاستراتيجي للعلاقات العامة ينصب في غالب الأحيان على مسائل وقضايا تتعلق بصورة المؤسسة وسلوك ورغبات الجمهور، وكذا توجهاته واهتماماته بما يخدم أهداف الاستراتيجيات العامة المسطرة.

إن استراتيجية العلاقات العامة لا يمكن أن تكون ناجحة عندما تبدأ بتحسين علاقتها مع جمهورها الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي ليست على ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم الإدارية، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم مع الناس¹.

إنه وفي ظل التطور التكنولوجي الرهيب وقوة المناخ التنافسي بين المؤسسات، صارت العلاقات العامة العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح المؤسسة من فشلها وذلك بفضل ما تمتلكه من وسائل وقدرات تمكن المؤسسة من التأقلم مع بيئة خارجية تمتاز بالتقلب والتغير الدائمين، لذلك فالمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها أصبحت تولي أهمية كبيرة جداً للعلاقات العامة كجهاز مهم ضمن هيكلها التنظيمي.

إن المؤسسات الإعلامية وكغيرها من المؤسسات الأخرى، صارت تولي اهتماماً بالغاً للعلاقات العامة كوسيلة تساهم في نجاح الخطط الاستراتيجية الهادفة لتحقيق الربح والاستمرارية والتوسع، في ظل عالم يشهد انفجاراً هائلاً في مجال الإعلام فتعدد القنوات وتنوع المنتجات الإعلامية وشبكات التواصل الاجتماعي والأنترنت خلق منافسة شديدة بين المؤسسات الإعلامية، يكون فيها الفوز للمؤسسات التي تسخر كل الإمكانيات المادية والبشرية والتي تمتلك شبكة علاقات قوية تبنى بفضل قوة جهاز العلاقات العامة.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص 181.

إن المؤسسات وبشكل عام تركز ومن خلال الاستراتيجيات المسطرة إلى تحقيق الأداء الأمثل لمختلف الموارد والوسائل المتاحة، وفي سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف خاصة المادية منها، حيث تساهم كل وحدة ادارية في المؤسسة على تحقيق أهدافها الجزئية المسطرة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبشكل متوافق مع الوحدات الأخرى بما يساهم في تحقيق أعلى نسب للأداء داخل المؤسسة عامة.

إن العلاقات العامة في الجزائر كانت ولا تزال حبيسة ذهنيات تراها باعتبارها نشاطا ثانويا بالنسبة للمؤسسة وغير مجدي، حيث وأنه وبعد الاستقلال وتبني الدولة للنهج الاشتراكي كمحرك للحياة الاقتصادية في الدولة، ظهرت المؤسسات العمومية في كافة المجالات الصناعية والاقتصادية والتجارية كتجلي لمفهوم ملكية الدولة لوسائل الإنتاج المختلفة حيث لم تكن هناك منافسة حقيقية بين هذه المؤسسات بالشكل الذي يسمح للعلاقات العامة بالازدهار.

وقد استمر الوضع على ما هو عليه حتى منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث تبنت الدولة سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق، وهو ما أدى لظهور مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص والتي خلقت منافسة على الحصص السوقية، وهو ما دفع هذه المؤسسات للاعتماد على العلاقات العامة كأحد الدعائم لكسب زبائن وعملاء جدد.

أنه مع بداية القرن الحالي شهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة ساهمت بشكل مباشر في تطوير العلاقات العامة واساليبها، وهو ما حتم على المؤسسات الاقتصادية في ظل عالم يتغير بسرعة رهيبه الاتجاه لاستخدام العلاقات العامة بشكل أكثر كثافة للترويج والدعاية لهذه المؤسسات.

يعد قطاع الإعلام في أي دولة من أكثر القطاعات الحساسة التي توليها الأنظمة السياسية أهمية بالغة، نظرا لقدرتها الهائلة على بناء التصورات الذهنية وتشكيل رأي عام حول القضايا العامة، وهو ما دفع بالنظام السياسي الجزائري للسيطرة المطلقة على قطاع الإعلام مكتوبا كان أو سمعيا بصريا منذ بداية الاستقلال حتى سن قانون الإعلام لسنة 1991 والذي كرس فتح التعددية الإعلامية في مجال الصحافة المكتوبة فقط، مع الإبقاء

على السيطرة على مجال السمعى البصري ليستمر الأمر على ما هو عليه حتى سن قانون فتح مجال السمعى البصري أمام الخواص سنة 2012.

إن المؤسسات الإعلامية الجزائرية مجسدة في التلفزيون العمومي والصحف العمومية في فترة ما بعد الاستقلال حتى نهاية الثمانينات، لم تكن تولي أي اهتمام للعلاقات العامة كوظيفة حيوية للمؤسسة في ظل اعتماد الدولة على مفهوم المركزية في التسيير واتخاذ القرار وتبني مفهوم المخططات الخماسية واحتكار الساحة الإعلامية، وكلها عوامل قللت من فعالية المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإعلامية بصفة خاصة، حيث أسندت لهذه الأخيرة مهام تنمية تثقيفية.

حيث لم تظهر العلاقات العامة كمصطلح ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية، بل كانت توزع مهام العلاقات العامة على مختلف المصالح كما يعتبر مدير المؤسسة هو الواجهة الإعلامية الرسمية والوحيدة للمؤسسة، فبالنسبة للتلفزيون العمومي الجزائري والذي ظهر كمؤسسة مستقلة بعد انفصاله عن الإذاعة وفقا للمرسوم التنفيذي 1986/147 تحت مسمى المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري، حيث قسم لمجموعة من المديرية لتظهر مديرية العلاقات الخارجية والتي أوكلت لها مهمة الاتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة لاسيما ما يتعلق بإبرام العقود مع الشركاء الفاعلين للمؤسسة سواء ممولين أو عملاء لها.

ولقد تم تغيير تسمية هذه المديرية عدة مرات من مديرية العلاقات الخارجية الى مديرية العلاقات العامة والتعاون منتصف التسعينات، ولتغيير في بداية الالفية الى مديرية العلاقات الخارجية والتعاون، لتستقر التسمية على مديرية العلاقات الخارجية.

تعتبر سنة 2011 مفصلية بالنسبة لميدان الإعلام في الجزائر، بسبب ما أصطلح عليه بالربيع العربي حيث اضطرت الدولة الجزائرية لفتح مجال السمعى البصري أمام الخواص لتكون أول نتائجه ظهور عدة قنوات تابعة لجرائد على شكل مجمعات إعلامية.

وأحد أهم هذه المجمعات الإعلامية مجمع الشروق، حيث أطلق قناة الشروق تي في بداية من الفاتح نوفمبر 2011 في بث تجريبي من الأردن وعبر قمر النايل سات، ليكون تاريخ 16 مارس 2012 بداية البث الرسمي للقناة بعد صدور القانون رقم العضوي 12-

05 المتعلق بالإعلام والذي فتح المجال أمام الخواص المتمثلين في المؤسسات التي تخضع للقانون الجزائري.¹

ولقد قام المجمع بإنشاء قنوات أخرى على مدار السنوات اللاحقة للتأسيس حيث أسست كل من الشروق الإخبارية والشروق بنه والشروق بلوس منذ 2014.

أما فيما يتعلق بالعلاقات العامة داخل هذه القناة فلم تول المؤسسة أهمية كبيرة لها، حيث كانت توزع مهامها بين المدير العام ورؤساء بعض الأقسام، أو يتم تكليف شخص لوحده للقيام بهذه المهام دون وجود قسم أو مصلحة مختصة في ذلك، ليتم مؤخرًا إنشاء قسم خاص للاتصال والعلاقات العامة، وأكملت له مهمة التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل خاص.

إن المؤسسات الإعلامية في الجزائر عامة كانت أو خاصة، أصبحت تولي أهمية كبيرة لجهاز العلاقات العامة من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة في ظل منافسة يشهدها قطاع الإعلام خاصة السمي البصري بعد فتح هذا المجال أمام الخواص، حيث صار للعلاقات العامة دور محوري في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة داخل المؤسسة. ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

- ما هو دور العلاقات العامة في تحسين الأداء لكل من التلفزيون الجزائري وقناة الشروق؟

ولإجابة هذا التساؤل نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط للعلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث للعلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

¹ - القانون العضوي 05/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بالإعلام، المادة 61.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقويم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- هل يوجد فرق حول مكانة ودور العلاقات العامة في تحسين الأداء بالنسبة لمؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق.

1-أهداف وأهمية الدراسة:

- أ- أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:
- معرفة مدى تطبيق المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية الجزائرية العامة والخاصة لا سيما فيما يتعلق موقعها ضمن استراتيجيات المؤسسة.
- وضع تصور عام عن أهمية العلاقات العامة في تحقيق أداء أعلى في المؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- معرفة مدى تأثير وظائف العلاقات العامة على الأداء في المؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- تحديد الاختلاف في تأثير العلاقات العامة على الأداء بين المؤسسات الإعلامية العمومية والخاصة.

ب- أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- كونها تحاول تسليط الضوء على وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية من حيث أهميتها وموقعها ودورها في تحسين أداء هذه المؤسسات.

- تسعى نحو ترقية ممارسة العلاقات العامة كوظيفة حيوية تساعد على التحسين من أداء المؤسسات الإعلامية.

- تعتبر هذه الدراسة محاولة تشخيصية وعلاجية لوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات الإعلامية، تشخيصية كونها قراءة لواقع ممارسة العلاقات العامة، وعلاجية كونها محاولة لعلاج الاختلالات التي تحدث أثناء ممارسة العلاقات العامة داخل المؤسسات الإعلامية.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من أول الدراسات الأكاديمية التي تدرس تأثير العلاقات العامة على أداء المؤسسات الإعلامية، ومحاولة المقارنة بين دور العلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستين اعلاميتين جزائريتين.

2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع لدراسته لا يمكن أن ينطلق من فراغ، بل له دوما أسباب تدفع بالباحث لهذا الاختيار دون غيره، ولهذا سنذكر أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ومنها:

- تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط إداري مهم بالنسبة للمؤسسة.
- الرغبة في معرفة مكانة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- معرفة آليات والاستراتيجيات التي يركز عليها عمل العلاقات العامة داخل المؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- معرفة أوجه الاختلاف بين دور العلاقات العامة في تحسين الأداء في المؤسسات الإعلامية العمومية والخاصة الجزائرية.

3 - الدراسات السابقة:

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه، لأن ذلك يجنبه التكرار ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، ويسمح له بفهم موضوع بحثه أكثر واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، وبعد البحث استطعنا الحصول على الدراسات التالية ذات العلاقة بموضوع البحث:

3-1- دراسات باللغة العربية:

- الدراسة الأولى: دور العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية -دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على عينة من المنشآت كينيا في الفترة من 2012-2017م.

تقدم بها الطالب: ياسر عبد الله طبت وتحت إشراف الدكتور: عباس أبكر محمد أحمد، جامعة إفريقيا العالمية السودان.

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام تخصص العلاقات العامة والإعلان، هدفت هذه الدراسة إلى تنشيط اهتمام المسؤولين في المؤسسات الإعلامية بأهمية العلاقات العامة، بجانب التعرف على جوانب القصور في أداء العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، مع وضع حلول علمية لها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأدوات الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية للحصول على البيانات الأولية للبحث، وتكون مجتمع البحث ثلاث مؤسسات إعلامية في جمهورية كينيا، إحداها من القطاع العام وهي: هيئة الإذاعة الكينية (KBC)، واثنين من القطاع الخاص وهما: مجموعة نيشن ميديا (NMG)، وخدمات رويال ميديا (RMS).

قسم البحث إلى أربعة فصول: الفصل الأول الإطار المنهجي، والفصل الثاني جاء بعنوان الأسس البنائية للعلاقات العامة، أما الفصل الثالث فقد تسمى بالأداء الإعلامي للعلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، أما الفصل الرابع فكان في إطار الدراسة التطبيقية ثم الخاتمة.

توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: بأن المؤسسات الإعلامية تقوم بمهام العلاقات العامة حتى قبل إنشاء إدارات أو أقسام مخصصة لها، وأن العلاقات العامة من الناحية الإدارية في المؤسسات الإعلامية قسم مستقل، وكشفت الدراسة أيضا أن العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية تستخدم التقنيات الحديثة في عمليات الاتصال.

كما خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة مشاركة إدارة العلاقات العامة والإعلام في اتخاذ صنع القرار في المنشأة، توفير أكبر الفرص لإدارة العلاقات العامة لاستخدام التقنيات الحديثة في عمليات الاتصال وعلى مدى كبير تعكس نشاط المؤسسة وبرامجها بصورة أفضل، تكثيف الدورات التدريبية للعاملين بالعلاقات العامة حتى يساهم ذلك في تجويد أداء إدارة العلاقات العامة.

كلمات مفتاحية: العلاقات العامة، المؤسسات الإعلامية، الإعلام الجديد، الإعلام الكيني.

التعليق على الدراسة السابقة:

ركزت هذه الدراسة على دور العلاقات العامة في الأداء الإعلامي للمؤسسات الإعلامية المبحوثة، كما ان الباحث قام بدراسة واقع العلاقات العامة بهذه المؤسسات دراسة وصفية فقط، دون اجراء أي مقارنة بين النتائج المتحصل عليها مع مختلف المؤسسات الإعلامية، وهذا ما قمنا به في دراستنا الحالية التي اعتمدت على المنهجين المسحي والمقارن، عكس الدراسة السابقة التي اعتمدت فقط على المنهج الوصفي.

-الدراسة الثانية: دور العلاقات العامة في ترقية أداء المؤسسات الإعلامية-دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على قناة إفريقيا الفضائية في الفترة من 2013-2016م.

تقدم بها الطالب: محمد آدم غدا.

تحت إشراف الدكتور: ياسر على عثمان.

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالقناة وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، سيما وأن هذا المنهج يتسم بالموضوعية وعدم التحيز، والوصول

من خلاله إلى نتائج دقيقة، معتمدا على نظام العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة في هذا البحث 50 مفردة تم توزيعها على العاملين بالقناة بمختلف الإدارات والأقسام.

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من كتب ووثائق ورسائل جامعية وغيرها، وأيضا على المصادر الأولية من استبانة ومقابلات علمية وأسلوب الملاحظة.

وقد سعت الدراسة للوصول إلى عدد من الأهداف منها:

- تحديد مدى مساهمة العلاقات العامة في قناة إفريقيا.
- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية.
- الوقوف على الإيجابيات ونقاط الضعف في عمل إدارة العلاقات العامة وصلتها بالإدارات الأخرى بقناة إفريقيا الفضائية.

وتكونت هذه الدراسة من أربعة فصول كل فصل فيها يعتمد على ثلاثة مباحث.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال برامجها المختلفة.
- 2- أثبتت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة بالقناة تنفهم إلى حد ما طبيعة جمهورها الداخلي، وهذا يعكس اهتمام إدارة العلاقات العامة بجمهورها.
- 3- كما يتضح أيضا من خلال الدراسة أن غالبية أفراد العاملين بقناة إفريقيا الفضائية لديهم مؤهلات جامعية ومؤهلات فوق الجامعية، وهذا يؤكد ارتفاع المستوى التعليمي لهم، وعلى دقة المعلومات التي ذكروها.

* التعليق على الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه في دراستنا الحالية، واختار الباحث العينة العشوائية البسيطة، بينما تم اختيار العينة القصدية في دراستنا الحالية لقدرتها على خدمة غرض موضع البحث، كما ركزت هذه الدراسة على الجمهور الداخلي للعلاقات العامة بهذه المؤسسة الإعلامية، بينما ركزت دراستنا على الجمهورين الداخلي والخارجي، وتسعى هاته الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في التأثير على ترقية أداء المؤسسة الإعلامية من خلال الأنشطة الاتصالية التي تنظمها العلاقات العامة، بنما ركزت دراستنا على دور العلاقات العامة في التحسين من أداء المؤسسات الإعلامية من خلال وظائف العلاقات العامة.

-الدراسة الثالثة: هي رسالة ماجستير التي قامت بها دينا محمد كامل الخطاط، جامعة

عين شمس، كلية الآداب علوم الاتصال والإعلام القاهرة مصر، 2009

بعنوان: الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية المصرية

دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية القومية واتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري¹

ملخص الدراسة

"تطورت صناعة الإعلام تطورا كبيرا، فأصبحت صناعة ضخمة لها استثمارات ومواردها المادية والبشرية التي تكفل إدارة عملها بشكل فعال، وبجانب كونها صناعة إعلامية لها ربح اقتصادي، فإن لها أيضا رسالة اجتماعية تجاه جماهيرها ومجتمعها الذي تعمل فيه، وتتعامل المؤسسات الإعلامية مع فئات جماهيرية متنوعة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، مما يؤكد على أهمية إدارة العلاقات العامة، في إدارة عملية الاتصال مع هذه الجماهير بشكل منظم وهادف.

و نظرا لأهمية الاتصال للمؤسسات عامة و المؤسسات الإعلامية بشكل خاص،

ولكون الوظيفة الاتصالية هي الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة، كان هدف هذه

¹ - <http://www.alnodom.com/index.php/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1>

الدراسة التركيز على دراسة الوظيفة الاتصالية لإدارات العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية المصرية ، و هي دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية القومية و اتحاد الإذاعة و التلفزيون، بهدف التقييم الموضوعي للعملية الاتصالية في إدارات العلاقات العامة و أساليب ممارستها لوظيفتها الاتصالية في هذه المؤسسات، و دراسة الجوانب الإدارية و التنظيمية التي تؤثر على هذه الممارسة، و الكشف عن مدي نجاح إدارة العلاقات العامة مع جماهير المؤسسة الداخلية، و مدى اعتمادهم عليها و على أنشطتها الاتصالية، بالإضافة إلى رصد أهم الصعوبات و المعوقات التي تعترض ممارستها لعملها و ذلك تمهيدا لاقتراح توصيات تسهم في حلها و التغلب عليه .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحليل وتصوير الظاهرة المبحوثة ومحاولة الوصول إلى الحقائق المتعلقة بطبيعة ظاهرة ما، بهدف وصف الظاهرة في واقعها المعاش والوصول إلى معلومات دقيقة عنها، وفي هذا الإطار اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي، باعتباره من أنسب المناهج العلمية ملائمة لهذه الدراسة، فتم مسح كل من: أساليب ممارسة القائم بالاتصال لأعمال العلاقات العامة، بالإضافة إلى دراسة تقييم الجمهور الداخلي لهذه الممارسة.

و قد تم التطبيق على عينة قوامها سبعة و سبعون ممارسا للعلاقات العامة، بالإضافة إلى مائة و تسعة و ثمانون فردا من الجمهور الداخلي في عينة من المؤسسات الصحفية القومية و اتحاد الإذاعة و التلفزيون المصري بقطاعاته المختلفة و البالغ عددها ثلاثة عشر قطاعا، و ذلك باستخدام صحيفتي إستبيان بالمقابلة الشخصية لتجميع بيانات الدراسة، كما استخدمت الباحثة أدواتي الملاحظة الميدانية و المقابلات المتعمقة لتوفير رؤية أعمق عن واقع الممارسة الفعلي و ربطها باستجابات المبحوثين، مما يوفر مجالا خصبا لدراسة واقع ممارسة العلاقات العامة، و قد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بممارسي العلاقات العامة:

3- نتائج تتعلق بتنظيم إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية:

• توجد إدارة مستقلة للعلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة، وتسمي معظم هذه الإدارات " إدارة العلاقات العامة " أي أنها إحدى الإدارات التنفيذية التي تعتبر من المستويات الإدارية المتوسطة التي تلي المستويات الإدارية العليا، كما يطلق على بعض هذه الإدارات أيضا " الإدارة العامة للعلاقات العامة "، وهي من المستويات الإدارية العليا، ومن المؤسسات التي تتبع هذه التسمية "وكالة أنباء الشرق الأوسط وبعض قطاعات الإتحاد مثل شركة صوت القاهرة " .

• يلاحظ بوجه عام استقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية عينة الدراسة، و استقرار البناء التنظيمي لإدارات العلاقات العامة بها منذ بداية إنشائها وحتى الآن، و يعتمد تنظيم العمل داخلها على أحد نمطين، أولهما: التقسيم وفقا لفئات الجماهيرية التي تتعامل معها إدارة العلاقات العامة، فتقسم الى: "العلاقات العامة الداخلية، العلاقات العامة الخارجية"، و تعتمد المؤسسات الصحفية و بعض قطاعات اتحاد الإذاعة و التلفزيون على هذا النمط، وثانيهما: التقسيم وفقا للمزج بين الفئات الجماهيرية و وسائل الإعلام، فتقسم الى: "العلاقات العامة الداخلية، العلاقات العامة الخارجية، التعليقات الصحفية"، و تتبع هذا النمط بعض قطاعات اتحاد الإذاعة و التلفزيون .

2- نتائج تتعلق بتنظيم إدارة الموارد البشرية بإدارة العلاقات العامة:

• تعتبر الوساطة والمعارف أكثر الطرق المتبعة في تعيين ممارسي العلاقات العامة، تليها تعيينات أبناء العاملين، أي أن أكثر المصادر المتبعة في التوظيف بإدارات العلاقات العامة هي المصادر الداخلية، كما توضح النتائج الاهتمام بإجراء المقابلات الشخصية قبل التعيين، ولكنها عادة ما تكون هذه المقابلات مقابلات شكلية، أي لا يترتب عليها القبول أو الرفض.

• هناك اهتمام بتعيين ممارسي العلاقات العامة من حملة المؤهلات الجامعية العليا وخاصة في الفترة الأخيرة، حيث يلاحظ ارتفاع المستوى التعليمي لغالبية الممارسين بنسبة (96.1%)، بينما لم يكن هناك اهتمام بالتخصص والخبرة، حيث انخفضت نسبة الممارسين المتخصصين سواء في مجال العلاقات العامة أو الإعلام بشكل عام بنسبة (22.1% فقط)، وقد اتفق غالبية ممارسي العلاقات العامة على أن العمل بهذا المجال لا يحتاج لدراسة متخصصة.

3- نتائج تتعلق بممارسة إدارة العلاقات العامة لوظيفتها الاتصالية:

• تبين من نتائج الدراسة الميدانية الاهتمام بوجود خطة لعمل إدارة العلاقات العامة، وغالبا ما تكون خطة سنوية وثابتة في معظم إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات عينة الدراسة، ويرجع ذلك لتكرار معظم أنشطة إدارة العلاقات العامة سنويا، بجانب ما يستجد من أعمال تتعلق معظمها بتنظيم الأحداث، كما تبين ارتفاع درجة وعي الممارسين بهذه الخطط والتي تعتمد معظمها على التوجيهات الشفوية من مديرهم.

• توجد ميزانية مستقلة لإدارة العلاقات العامة في معظم المؤسسات الإعلامية، ولكنها لا تكفي لممارسة كافة الأنشطة، ويرى الممارسين أن أفضل الحلول لمواجهة هذه المشكلة هو طلب مخصصات مالية إضافية، لأنه يصعب إلغاء أو تأجيل بعض الأنشطة، ولكن عادة ما تكون هناك صعوبة في الحصول على مخصصات مالية إضافية.

• تشير النتائج إلى ارتفاع درجة وعي الممارسين بأهداف وأنشطة إدارتهم، وتتمثل أكثر الأهداف التي تهتم بها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة في: " تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة، خلق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة"، أما بالنسبة إلى الأنشطة الاتصالية التي تمارسها إدارات العلاقات العامة فتبين تركيزها على: " الأنشطة الخدمية الخاصة بالعاملين بنسبة (93.5%)، أنشطة

التنظيم بنسبة (92.2%)، وإجمالاً يرى معظم ممارسي العلاقات العامة أن العلاقات العامة مهنة للتسهيلات.

• أكثر الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة وفقاً لاستجابات ممارسي العلاقات العامة هي: "التليفون العادي، المقابلات الشخصية، لوحات الإعلانات"، بينما انخفضت وبشدة درجة استخدامهم لكل من: "الراديو، الكتب والكتيبات، البريد الإلكتروني، التلفزيون".

• لا تهتم غالبية إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث بنسبة (93.5%)، كما أنها لا تهتم بالتقويم بنسبة (93.5%)، ويتمثل السبب الرئيسي في عدم الاهتمام بوظيفة البحوث في ممارسة العلاقات العامة من وجهة نظر ممارسيها، في أن الإدارة العليا لم تطلب منهم إجرائها.

• أشار ممارسي العلاقات العامة إلى معاناة إدارتهم من مجموعة من الصعوبات وتتمثل في: "صعوبات مالية، صعوبات ممارسة المهنة، صعوبات إدارية، النظرة السلبية للمهنة، صعوبات تتعلق بنوع ممارس العلاقات العامة"، وتحتل الصعوبات المالية المرتبة الأولى بوصفها أكثر الصعوبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة وممارسيها، لقلّة مواردها المالية والتي تنعكس على عدم توافر الإمكانيات المادية التي تكفل بيئة عمل مناسبة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالجمهور الداخلي:

• أوضحت النتائج ارتفاع نسبة الجمهور الداخلي الذي يتعامل مع إدارة العلاقات العامة، بينما أشار بعض المبحوثين إلى عدم تعاملهم معها بنسبة (22.8%)، ويرجع أهم أسباب ذلك أنهم لا يحتاجونها بنسبة (93%)، كما أشار غالبية المبحوثين إلى أن إدارة العلاقات العامة لا تهتم بهم.

• تبين من النتائج تفضيل المبحوثين للمقابلة الشخصية دائماً كوسيلة للاتصال، تحتل بذلك المرتبة الأولى بين وسائل الاتصال المفضلة لدى الجمهور الداخلي في

اتصالهم مع إدارة العلاقات العامة، كما احتل التليفون العادي المرتبة الثانية ولوحة الإعلانات المرتبة الثالثة.

• تبين النتائج ضعف درجة اعتماد الجمهور الداخلي على إدارة العلاقات العامة وانخفاض نسبة استفادتهم منها، مما يشير إلى عدم قيام إدارة العلاقات العامة بخدمة فئات الجماهير الداخلية كما ينبغي، مما انعكس على ضعف اعتمادهم عليها، وعلى الرغم من ذلك ارتفعت نسبة موافقتهم على أهمية وجود إدارة للعلاقات العامة في أي مؤسسة.

• تبين نتائج تقييم الجمهور الداخلي لجوانب ممارسة العلاقات العامة ما يلي:

-ارتفاع نسبة الموافقة على أن ممارسي العلاقات العامة غير مؤهلين للتعامل مع الجمهور وأن عمل إدارة العلاقات العامة بمؤسساتهم عشوائي وغير منظم.

-أشار غالبية المبحوثين إلى أن وظيفة العلاقات العامة وظيفية للتسهيلات فقط، كما أكد معظمهم على أن مهام الاستقبال والتنظيم أكثر المهام التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة.

- ارتفاع درجة رضا الجمهور الداخلي عن الأنشطة الخدمية تليها الأنشطة الاجتماعية ثم أنشطة التنظيم والأنشطة الترفيهية، بينما انخفضت درجة رضاهم عن الأنشطة البحثية والترويجية والثقافية في إشارة لعدم اهتمام إدارات العلاقات العامة بممارستها.

وإجمالاً يمكن تلخيص ما سبق في أن هناك فرق بين العلاقات العامة كمهنة وبين العلاقات العامة كإدارة، فعلى الرغم من تطور إدارة العلاقات العامة عن الفترات السابقة، إلا أنها مازالت في حاجة لإعادة النظر في ممارستها الاتصالية، والتي تفنقر إلى العمل وفق أسس علمية سليمة، كما تفنقر إلى الممارس المتخصص والمؤهل لممارسة العمل بهذه المهنة، وهذا ما أكدته أيضاً الدراسات السابقة.

لذا توصي الدراسة بضرورة رفع مستوى تأهيل ممارسي العلاقات العامة والاهتمام المتواصل بتدريبهم، بالإضافة إلى رفع المستوى الإداري للعلاقات العامة فعليا، وذلك بتعميق اختصاصاتها ومهامها ومنحها الصلاحيات التي تكفل لها ممارسة عملها بمرونة وفاعلية، بالإضافة إلى تقريبها من الإدارة العليا وتفعيل دورها كوظيفة استشارية، كما يجب أيضا تحديد وتوصيف اختصاصاتها ووظائفها وأدوارها داخل المؤسسات حتى لا يكون هناك تداخل بينها وبين إدارات أخرى.

كما توصي الدراسة بأهمية تطبيق الأسس العلمية في ممارسة عمل العلاقات العامة وتفعيل دور البحوث والتخطيط والتقويم بجانب الاتصال الفعال مع جماهير المؤسسة، مع توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية لإدارات العلاقات العامة لتفعيل دورها بالمؤسسات.

• التعليق على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسات الاعلامية المبحوثة، بينما تركز دراستنا الحالية على كافة وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة بما فيها الوظيفة الاتصالية، كما اعتبرت الباحثة أن دراستها تندرج ضمن الدراسات الوصفية واستخدمت المنهج المسحي باعتبار أن دراستها تندرج ضمن الدراسات الوصفية، وهو نفس ما تم استخدامه في دراستنا الحالية بالإضافة لكون دراستنا تستخدم المنهج المقارن من أجل مقارنة النتائج المتحصل عليها، كما تلتقي الدراستان في كونهما استخدمتا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولقد وجهت هذه الدراسة السابقة لمعرفة مدى فعالية البرامج الاتصالية للعلاقات العامة على مستوى المؤسسات الاعلامية المبحوثة على الجمهور الداخلي، بينما دراستنا تبحث في دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الاعلامية واهتمت بالجمهور الداخلي والخارجي.

الدراسة الخامسة:

أطروحة الدكتوراه التي قامت بها الباحثة "كلفاح أمينة" موضوع حول "دور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية" في إحدى كبرى المؤسسات العمومية الجزائرية المنتجة لمادة الإسمنت ببني صاف ولاية عين تيموشنت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران 1، سنة 2014-2015، وامتدت الدراسة إلى 5 سنوات بداية من 2008 إلى غاية 2013.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول مدى قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الإسمنت على التعايش في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي من داخل وخارج الجزائر، وكذا إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة حيال ذلك، وللإجابة على هذا التساؤل وضعت الباحثة مجموعة من الفروض نذكر منها:

-الفرضية الأولى: إن هيكله وتأطير مختلف أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو أحد أهم الأدوار التي تلعبها العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

-الفرضية الثانية: تعمل العلاقات العامة ومن خلال الإمكانيات التي تتمتع بها على الرفع من مستوى العملية الإدارية وتحسين عملية اتخاذ القرار.

-الفرضية الثالثة: تساهم العلاقات العامة في توجيه المؤسسة الاقتصادية نحو الالتزام بواجباتها اتجاه المجتمع.

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، واستعملت مجموعة من الأدوات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، واستخدمها لبعض الأساليب الإحصائية في مرحلة المناقشة والتحليل.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المؤسسة موضوع الدراسة لا يمكنها أن تكتفي فقط بجودة منتجاتها والطلب المتزايد عليها في السوق، بل يجب على

القائمين عليها الاهتمام أكثر بما يمكن أن تقدمه العلاقات العامة في مؤسستهم وتجنيبهم الكثير من الأمور السلبية التي قد تؤثر عليهم مستقبلا.

-التعليق على الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة السابقة بمعرفة مكانة العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث استخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي بينما دراستنا تعتبر من الدراسات الوصفية واستخدمت المنهجين المسحي والمقارن، وتلتقي الدراستان في كونهما استخداما نفس الأساليب الإحصائية لتحليل المعطيات المتحصل عليها.

الدراسة السادسة:

دراسة "حماش الحسين" حول موضوع "واقع العلاقات العامة في مؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة" خلال فترة ممتدة من 2005 إلى 2006، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2005-2006، وهي دراسة ميدانية عبر عشرة ولايات من الوطن وهي: الجزائر العاصمة، الجلفة، تيزي وزو، برج بوعرييج، البليدة، المدية، الشلف، الطارف، وهران، ورقلة.

وتضمن هذا البحث إشكالية أساسية مفادها هل ميدان العلاقات العامة موجود فعلا في مؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة خصوصا وان هذا النوع من المؤسسات يتعامل مع جماهير مختلفة وتحديدا فئة الشباب التي تعتبر أحد ركائز تطور وسمو أي مجتمع كان؟ وللإجابة على هذه الإشكالية وضع الباحث مجموعة من الفروض تمثلت أساسا في أن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقا فعليا في مجالات التنظيم الإداري والاتصال والتخطيط والتقويم في مؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الذي يهدف المواضيع الوصفية التقييمية واعتمد على أدوات المقابلة والاستبيان.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الكثير من الأنشطة المنجزة في هذه المؤسسات لفائدة الجماهير العريضة إنما هي محل تركيز واهتمام العلاقات العامة، وبالتالي

فالفرضية الأولى والثالثة تحققت أي أن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقا فعليا في المجال الإداري والمجال التخطيطي، بينما الفرضية الثانية والرابعة أثبتت العكس وبالتالي لم تحقق أي أن ميدان العلاقات العامة مطبق تطبيقا فعليا في المجال الاتصالي والمجال التقييمي.

- التعليق على الدراسة:

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق مبادئ العلاقات العامة وواقعها بمؤسسات الشباب والرياضة على مستوى عشر ولايات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وحاول معرفة مدى تطبيق وظائف الاتصال والتخطيط والتقييم للعلاقات العامة على المؤسسات المبحوثة وهو ما تلتقي فيه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية.

الدراسة السابعة:

دراسة "بلحميتي محمد" التي موضوعها "واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم جامعة وهران 02، سنة 2018-2019، وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: وجود قصور كبير في فهم وإدراك القيادات الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية لوظيفة العلاقات العامة.

الفرضية الثانية: تمارس مهام وظائف العلاقات العامة في الإدارات العمومية الجزائرية تحت إشراف إدارات ومصالح وأقسام أخرى تقوم بأنشطة العلاقات العامة.

الفرضية الثالثة: سعي القيادات الإدارية في رسم الصورة الإيجابية عن مؤسساتها بشكل آخر اهتماماتها.

الفرضية الرابعة: غياب إستراتيجية واضحة من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات.

واستخدم الباحث المنهجين الوصفي التحليلي والكمي، وقام بتصميم استبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

وتوصل الباحث إلى نتائج تمثلت في أن العلاقات العامة كإدارة أو مصلحة أو قسم على مستوى إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية لم تأخذ مكانتها ودورها المنوط بها مثلما هو موجود بمؤسسات القطاعات الأخرى، وخير دليل على ذلك غياب هذا الجهاز في العديد من الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية التي أجريت عليها الدراسة، وهذا ما أثر بشكل مباشر في نظرة وتوجه القيادات الإدارية من المسؤولين والرؤساء والإطارات المتواجدة على مستوى هذه المؤسسات نحو قيمة وأهمية ممارسة هذه الوظيفة حيث تجلى ذلك واضحا من خلال جهل الكثير منهم بوجود وظيفة إدارية تسمى بالعلاقات العامة، وإن وجدت في بعض المؤسسات لا تمارس بالشكل المطلوب أو تمارس بشكل عفوي ضمن نشاطات إدارات ومصالح أقسام أخرى.

-التعليق على الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث حول واقع وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الإدارية، حيث ركز على واقع تطبيق وظائف العلاقات العامة (التخطيط، البحث، الاتصال، التقويم) في هاته المؤسسات، وهو نفس ما ذهبت إليه دراستنا الحالية إلا أن الفارق يكمن في كون دراستنا تبحث في تأثير هذه الوظائف على الأداء الكلي للمؤسسات الإعلامية، كما استخدمت كلتا الدراستان نفس الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها.

3-2-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

الدراسة التي قام بها الباحثان رواح محمد شمسانو الدكتور موزس أوتينو، من جامعة جوموكينيا بكينيا، والمعنونة ب: تأثير العلاقات العامة الإستراتيجية على أداء المنظمات: دراسة حالة للصليب الأحمر بكينيا¹. 2015

Shamsan, R.M. and Otieno M. «Effects of Public Strategic Public Relations on - . A Case Study of Kenya Red Cross Society:Organization Performance

ملخص الدراسة:

أصبحت العلاقات العامة مهمة جدا بالنسبة للمنظمات اليوم، حيث تعتبر أقوى وسيلة للتعبير على صورة المؤسسة ما للجمهور، فالعلاقات العامة تعتبر من الوسائل الإستراتيجية في خصم محيط العمل التنافسي، فاستراتيجيات العلاقات العامة المتناسقة تساعد على تحسين صورة الشركة للجمهور.

كما أنها تعتبر نتيجة لعملية تفكير إستراتيجية من طرف مسيرين رئيسيين، يهدف من خلالها الحصول على صورة أفضل للشركة.

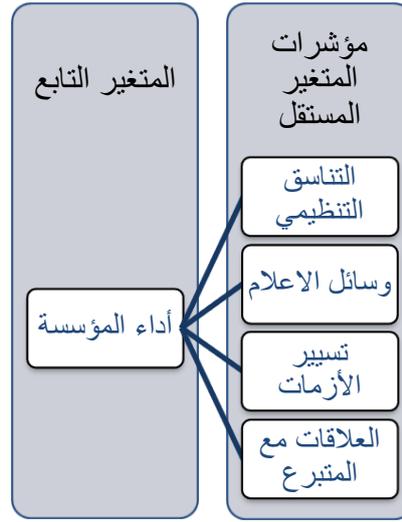
العلاقات العامة الإستراتيجية تصنف كأعلى مستوى للتسيير مع تعدد وسائل الإعلام للجمهور من أجل التواصل مع الزبائن.

تناولت هذه الدراسة دراسة حالة للصليب الأحمر بكينيا، الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل تأثيرات العلاقات العامة الإستراتيجية على أداء المنظمة، قامت الدراسة باستعمال استبيان لموظفي الصليب الأحمر.

خلصت الدراسة أن العلاقات العامة الإستراتيجية لها دور فعال على أداء المؤسسات.

¹- Shamsan, R.M. and Otieno M. «Effects of Public Strategic Public Relations on Organisation Performance: A Case Study of Kenya Red Cross Society». *International Journal of Scientific and Research Publications* 5. (9 :2015) : 1-12. ijsrp. Web. 15 Juin 2019.

تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو أثار ومدى نجاعة العلاقات العامة:



الشكل رقم (01): يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة.

الدراسة تبنت المنهج الوصفي والذي يساعد على تحليل النتائج المتحصل عليها عن طريق استجواب مجموعة من الأفراد حول مواقفهم، سلوكياتهم وقيمهم.

تم اختيار العينة من ثلاثة مناطق رئيسية في كينيا وهي (اوكندا، مومبسا، كليفي) والتي تحتوي على فروع للصليب الأحمر، والتي بلغت 100 موظف من هاته المناطق أو الفروع ووصلت نسبة الاستجابة إلى 75%، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- العلاقات في تسيير الأزمات:

فالعلاقات العامة لها دور ايجابي في الأداء التنظيمي أثناء الأزمات، وهو ما يشير إلى أهمية العلاقات العامة في تسيير وحل الخلافات التنظيمية مع الشركاء والمتبرعين.

فالعلاقات العامة كان لها الفضل في تخطي العديد من الأزمات من خلال احتواء الوضع وتوعية الجمهور حيال هاته الأزمات كأزمة الجفاف والكوارث الطبيعية.

2- العلاقات العامة والتنسيق التنظيمي:

للعلاقات العامة دور فعال في التنسيق التنظيمي، فقد اتفقت كل العينة على المعايير التي تؤثر على الموضوع والتي تساهم في التحفيز من خلال توفير إطار متناسق مع محيط العمل، بناء شبكة من التفاهم بين الموظفين وأهداف المنظمة، زيادة على الرضا بالعمل داخل المنظمة، نشر المعلومات حول نشاط المنظمة، دعم الثقافة التنظيمية، و شحن الموظفين بالمعرفة والتحفيز لأداء أدوارهم بفاعلية.

3- العلاقات العامة في الإعلام:

من خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها تبين أن لعلاقات مع الإعلام تأثير كبير على العلاقات العامة، حيث أنها تمكن المنظمات من إلقاء سبق صحفي لسائل الإعلام وذلك للتشهير بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة ولقاءات القادة وأخبار أخرى تتعلق بالشركة.

كما صرح 60% من أفراد العينة أن العلاقات العامة تسمح للعاملين في وسائل الإعلام بالاتصال بالرؤساء وأرباب العمل من أجل الحوارات واللقاءات والتي تهدف إلى تسليط الضوء على آخر إصدارات في صناعات هذه الشركات، كما صرح 60% بأن العلاقات العامة تحسن مع العلاقات مع المتبرعين.

-التعليق على الدراسة:

حاول الباحثان من خلال دراستهما معرفة تأثير العلاقات العامة على أداء المؤسسات وهو ما تلتقي فيه الدراستان إلا أن الاختلاف يكمن في نوعية المؤسسات مجال الدراسة، حيث اختارت الدراسة السابقة الصليب الأحمر الكيني كميدان للدراسة بينما دراسة كان مجالها المؤسسات الإعلامية، كما أن ابعاد الدراسة مختلفة.

الدراسة الثانية

وهي عبارة عن دكتوراه قدمها محمد نور صالح الادون، تحت عنوان: تأثير تنظيم العلاقات العامة على فعالية المنظمات في المستشفيات العمومية الأردنية، جامعة اوترا ماليزيا، 2013.

Influence of Organization Public Relationship Practices On Organization Effectiveness In Jordanian Public Hospitals

By Muhammad Nour Salah El-Adwan

Utara University – Malaysia 2013

ملخص الدراسة:

ينظر إلى العلاقات العامة على أنها جزء مهم يساعد المنظمة في سد الفجوة مع جمهورها بحيث يتم تأسيس العلاقة المتبادلة. تبحث معظم الأبحاث السابقة حول العلاقات العامة من منظور تنظيمي، لكن هذا البحث يبحث في وجهة نظر العملاء، لقد تظهر الأبحاث السابقة التي أجريت في العالم الغربي أن ممارسات الثقة والالتزام والمشاركة المجتمعية والانفتاح ورضا العملاء هي سمات ممارسات العلاقات العامة (الشخصية والمهنية والمجتمعية). ومع ذلك، يبدو أن الأدبيات تشير إلى أن هناك حاجة إلى الكثير من العمل البحثي لفهم هذه السمات بشكل أفضل خاصة من ممارسي العلاقات العامة في الدول العربية.

تسعى هذه الدراسة لاستنباط أهمية العلاقات العامة ونوع الممارسات نحو الفعالية التنظيمية في الحفاظ على الصورة والهوية والسمعة. تم توزيع الاستبيانات على 600 مريض في أحد المستشفيات الكبرى في الأردن بنسبة استجابة 94.8%.

تظهر نتائج البحث علاقات مهمة بين ممارسات العلاقات العامة ونوع العلاقة مع الفعالية التنظيمية (الصورة والهوية والسمعة) في التنبؤ بأفضل ممارسات العلاقات العامة، أوضحت الدراسة أن الالتزام ورضا المريض لهما أقوى المساهمات في العلاقات

العامّة مقارنة بالبحوث السابقة في الدول الغربيّة. بناءً على نوع ممارسات العلاقات العامّة، توفر ممارسة العلاقات الشخصية أقوى مساهمة في الصورة التنظيمية والهوية والسمعة. ستساعد نتائج هذا البحث ممارسي العلاقات العامّة في تخطيط إدارة العلاقات الاستراتيجية في تطوير أفضل لممارسات العلاقات العامّة.

إن الحاجة إلى التحسين في هذا المجال تتطلب اهتمامًا جادًا خاصة ممارسات الالتزام وإرضاء العملاء.

التعليق على الدراسة:

قام الباحث في دراسته بالتركيز على وجهة نظر العملاء للمؤسسة كنتيجة لممارسات وأنشطة العلاقات العامّة على مستوى المستشفيات العمومية وتأثير ممارسات العلاقات العامّة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، بينما دراستنا الحالية تستهدف ممارسي العلاقات العامّة والمسؤولين الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الجهاز المكلف بالعلاقات العامّة ومحاولة معرفة مدى تأثير أنشطة العلاقات العامّة في أداء المؤسسات الإعلامية.

الدراسة الثالثة:

وتتمثل في الدراسة التي اجراها جيم مكنامرا تحت عنوان **تأثير العلاقات العامّة على الإعلام:**

The Impact of Public Relations on the Media

Jim Macnamara (Northern Territory News– Australia), 18 July 2001

- قام الكاتب والصحفي السابق جيم مكنامرا Jim Macnamara بإجراء دراسة استطلاعية حول سبب إنكار العديد من الصحفيين لتأثيرات العلاقات العامّة على رصيدهم المعرفي ووعيهم أثناء اختيار القصة التي تكون محتوى عملهم، مما يُعتم على القدرة على اكتشاف وهم مسألة استغلال وسائل الإعلام وعدم فعالية العلاقات العامّة، حيث قام الباحث بإيراد مجموعة من الدراسات حول دور العلاقات العامّة في وسائل الإعلام المتمثلة في:

- حيث تم في إحدى الدراسات توزيع استبيان على 417 صحفي ومحرر في سيدني، ملبورن، سانبرا، برسبن في 1992، توصلت الدراسة الى أن نسبة 86% من المبحوثين يؤكدون على اتصالهم الدائم مع ممارسي مهنة العلاقات العامة، بينما 74% قالوا بأنهم يستقبلون 20% أو أكثر من اتصالات العلاقات العامة (سبق صحفي، اتصالات، فاكس) اسبوعيا.

-دراسة قامت بها الباحثة كلارا زاووزي، حيث قامت بتحليل 1163 مقال منشور من طرف ثلاث صحف Courier Mail, The Age, Sydney Morning Herald لمعرفة مصدر القصص في وسائل الإعلام أثبت بحثها إن 683 مقال كان نتيجة نشاط العلاقات العامة.

-دراسة أخرى قام بها لايين وورد هدفت هذه دراسة لمعرفة تأثير العلاقات العامة السياسية على Paul Grabowskin, Paul Wilson Courier Mail سنة 1992، هدفوا إلى تحليل العلاقة بين الشرطة والمراسلين في 1996، بلغ ان ممارسي العلاقات العامة في سيدني يوفرون معلومات تقدر 80% من محتوى الجرائد

النتيجة:

بالرغم من احتجاجات وسائل الإعلام بأن العلاقات العامة لا تربطها أي علاقة بها إلا أن العكس أثبت في العديد من الأبحاث ومن خلال هذا نستنتج بأن البرنامج التكويني للصحافيين غير كاف لأنه لا يقدم أي شروحات تخص العلاقات العامة.

التعليق على الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة بإجراء عملية حصر للبحوث التي تم إجرائها حول تأثير العلاقات العامة على الأداء الإعلامي للصحفيين، حيث توصل من خلال دراسته الى وجود تأثير بليغ للعلاقات العامة خاصة فيما يتعلق بالسبق الصحفي عن طريق بناء شبكات علاقات قوية مع البيئة الخارجية، فيما تبحث دراستنا الحالية في دور العلاقات العامة في التحسين من الأداء الكلي للمؤسسات الإعلامية وليس الأداء الإعلامي، فلذلك تعتبر دراستنا الحالية أكثر شمولاً.

4- تحديد المفاهيم:

4-1- تعريف العلاقات العامة:

إن مصطلح العلاقات العامة ظهر في كثير من الكتب الإدارية والاقتصادية والسياسية ...، ولقد اختلف المؤلفون في تحديده وهذا الاختلاف ظهر في تعريفاتهم له، حيث نجد أن التعاريف المقدمة مربوطة بالاتجاه الذي ينتمي إليه كل مؤلف أو كاتب، فنجد منهم من اهتم بالبعد الإداري لهذا المفهوم، في حين نجد بعضاً آخر اهتم بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية...، كما ذهب آخرون في تعريفهم لهذا المصطلح إلى التصور الذي يجب أن يكون عليه في الواقع، وهم بهذا حددوا له صورة مثالية نابعة من إدراكاتهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى هذا فإن البعض من المهتمين بالعلاقات العامة عرفوها من منطلق خبراتهم الشخصية وما تعلموه منها، وبما أن هذه الخبرات محدودة في أغلب الأحيان فإن تعريفاتهم كانت عاجزة عن التعبير الحقيقي للمضمون الأساسي الذي ينطوي عليه المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة، ومن جهة أخرى نجد أن هناك من عرفها بتعريفات تميزت بالاتساع والشمولية حتى فقدت بعضاً من أبعادها الأساسية¹، وسنحاول من خلال هذا البحث التطرق لمجموعة من تعريفات هذا المصطلح المقدمة من طرف

¹ - ناجي معلا: الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان (مدخل إقناعي)، دار الكندي، عمان، 1993، ص: 378.

بعض الجمعيات الخاصة بالعلاقات العامة، وكذا تقديم تعريفات لبعض العلماء المهتمين بالعلاقات العامة، لكن قبل التطرق لذلك نستعرض التعريف اللغوي لهذا المصطلح:

- لغة:

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة لا يتضح إلا إذا عرفنا بدقة معناه اللغوي، والذي هو مكون من كلمتين: «العلاقات» و «العامة».

فكلمة «العلاقات» تعني: «الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية، وفي الواقع الاجتماعي قد تكون بين فرد وفرد أو بين الفرد والمجموع، وقد تكون هناك علاقات متبادلة بين الظواهر والنظم، وقد تكون العلاقات خارجية بين جماعات وجماعات أخرى»¹.

أما كلمة «العامة» فتعني «عامة الناس، الشعب، جماهير متعاملة مع الإدارة والمؤسسة»².

- اصطلاحاً:

العلاقات العامة تعني الاتصال بالجمهور لشرح سياسة المنشأة وأهدافها بما يؤمن إقبال الجمهور على التعامل معها، أو الترحيب بوجودها ونشاطها... ودراسة التقاليد والعادات والأوضاع السائدة بالنسبة لجمهور المتعاملين والمتأثرين والمؤثرين على نشاط المنشأة، ودراسة اتجاهات الرأي العام لأخذها في الحسبان عند وضع سياسات المنشأة، وكذا إجراء الاتصال المناسب لإعلام الجماهير بسياسة وأهداف المنشأة»³.

هذا التعريف ذكر كلمة جمهور لكنه لم يحدد أي نوع من الجمهور، فهذه الأخيرة عادة تعني الجمهور الخارجي، وهو بهذا أقصى الجمهور الداخلي، وذكر أن العلاقات العامة هي الاتصال بالجمهور لكنه لم يذكر وسائل الاتصال، وما يحسب لهذا التعريف أنه ذكر وظيفة من أهم وظائف العلاقات العامة ألا وهي دراسة اتجاهات الرأي العام ودراسة التقاليد والعادات والأوضاع السائدة والمحيطة بالمؤسسة

¹ - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الخامس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 1688.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، (ط1)، 2000، ص: 203.

³ - سعد الدين عشاوي: الإدارة (الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الرياض، (ط1)، 2000، ص: 279.

◀ **التعريف الاجرائي:** تعتبر العلاقات العامة وظيفة مؤسساتية تندرج ضمنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتمثل في (التخطيط، البحث في العلاقات العامة، الاتصال، التنسيق، التقويم)، فهي عبارة عن جهود مدبرة وهادفة ومستمرة وهي مبنية على خطط ترمي إلى تحقيق التفاهم المتبادل بينها وبين جماهيرها، وتهدف أيضا للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي العام.

4-2- مفهوم الأداء:

الأداء مصطلح متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم:

1- الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثليات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات (دالة لتمثيل النجاح).

2- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

3- الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

في معظم تجارب المصطلح في التسيير، الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية، والتوليفة الأكثر استعمالا هي النتائج الايجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه «تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج(عمل)»¹

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل

¹ -ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,**Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, paris,1996,p20.

²-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان،2000،ص231.

التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

◀ **التعريف الإجرائي:** إن الأداء يعني انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، فهو مفهوم واسع يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

4-3-تعريف المؤسسة الإعلامية: هناك ارتباط قوي ومباشر بين الإدارة والمؤسسات وأنه دون هذا الأخير، يصعب مزاولة العملية الإدارية بشكل منظم، كما أنه يكاد يكون من المستحيل استمرار هذه المؤسسات في الوجود بدون إدارة ناجحة.

- المؤسسة الإعلامية هي كل مؤسسة أو كيان يهتم بنشر الأخبار للجماهير، وذلك باستخدام عدد من الوسائل السمعية البصرية كقناة تلفزيونية أو إذاعة ما.

◀ **التعريف الإجرائي:**

فالمؤسسة الإعلامية هي تنظيم يجمع أشخاص ذوي كفاءة متنوعة لها طابع قانوني واجتماعي تعمل على صيانة ثقافة المجتمع ونقلها إلى الأجيال وفق قيم أخلاقية وقواعد سلوكية مبنية على اقتناع الجمهور بها واعتناقه لها، وهي التي تخدمه تسهر على تحقيق مصالحه لأنها تتمتع بحرية انسياب المعلومات، وتستخدم إستراتيجية المبادأة في تعاملها مع المستجدات البيئية المحيطة بها، كما أن لها بعدين، بعد معنوي يتعلق بمضمون الرسالة الإعلامية وطريقة تجسيدها، وبعد مادي يتعلق بتحويل الإعلام إلى صناعة لها متطلباتها لتحقيق الربحية المالية ويكفل لها الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق رسالتها الإعلامية وهي أنواع مكتوبة ومسموعة مرتبة، كالمؤسسات الصحفية، المؤسسات الإذاعية والمؤسسات التلفزيونية، ومؤسسات وكالات الأنباء.¹

¹ جمال محمد أبو شنب: السياسات الإعلامية، دار المعرفة، القاهرة، 2008، ص 84.

5- المدخل النظري:

النظرية البنائية الوظيفية كمدخل للدراسة¹:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية، باعتبارها تنظر للمؤسسة كشبكة للعلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات، ومن ثم فإن دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددا في التنظيم بما يحسن من الأداء المؤسسة الإعلامية ككل.

5-1- مفهوم البنائية الوظيفية وفروضها:

إن محاولة التعريف بالاتجاه الوظيفي يتطلب أولا التطرق إلى معنى الوظيفية على اعتبار أنها النقطة المحورية.

فالوظيفية هي عبارة عن اتجاه أو تيار من بين أهم التيارات السائدة في علم الاجتماع ولقد حظي بتسميات عديدة: الوظيفية، البنائية الوظيفية، الاتجاه الوظيفي التحليل الوظيفي، أو النظرية الوظيفية، ويعرف أكثر باسم البنائية الوظيفية، ويشيع استخدامه اختصارا بالوظيفية².

فالبناية الوظيفية تعتبر من المداخل النظرية التي تنظر إلى المجتمع باعتباره نظاما لأجزاء مترابطة تقوم بأنشطة متماثلة وتساهم في تحقيق التوازن الوظيفي في المجتمع³.

¹ -ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012، ص26.

² -20، p. Rocher (Guy): **Talcott Parsons et la Sociologie Américaine** puf. Paris, 1972,

³ -علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية-التقليدية، المحدث، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص75-76.

ويتحدد مضمون النظرية الوظيفية في مفهوم كل من مصطلح البناء الذي يشير إلى الأسلوب الذي ينظم المجتمع بواسطة أنشطته المكررة، وهي أوجه الأنشطة المنظمة تنظيمًا واقياً¹.

أما مصطلح الوظيفية فهو أكثر الاصطلاحات التي ثار حولها جدلاً حاداً، وذلك للاستخدامات المختلفة والمتعددة لكلمة "وظيفة" في مجالات عديدة وعلى كل المستويات، ولكن هذا لا يمنع من وجود شبه إجماع حول عدة معاني للوظيفية أو الوظيفة يمكن حصرها في أربعة معاني:

المعنى الأول: وتستخدم الوظيفة بمعنى المركز أو الوضع أو المهنة أو العمل، وهذا المعنى هو الذي نقصده عندما نتحدث عن تحقيق وظيفة أو أكثر داخل مؤسسة أو أي تنظيم.

المعنى الثاني: وهنا يرتبط معنى الوظيفة بالمعنى السابق حيث يشير إلى المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل وظيفة أو دور مهني محدد.

المعنى الثالث: وهو الذي يتضمن المعنى الرياضي للوظيفة، حيث يقصد بها تلك العلاقة التي توجد بين عنصرين أو عاملين أو أكثر، بحيث يكون أي تغير لأي عامل يستدعي تغير مقابل في العوامل الأخرى، ويستلزم إعادة تكييفها، وهذا يعني تلك الارتباطات بين العناصر، والعلاقات المتبادلة والتساند بين المكونات.

المعنى الرابع: ويتمثل هذا المعنى في التصور البيولوجي لمفهوم الوظيفة ويشير إلى الدور الذي يؤديه عضو ما أو عنصر ما في تنظيم أو نشاط الكل الذي يشكل هذا العنصر جزء منه².

¹ -منال أبو الحسن، أساسيات علم الاجتماع الإعلامي- النظريات والوظائف والتأثيرات، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، ص55.

² -حميد جاعد محسن الدليمي، علم اجتماع الإعلام- رؤية سوسيولوجية مستقبلية، دار الشروق، عمان ط1، 2006، ص58.

وبصفة عامة فالوظيفة تشير إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع وتنظيمه¹.

فالبنائية الوظيفية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها، التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام، وأن هذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته².

ويمكن تحديد مفهوم البنائية الوظيفية من خلال أهم العناصر التي تتطوي عليها³، وهي:

أ- مفهوم النسق والبناء: رغم تقارب مفهومي النسق والبناء، إلا أن التحليل الوظيفي أضفى على المفهومين أبعاداً متميزة، خصوصاً بارسونز (Talcott Parsons)، الذي يعتبر أن مفهوم النسق أشمل بكثير من مفهوم البناء.

وتصور البنائية الوظيفية النظام الاجتماعي على أنه يتألف من مجموعة من الأدوار الاجتماعية المترابطة، التي تنظم مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين، وأن البناء هو ذلك التنظيم الذي يربط بين هذه الأجزاء، بالتالي فإن البناء الاجتماعي ذو ثلاثة مستويات مندرجة، يتمثل المستوى الأول في الدور الذي يقوم به فرد معين في إطار نظام اجتماعي، أما الثاني فيتمثل في ترابط الأدوار الاجتماعية في نطاق اجتماعي معين، وبالتالي المستوى الثالث وهو أعم المستويات، ووحدته مستوى المجتمع ككل⁴.

وقد عرف بارسونز T. Parsons النسق الاجتماعي في كتابه "النسق الاجتماعي" سنة 1951 بأنه عبارة عن وحدة اجتماعية-سواء كانت جماعية أو تنظيم أو مجتمع أو أمة- تتألف من مجموعة من العناصر والأجزاء التي تعتمد على بعضها البعض في

¹-علي غربي، مرجع سابق، ص76-78.

²-جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل - النظرية - القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص96.

³-مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص100.

⁴-Talcott Parsons *Le system des societies moderns* ; traduit par Guy Melleray; preface de François Chazel, paris 1973, p.73.

إطار علاقات منتظمة تتكامل بنائياً، ويحوي النسق الاجتماعي مجموعة من الأنساق الفرعية هي:

القيم: ووظيفتها المحافظة على الأنماط الثقافية.

المعايير: وتؤدي وظيفة تكامل الأنساق الاجتماعية.

الجماعات: ووظيفتها تتمثل في تحقيق الغايات الجماعية.

الأدوار: ووظيفتها هي التكيف¹.

ب- **الوظيفة**: يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية لنظرية البنائية الوظيفية فالأنثروبولوجيين مثل "راون Ron" و"لنتون Linton" و"مالينوفسكي Malinowski" يستعملون مصطلح الوظيفة لدلالة على الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل يكون متمثلاً في مجتمع أو ثقافته، كما تشير إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها، أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها².

ج- **الخلل الوظيفي**: لقد كان مفهوم الخلل في الوظيفة ثمرة النقد الذي وجهه ميرتون إلى المقولة المغالية في وصف الوظيفة الشاملة، التي عثر عليها في أعمال الأنثروبولوجيين والتي فحواها بأن كل العناصر الثقافية والاجتماعية لها وظائف إيجابية، وصفها مالينوفسكي Malinowski بالحيوية، في حين وصفها كلايد كلوكهون Clyde Clokehoun بأنها استجابة لحاجة التكيف والتعديل.

وللتخفيف من صرامة هذه المقولة دعا ميرتون Merton إلى تبني مقولة أخرى "هي أن العناصر وإن كان يمكن أن تكون وظيفية، فلا يجب القول بأنها يجب أن تكون وظيفية"³.

¹-نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع-طبيعتها وتطبيقاتها، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، ط 5، 1982، ص140-141.

²-إسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص602.

³-Merton (Robert) : *Eléments de Théorie et de Méthode Sociologique*, tard, Mendras, (Henri), Plon, Paris, 1965, p.80.

فمصطلح الخلل الوظيفي يشير إلى الآثار غي المرغوب فيها التي تحدثها الوحدات داخل النسق الاجتماعي.

د-البدائل الوظيفية: إذا كان مفهوم الخلل في الوظيفة يعبر عن جزء من حقيقة مفادها أن "بعض العناصر يمكن أن تكون غير وظيفية ضمن نسق ما فإن مفهوم البدائل الوظيفية يعبر عن الجزء الثاني من هذه الحقيقة، حيث أن الوظيفة بالنظر إلى كونها حيوية ولا يمكن الاستغناء عنها، فإنه من الممكن أن يتم أداؤها من طرف عدة عناصر تتبادل هذه الوظيفة، كما يمكن لعنصر واحد ان يقوم بوظيفة معينة في مستوى معين، ويقوم بوظيفة أخرى في مستويات أخرى، بحيث يصبح تصور الوظائف داخل النسق أشبه بشكل غير محدد، لذلك يدعو ميرتون إلى تبني الأطروحة التالية: " مثلما يمكن لعنصر واحد أن تكون له عدة وظائف، فيمكن أن يتم إنجاز الوظيفة من طرف عناصر متبادلة فيما بينها"¹.

واستنادا إلى ما سبق يمكن تلخيص المدخل البنائي الوظيفي في النقاط التالية:

- 1-يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا.
- 2-يتكون النظام من مجموعة أنساق.
- 3-يتكون النسق من مجموعة أنماط.
- 4-لكل نظام نسق، نمط، حاجات اجتماعية تعكس وظائفه، ومن خلال تكامله وتكافله الاجتماعي.
- 5-تأكيده على التوازن الاجتماعي.
- 6-يدرس الكل ليصل إلى الجزء².

¹-هميسي نور الدين، أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة-دراسة وصفية تحليلية لصحيفة الخبر-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص35-36.

²-معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الآفاق الجديدة، بيروت، ط2، 1999، ص152.

تتلخص وجهات نظر الوظيفية البنائية في الفروض التالية:

- 1-المجتمع الإنساني يقوم على الاتفاق العام.
- 2-الاتزان هو جوهر وطبيعة المجتمع.
- 3-أي مجتمع يتكون من أجزاء أو نظم أو مؤسسات يقوم كل جزء على الآخر ففي علاقة وظيفية متبادلة بحيث يتحقق في النهاية اتزان كلي في المجتمع كنتاج لهذه العلاقات الوظيفية¹.

كما قام روبرت ميرتون Robert Merton سنة 1957 بوضع افتراضات أساسية تشكل في جملتها الإطار العام لنظرية البنائية الوظيفية حصرها فيما يلي:

- 1-النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- 2-يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- 3-كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- 4-الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته².

¹-شيل بدران، حسن البيلاوي، علم اجتماع التربية الجديد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2009، ص19.

²-محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 2000، ص131.

5-2- المدخل البنائي الوظيفي في دراسة العلاقات العامة:

تهتم البنائية الوظيفية بدراسة الإعلام باعتباره إدارة ذاتية هامة، وتصح نفسها في إطار سياسة معينة وقواعد مؤسساتية، وتظهر خصوصيتها في موضوعيتها وتطبيقاتها العامة¹.

ترى البنائية الوظيفية أن المجتمع يمثل بناء معقد، كما لو كان تنظيمًا معقدًا، وبهذا فإن الظاهرة الاجتماعية تعد أكثر من مجرد تجمع الأفراد ككيان، وبهذا فإن البنائية الوظيفية تنظر لكل حتى تفهم الجزء، ويرى "ويلسون" أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الاجتماعي كما لو كان بناء تنظيميًا يوجد كنتيجة للوظيفة، ومن منظور البنائية الوظيفية فإن التنظيمات المعقدة ماهي إلا أنساق، والبناء التنظيمي ما هو إلا إنتاج للوظيفة التي يحددها البناء، ونظرًا لأهمية ذلك المنظور فإنه يفيد في دراسة الاتصال بالمؤسسات، وخاصة الاتصال الجماهيري حيث تقيّد أبحاث العلاقات العامة من دراسة المتغيرات البنائية للتنظيمات، ودور العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة.

وتحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عندما تستطيع أن تؤدي دورها بقوة وفعالية، لذلك لا بد من تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما يتعلق بها من مشكلات وحلول، أيضا ضرورة تحديد الكيفية التي تعمل بها العلاقات العامة كبناء وكمعملية، والكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى².

يعتبر التنظيم حسب الاتجاه الوظيفي نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار، على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه، كما ينطلق هذا الاتجاه من الاعتقاد أن النسق الاجتماعي له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام واتساق وتوازن على الدوام.

¹- طه عبد العاطي نجم، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث-الموضوع والقضايا-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص57.

²-شذوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2013، ص 99-100.

وقد رسم بارسونز Parsons أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيمات أن توفرها من أجل بقائها واستمرارها، وأن أي اجتماعي لا بد عليه أن يخضع لهذه المتطلبات الأربعة كما يلي:

-تحقيق الهدف أي أن النسق يسعى دائما لتحقيق أهدافه.

-الملائمة والتكيف وهي السعي لتعبئة وإعداد الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

-التكامل المتجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات التي تعمل على التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الأهداف.

-القدرة الكامنة المتمثلة في قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على اشباع ما يحتاجه النسق الأكبر، أي محاولة تكيف الأنساق الفرعية مع متطلبات واحتياجات النسق الأكبر.

ولذلك فإن وظيفة هذه الوحدات والأنساق الفرعية داخل التنظيم تتمثل في تعريف التوترات وحل المشاكل أو على الأقل تحقيق واحدة من هذه المتطلبات حيث تتنوع الوظائف التي تقوم بها الوحدات وتتوزع من وظائف التنسيق والتخطيط والإشراف والمراقبة والسيطرة على الوظائف الإدارية¹.

وباعتبار التنظيم نسقا اجتماعيا فهو لا يوجد بمعزل عن سائر المتغيرات والعوامل الأخرى، إذ يعد نسقا فرعيا لنسق مجتمعي أشمل وأكبر، وبناء على ذلك يتعرض التنظيم لمؤثرات عديدة، حيث يؤدي اعتماده على المجتمع في استمداد موارده المادية والبشرية والتكنولوجية إلى اعتماد التنظيم عليه في رسم أبعاده سياسته وأيديولوجيته، وهو بذلك يسعى إلى تحقيق أهدافه، ويستعين في سبيل ذلك بوسائل ترسم أبعاده البنائية، والتي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها قبل التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل، قنوات الاتصال، تحديد المهار، ونظام المكافآت، ويمارس التنظيم باعتباره نسق اجتماعي نوعا من الضبط سواء على المستوى المادي أو الرمزي، فالخط الفاصل بين الاحتياجات التنظيمية، واحتياجات العاملين بالتنظيم وبين الكفاءة والفعالية، كلها عوامل

¹- راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص 157-161.

تعتمد على ما يمارسه التنظيم من ضبط وقدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة¹.

وتستطيع المؤسسة عن طريق إدارة العلاقات العامة ممارسة نوعا من الضبط على جمهورها الداخلي شريطة توفير الإمكانيات المادية، والبشرية التي تمكن هؤلاء الممارسين من التعامل السليم مع أفراد الجمهور الداخلي وقياس توقعاتهم، ومستوى الرضا الوظيفي، ومعوقات الامتثال والطاعة، وأسلوب رفع مستوى الأداء والإنجاز وهنا تستطيع المؤسسة ممارسة الضبط على أسس عملية صحيحة².

6- المنهج المستخدم في الدراسة

حتى يتمكن الباحث من انجاز بحثه من كل أبعاده وخلفياته لا بد أن يتبع منهجا معيناً يتناسب مع طبيعة بحثه، يعرف المنهج العلمي على أنه طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق من الواقع³.

ويعرف احمد سمير المنهج " إنه الأسلوب والطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو دراسته لمشكل موضوع البحث "².

أما نوع المنهج المختار فيفرضه موضوع البحث وهدف الدراسة، وحسب دراستنا المتمثلة في دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية دراسة مقارنة بين التلفزيون الجزائري وقناة الشروق، والتي تندرج ضمن الدراسات الوصفية، وقد ارتأى الباحث استخدام منهجين للدراسة وهما: المنهج المسحي من أجل وصف الظاهرة وتحليلها تحليلاً دقيقاً، والمنهج المقارن من أجل مقارنة النتائج المتحصل عليها من كلتا المؤسستين.

¹-شدون علي شيبية، مرجع سابق، ص101-102.

²-نفس المرجع، ص103.

³-خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، القبة الجزائر، ط1، سنة 2003، ص 80.

² - محمد سمير حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، دط، 1995، ص 120.

6-1- المنهج المسحي:

يمكننا أن نعرف المسح أو المنهج المسحي:

بأنه تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات سواء إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمدارس والمستشفيات مثلا، وأنشطتها المختلفة وكذلك عملياتها وإجراءاتها وموظفيها وخدماتها المختلفة، وذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة وان الوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها¹.

أما أهم أهداف وأغراض المنهج المسحي فيمكننا تحديدها بالآتي:

- وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقات بشيء ما، مؤسسة أو إدارة أو مجتمع معين، وكذلك الإعلان عن تلك الحقائق والمعلومات المجمعة.
- تحاول الدراسات المسحية تحديد وتشخيص المجالات التي حدث فيها المشاكل، والتي تحتاج إلى إدخال التحسينات المطلوبة
- تستخدم الدراسات المسحية للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية فضلا عن إيضاحها للتحويلات والتغيرات الماضية .

وبعبارة أخرى فإننا نستطيع تحديد أهداف وأغراض الدراسة المسحية بأنها تبرير الأوضاع والأنشطة الموجودة في مجتمع المسح المعني، والوصول إلى خطط أفضل بغية تحسين الأداء والأوضاع فيه وعلى ضوء هذا التحديد اللفظي للوصف، يندرج المنهج الوصفي ضمن أهم المناهج في العلوم الاجتماعية، فهو من أكثر المناهج استعمالا من طرف الباحثين والطلاب في أغلب الأبحاث والدراسات الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية².

¹ - وسام محسن أبو الحسن، مناهج واساليب البحث التطبيقي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2019، ص 11.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار البازوري، عمان، 2008، ص 129..

6-1- أنواع الدراسات الوصفية

• الدراسات المسحية: وهي التي تحاول تحليل وتفسير وعرض واقع الظاهرة المدروسة أو تحليل محتوى الوثائق للوصول إلى نتائج أو تعميمات تتعلق بالواقع، ومن أنواع هذه الدراسات المسح المدرسي، دراسات الرأي العام وتحليل المضمون.

• دراسة العلاقات وهي التي تقوم على وصف العلاقات بين الظواهر والعوامل الخارجية المرتبطة بها مثل دراسة الحالة.

• الدراسات الارتباطية تقوم على توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة، بهدف تحديد درجة الارتباط بين المتغيرات وعرضها بطريقة رقمية، حيث تتراوح درجات الارتباط ما بين $1+1$.

• الدراسات التطويرية تقوم على دراسة التغيرات التي تحدث في بعض المتغيرات من خلال قياس المتغير موضوع الدراسة.

وعلى هذا الأساس، يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق سابقة أو قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها والكشف عن الجوانب التي تحكمها.¹

وعليه فإن المنهج الوصفي لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب، بل يتعدى بعد عملية وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة، إلى تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات، ثم التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين.

لذلك يعد المنهج الوصفي أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع معينة اجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين.²

¹ - خاطر أحمد مصطفى: البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص: 278.

² - إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982م، ص: 157.

وللدراسات الوصفية عدة أهداف تتلخص في:

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين.
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.
- إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات وخطط مستقبلية وإنجاز قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.
- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة¹.
- تقرير حقائق قائمة لموضوع أو ظاهرة معينة.
- التعرف على العوامل المختلفة المسؤولة عن انتشار الظاهرة خلال مرحلة معينة.
- الكشف عن العلاقة بين متغيرين أو تلك التي تنطلق من فروض معينة لإثبات صحتها.²

ووفقا لهذه الأهداف، تستند البحوث الوصفية إلى أسس منهجية أهمها التجريد والتعميم، فالتجريد هو عملية عزل وانتقاء مظاهر معينة كجزء من عملية تقييمية أو توصيلية إلى الآخرين، فلا تعارض بين التجريد وبين كون المواقف الاجتماعية أكثر تعقيدا من المواقف الفيزيائية، فالظواهر الفيزيائية من حيث البساطة والتعقيد مثل الظواهر الاجتماعية بحاجة إلى منهج علمي دقيق وأدوات قياس مناسبة، كما أنه لا يوجد تعارض بين التجريد وكون كل واقعة اجتماعية منفردة، لأن تفرد الحادثة الاجتماعية هو تميز رفي الكم والكيف، أي أنه لا يمكننا الفصل بين خصائص الحادثة الاجتماعية والتجريد.

¹ - عبد الباسط عبد المعطي: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص: 141

² - ناصف سعيد: محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها - نماذج لدراسات وبحوث ميدانية -، مكتبة زهراء الشرق القاهرة، 1997م، ص: 18.

وبالنسبة للتعميم فيظهر في إمكانية استخلاص حكم أو أحكام تصدق على فئة معينة منها، وقد يكون التعميم شاملاً فيسبق بكلمة "كل" أو "جميع" لا أو " لا واحد" وقد يكون جزئياً، فيسبق بكلمة بعض، وبالتعميم نصل بما إستقرأناه إلى ما لم نستقرئه.¹ مما سبق نصل إلى أنه لا غنى عن البحث الوصفي في العلوم السلوكية ككل، لأنه يحقق هدفين أساسيين هما: تزويد العاملين في المجالات الاجتماعية بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المدروسة، وهدف علمي يتجلى في أن هذه الدراسات تقوم بجمع الحقائق والتعميمات، مما يزيد في الرصيد المعرفي اللازم لفهم الظواهر والتنبؤ بها.²

وبناء على الاسس المنهجية للبحث أو المنهج الوصفي تتضح خطواته في:

-تحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها.

-صياغة مشكلة البحث.

-وضع الفرضيات كحلول مؤقتة أو مبدئية للمشكلة، بحيث توجه الباحث نحو اختيار هذه الحلول.

-اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها، حيث يختار الباحث أدوات البحث التي يستخدمها في الحصول على المعلومات كالاستبيان والمقابلة أو إجراء الاختبارات أو الملاحظة وذلك وفقاً لطبيعة مشكلة البحث.

-القيام بجمع المعلومات بطريقة دقيقة ومنظمة.

-الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.³

إن المطلب الأول لتطبيق المنهج الوصفي هو تحديد طائفة بسيطة من الظواهر الاجتماعية كموضوع للبحث، وتعد هذه الظواهر بالنسبة للموضوع المدروس أبسط وحدة يتألف منها، فنحن عندما نبدأ بوصف أبسط الوحدات التي تتألف منها الظواهر المدروسة ، نستطيع بعد ذلك أن نقدم عن طريق البحث على تحليل المركبات الأكبر تعقيداً، وهكذا

¹ - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني للجامعيين - علوم قانونية، علوم اجتماعية-، دار العلوم للنشر والتوزيع. عناية، 2003، ص: 151، 152.

² - جابر عبد الحميد جابر وآخرون: مرجع سابق، ص: 187.

³ - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني للجامعيين- علوم قانونية، علوم اجتماعية-، مرجع سابق، ص: 154.

تكون الخطوة الأولى في الدراسة الوصفية هي اختيار الوحدة الاجتماعية الأولية أو الأساسية في الموضوع المدروس، وتتمثل الخطوة الثانية في اكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف عناصر ومكونات وحدة الدراسة، ذلك أن وحدة الدراسة الوصفية في مرحلة نشأتها كانت مرتبطة بالتحليل الكمي، ويتجلى ذلك بوضوح خاصة في أعمال "لوبلاي" leplay الذي اعتقد أنه بدون المعالجة الكمية، ستكون الدراسة غامضة وغير مؤكدة، وكذا الأمر بالنسبة للنتائج، فلن تكون على درجة عالية من الدقة، لقد استطاع "لوبلاي" في دراسته أن يجد حلا لهاتين المشكلتين حين اعتبر الأسرة هي الوحدة الأساسية للدراسة، فاستخدم ميزانية الأسرة بوصفها التعبير الكمي عن الحياة الأسرية، وهي بالتالي الأساس للتحليل الكمي للظواهر الاجتماعية.¹

وعلى العموم هناك شبه اتفاق بين العلماء على مراحل المنهج الوصفي، فيقسمونها إلى مرحلتين:

أ- **مرحلة الاستكشاف والصياغة:** وفيها يتم استطلاع مجال محدد للبحث وتحديد المفاهيم والأولويات وجمع معلومات لإجراء بحث عن مواقف الحياة.²

تستند الدراسات الكشفية على إجراءات منهجية محددة ومعروفة، وهي إجراءات ليست مستقلة أو منعزلة بعضها عن بعض، ولكنها تتكامل في وحدة منهجية لتحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية، وإذا كانت هذه الدراسات تمثل نقطة البداية في البحث العلمي، فإن البداية دائما هي أهم الخطوات، إذ يتوقف على نجاحها استمرار عملية البحث، ومهما بلغت دقة المناهج والإجراءات التي يصطنعها الباحث في مراحل لاحقة، ستكون عديمة القيمة إذا كانت البداية غير صحيحة أو ليست ملائمة، وتضم إجراءات الدراسات الكشفية تلخيص تراث العلوم الاجتماعية والياديين المختلفة المتصلة بمشكلة البحث مع استشارة الأفراد ذوي الخبرة العلمية بالمشكلة المراد دراستها.

ب- **مرحلة التشخيص والوصف المعمق:** وفيها تحدد الخصائص المختلفة، وتجمع المعلومات بوصف دقيق لجميع جوانب الموضوع المبحوث، بما يسمح بالتشخيص الدقيق

¹ - جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص: 29، 28.

² - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق ص: 142.

لدوافع الموضوع، دون الانطلاق من فروض مسبقة، فنحن نستطيع تصوير الخصائص الاجتماعية لقرية من القرى حينما نحصل على كافة البيانات المتاحة عنها مثل توزيع السن والديانات ونسبة التعليم والحالة الزوجية والتركييب المهني... حيث يطلق على هذا النوع من الدراسات مصطلح البحوث الوصفية التشخيصية، ذلك أنها جميعا تشترك في عدم وجود فروض مبدئية أو قضايا عامة توجه الباحث نحو فحص العلاقة الارتباطين بين متغيرين.¹

وعليه يمكن استخلاص الأسلوب المتبع في المنهج الوصفي حسب المراحل الآتية:

● **المرحلة الأولى:** والتي تتمثل في تلخيص التراث النظري من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة والعلوم السلوكية وإدارة الأفراد وأهم النظريات التي وضعت حول الجماعات الصغيرة وتفاعلها بالتنظيم.

● **المرحلة الثانية:** هي الجانب الميداني، أي مشكلة البحث كما يراها المبحوثين وتتمثل على الأغلب في الاستمارة التي تضم العديد من الأسئلة لاستيضاح مشكلة البحث من خلال الذين يعيشونها.

● **المرحلة الثالثة:** تتمثل في تحليل الحالات التي تزيد من توضيح المشكلة وتلقي مزيدا من الضوء عليها، حيث يتمثل هذا التحليل خاصة في محاولة شرح الأعداد الكمية إلى تحليل لفظي، وصفي، معبر عن أبعاد الظاهرة من جميع جوانبها وتحليل الجداول الإحصائية تحليلا منطقيًا وموضوعيًا إلى حد ما.²

وعلى الرغم من أهمية المنهج الوصفي ودوره في تطوير البحوث خاصة في العلوم الاجتماعية، إلا أنه يقتصر على الوصف الشكلي للظاهرة ولا يحاول أن يتعمق إلى ما وراء الشكل، كما أن استخدام المنهج الوصفي في التحليل الكمي والتحليل الإحصائي يؤدي إلى التركيز على الجانب المادي للظاهرة، في حين أن للظاهرة الإنسانية جانباً

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986م، ص: 185-186.

² - حسان الجبلاني: الجماعات الصغيرة في التنظيم، أطروحة دكتوراه دولة مقدمة إلى كلية العلوم الاجتماعية التطبيقية، جامعة الفاتح، طرابلس-ليبيا، ماي 1999م، ص: 166.

معنويا، وهو الجانب المفعم بالحيوية الذي لا يمكن قياسه قياسا كميًا، كذلك أن البيانات الكمية المجمعّة يجب التعامل معها بحذر درءا لإمكانية التحريف أو الحذف أو التحيز.¹

2-6- المنهج المقارن: المقارنة كمنهج قائم بذاته حديثة النشأة، لكنها قديمة الفكر الإنساني، فقد استخدمها أرسطو وأفلاطون كوسيلة للحوار والمناقشة، كما استخدمت في الدراسات المتعلقة بالمواضيع العامة والقضايا الجزئية التي تحتاج إلى الدراسة والتدقيق، لذلك فإن المنهج المقارن هو القيام بعملية التناظر أو التقابل بين الأشباه والنظائر على حد تعبير ابن خلدون والمقارنة بين خصائصها، وهو الأداة المثلى في علم الاجتماع لأنه يقوم على أساس مقارنة الظاهرة الاجتماعية في وضعين أو أوضاع مختلفة.

يعالج المنهج المقارن القصور الذي يتعرض له المنهج التجريبي، باعتبار هذا الأخير يواجه صعوبات في العلوم الاجتماعية، لذلك يعتبر المنهج المقارن أحد المناهج الرئيسية المستخدمة في العلوم الاجتماعية.

يصف إميل دوركايم Emile-Durkheim المنهج المقارن بأنه نوع من التجريب الغير مباشر، غير ان الظواهر الاجتماعية لا تخضع جميعها للمقارنة، إذ يمكن فقط مقارنة الظواهر المتجانسة عكس ما هو قائم في الظواهر الفيزيائية والتي تسهل مقارنتها لقابليتها للتكرار وظهورها نتيجة حالات متماثلة.²

أما الظاهرة الاجتماعية فهي حادثة إنسانية تتحكم فيها حرية الإنسان ولا تتكرر بنفس الطريقة بسبب طابعها التاريخي.

وإذا أراد الباحث مثلا مقارنة مختلف الصور التي تتشكل بها إحدى الظواهر الاجتماعية في مختلف الشعوب، ينبغي على هذه الظاهرة عن جميع ما عداها من مجموع الظواهر الاجتماعية الأخرى التي وجدت في عصرها، ومن الصعب هنا تنفيذ ذلك.

لذلك حكم اوغست كونت Auguste Comte بعدم كفاية هذا المنهج ووجد أنه لا بد من سد أوجه النقص فيه بالمنهج التاريخي، وعليه فقد يستخدم عالم الاجتماع المنهجي

¹ - عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م، ص:92.

² - عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م، ص:169.

التاريخي والمنهج المقارن معا من خلال تتبع ظاهرة من الظواهر الاجتماعية في نشأتها وتطورها، ثم يقوم بمقارنتها على مر العصور في المجتمع الواحد أو في مجتمعات مختلفة، حينئذ يسمى هذا المنهج بالمنهج التاريخي المقارن.

وعموما فالمنهج المقارن هو الوسيلة العلمية التي يستخدمها الباحث الاجتماعي في دراسة الظواهر والعمليات والتفاعلات والمؤسسات الاجتماعية دراسة مقارنة تختص بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر والمؤسسات في مجتمعات مختلفة وبيئات متباينة جغرافيا وإقليميا، وفي مجتمع واحد عبر فترات زمنية مختلفة.¹ بمعنى انه طريقة لمعالجة الموضوعات ذات الطابع المقارن ببيان أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين جزئي الموضوع المبحوث.

* حيث استخدمنا المنهج المقارن في هذه الدراسة من أجل مقارنة النتائج المتحصل عليها من تفريغ الاستبيان بين مؤسسة التلفزيون الجزائري وقناة الشروق، ومحاولة معرفة أوجه الاختلاف والاتفاق حول اهتمام كلتا المؤسستين بوظيفة العلاقات العامة من خلال الوظائف التي تقوم بها العلاقات لعامة، كما حاولنا تحديد مكانة العلاقات العامة بالمؤسستين.

واشتملت المقارنة على ما يلي:

- مقارنة بين مدى تحقق فرضيات الدراسة في المؤسستين مجال الدراسة.

- مقارنة بين النتائج المتحصل من التحليل بين مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق.

- مقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة وترتيبها حسب أهميتها لكلا المؤسستين.

- مقارنة بين البيانات السوسيو ديمغرافية للمؤسستين المبحوثتين.

¹ - إحسان محمد الحسن: *مناهج البحث الاجتماعي*، دار وائل، عمان، 2005م، ص: 101.

- خطوات المنهج المقارن:

يتضمن المنهج المقارن مجموعة من الخطوات المنهجية والتي يمكن حصرها كما يلي:

-تحديد الإشكالية وطرح التساؤلات الفرعية التي تعكس أبعاد الدراسة مع صياغة الفروض.

-تحديد المفاهيم والتعريفات الجزئية، بحيث يسبق المفهوم جمع البيانات الكمية، فالمفاهيم ضرورية كمرحلة انطلاق مرجعية لتجميع الظواهر المتباينة، لان العلوم تعتمد على القاعدة المفاهيمية التي ترشد الباحث في عملية المقارنة.

-جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية عن الظاهرة، فالبيانات ضرورية للمقارنة ولاختبار الفروض التي تمت صياغتها.

-تنظيم وترتيب وتصنيف المادة العلمية النظرية والميدانية، ثم شرح وتفسير خواص التشابه والاختلاف الرئيسية والثانوية للوصول الى مستويات الإيضاح والتجريد النظري.

-تدقيق النتائج المحصل عليها ووضع مقترحات قائمة على التنبؤ المستقبلي.

لقد حاول علماء المنهجية بناء على هذه المعايير المنهجية حصر أوجه المقارنة في الوجه التاريخي (مقارنة الظاهرة الاجتماعية في عدة مراحل زمنية متعاقبة وتحديد التطورات التي طرأت عليها بفعل الزمن).

وفي الوجه المكاني (بمعنى مقارنة الظاهرة الاجتماعية، في مكان معين بنظيرتها في مكان آخر مع تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف)، والوجه الزماني والمكاني (يعني المقارنة على أساس عاملي الزمان والمكان في آن واحد، إي مقارنة الظاهرة الاجتماعية في مكان ما وزمان معين مع تواجدها في أمكنة أخرى وأزمنة متباينة).¹

ويستخدم الباحث المنهج المقارن يتم البحث به في محاور البحث النظرية، ويحدد ذلك كالآتي:

-يحدد المحاور التي تقتضي المقارنة ويعلل سبب المقارنة، بحيث تنحصر المقارنة في توضيح أوجه الشبه والاختلاف وماهية الظروف السائدة.

¹ - بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص:119.

-ربط علاقة المقارنة بين جميع محاور البحث على ان يتبع الباحث أسلوب التحليل في المقارنة مع الاستعانة بالتحليل الكمي كلما تطلب الأمر ذلك،¹ فالمنهج المقارن يرتكز على: ماذا يقارن.....؟، لماذا يقارن؟، وكيف يقارن.....؟
وعليه تنحصر أهمية المقارنة وأهدافها في:

-توفير درجة عالية من العمومية واكتشاف المتغيرات الجديدة في الظواهر بفضل التفسير المقارن.

-يحقق تجميع المفردات المتشابهة الانسجام والاتساق بينها، وهو شرط ضروري لبناء اية نظرية، فكلما تمايزت البيانات النظرية كلما ازدادت التقسيمات بينها عمقا، وبالتالي ظهور موضوعات وتخصصات جديدة.

-يمدنا المنهج المقارن بالتجارب التي تجنبنا الوقوع في الأخطاء السابقة وتفيدنا في إعادة تجارب ناجحة، مما يساعدنا على تقويم ثقافتنا الخاصة.

-هو المنهج المناسب للتحليل والتفسير في ميدان العلوم الاجتماعية، خاصة بالنسبة للموضوعات المعقدة.²

كما تتخلص أهمية المنهج المقارن وأهدافه في مدى استخداماته في العلوم الاجتماعية، والتي تخص بالذكر منها:

• في علم الاجتماع : ان البحث السوسيولوجي يستدعي المقارنات التي تعتبر من أهم المعايير التي اعتمدها علماء الاجتماع في أولى أبحاثهم، حيث اعتبروها الأداة الأفضل لبحوث علم الاجتماع، لان الشروط الاجتماعية المتماثلة تحدث شروط اجتماعية متماثلة، فالعالم الاجتماعي يستعين في تحقيق الفروض بالتاريخ المقارن، فيتناول المجتمعات في أمكنة وأزمنة مختلفة وكيف أن الظاهرة المحددة تتغير تبعا لتغير ظاهرة آخرة معينة، فأساس منهج علم الاجتماع هو منهج المقارنة لكونه يعتمد على الإحصاء والخطوط البيانية في شكل رياضي، وفي هذا السياق نجد أن ايميل دوركايم قد مزج بين المنهج التاريخي والمنهج المقارن في دراساته المختلفة.³

¹ - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، ص:97.

² - محمد شليبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم، المناهج، الاقترابات، والأدوات-، دار هومة، الجزائر، 1997م، ص:72.

³ - ابراهيم الأبرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص:177.

• في العلوم السياسية: لقد ساهم المنتج المقارن بدرجة كبيرة في تطور علم السياسة، حيث استخدمه مونتيسكيو Montescio في تصنيفاته للأنظمة إلى جمهورية ملكية دستورية واستبدادية، وارتكزت مقارنته بناء على الممارسة الفعلية المطبقة داخل النظام، وكذا الأمر بالنسبة إلى ميكافلي Machiavel في تصنيفه للدول (الدولة التي يحكمها ملك واحد، الدولة الأرستقراطية والدولة الديمقراطية).

وبناء على هذه الاستخدامات في شتى العلوم، يظهر المنهج المقارن في علاقة حتمية بالعديد من المناهج، مثل منهج دراسة الحالة والمنهج التجريبي والمنهج التاريخي، مثلاً نجد أن المنهج المقارن يعتمد أحياناً على التاريخ، لأن التاريخ لا يكون منهجاً لمجرد تجميع الأحداث، بل لأن الباحث يلجأ إلى توظيف التاريخ لاستخلاص قوانين عامة حول ظاهرة ما من خلال مقارنة أشكال هذه الظاهرة عبر التاريخ، وهنا ظهر ما يسمى بالتاريخ المقارن كما سبق وان أشرنا إليه عند ايميل دوركايم.

لكن هذا لا يعني أن نخلط بين المنهج المقارن والمنهج التاريخي، فالفكرة الأساسية في المنهج التاريخي هي التطور وتتبعه وتعقبه على مر الزمان، بينما الفكرة الأساسية في المنهج المقارن هي مقارنة الظاهرة في وضعين اجتماعيين مختلفين، كما أن المنهجية التاريخية يجعل الباحث ظاهرة موجودة في الوقت الحاضر في مجتمعين مختلفين دون الحاجة إلى أن يعود بها إلى الماضي.

وبالرغم من التطبيقات والاستخدامات العملية للمنهج المقارن خاصة في علاقته مع المناهج الأخرى وأهميته وأهدافه، إلا أنه تتخلله بعض الصعوبات التي ندرجها كآتي:

- صعوبة ضبط وتحديد بعض المفاهيم الجوهرية التي تتسم بالطابع العام.
- صعوبة تحديد الوحدة الطبيعية للمقارنة كوحدة الدولة والأبنية المختلفة لها.
- صعوبة تحديد سمات وخصائص الظاهرة القابلة للمقارنة.
- صعوبة دراسة العلاقات المتبادلة بين المعايير والمؤسسات والسلوك.
- صعوبة حصر المتغيرات الأساسية والافتقار للمعلومات الدقيقة وذات المصادقية العلمية.¹

¹ - عامر مصباح، مرجع سابق، ص: 97.

-صعوبة اختيار وحدات التحليل التي على أساسها تتم المقارنة.
-وأوضح نقاد المنهج المقارن أن ما يبدو نظماً اجتماعية متشابهة في الظاهرة قد تكون شديدة الاختلاف في المجتمعات المدروسة.¹
-كما ان ظروف التحكم في المقارنة صعبة ومعقدة، وان نقص او غياب بعض الإحصائيات الضرورية في المقارنة تجعلها ضعيفة الحجة والدلالة الإحصائية.
ونتيجة لهذه الصعوبات، فالمنهج المقارن لا يوضح بشكل جلي سبب وجود الظاهرة أو لماذا ظهرت وما هي المؤثرات السلبية أو الايجابية التي ساعدت على ظهورها، كما انه لا يوضح ما هي تبعات المقارنة وآثار الصفات المكتشفة على بقية الظواهر الاجتماعية، إضافة إلى سطحية الظاهرة، بمعنى أنها ظاهرة وليست داخلية، فهي تقتصر على إظهار التشابهات والمفارقات بين الظواهر، لكن هذا لا يفقد المنهج المقارن القيمة العلمية التي تتضمنها خطواته ومجالاته واستخداماته.

7- أدوات جمع البيانات:

إن إستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.²

وبالنسبة للدراسة الراهنة فقد استعان الباحث بالأدوات المنهجية التالية:

أ- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية والانسانية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم تم إعادتها ثانياً. كما قد تتم مباشرة مع المبحوثين.

¹ - زينب محمد زهري: علم اجتماع المسرح- تقنياته النظرية والمنهجية والعلمية-، مجلس الثقافة العام، الجماهيرية الليبية، دس، ص:99.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيقية- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،

تصميم الاستبيان:1

يعتبر الباحث فرانشي غالتون Galton Franci أول من قدم أداة بحثية تتضمن سلسلة من الأسئلة والفقرات والعبارات الفورية المتعلقة بموضوع معين خلال فترة محدد، وذلك بهدف جمع المعلومات من المبحوثين في الميدان عن الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة، هذه الاستمارة قد تصمم لمعرفة توجهات الباحثين مثلاً، أو لمعرفة آراءهم عن سلعة معينة أو محاولة التنبؤ بسلوك معين في المستقبل، ويتم استخدام هذه الاستمارة في التحليل الإحصائي للخروج بنتائج معينة عن هذه الظاهرة.

1-تعريف الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها، ويتم توزيع الاستمارة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين بالبريد أو بالهاتف وغيرها.

2-القواعد الأساسية لتصميم الاستبيان: هناك مجموعة من القواعد التي يمكن استخدامها لتحسين عملية تصميم الاستمارة من قبل الباحثين قبل البدء بتوزيعها على المبحوثين والتي من أهم هذه القواعد نجد²:

-استخدام العبارات التي تفسر المشكلة أو تؤدي إلى توضيح الطريق أمام مجتمع عينة الدراسة للإجابة على الموضوع محل الدراسة.

-استخدام العبارات التي تبين مجمل الاختلاف في آراء أفراد المجتمع أو أنها قد تعطي إجابات مختلفة.

-التفكير بالحصول على فئة الجواب المفتوح من خلال قائمة الإجابات المحتملة.

-استخدام العبارات الإيجابية في الاستبيان وتجنب العبارات السلبية.

¹ -طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية-منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، جامعة أكلي محند السعيد البويرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 28

² -إياد عبد الفتاح النور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 262.

- عدم القيام بصياغة فرضيات الدراسة وفقا لآراء المبحوثين واتجاهاتهم.
- استخدام الألفاظ والكلمات والعبارات الواضحة والشاملة.
- استخدام التهجئة المناسبة والقواعد والضمان المناسبة والتي تعبر عن الأسئلة وعن دلالاتها بوضوح.
- تجنب وضع العبارات او الفقرات التي تحتوي على أكثر من سؤال واحد في نفس الفقرة.
- يجب أن تتبع الأسئلة الترتيب المنطقي والموضوعي واحد تلو الآخر.
- يجب أن يتأكد الباحث من أن الإجابة على أي سؤال لا يجب أن تتأثر بالإجابة على بقية الأسئلة.
- يجب أن يتم ترتيب الأسئلة من الأقل حساسية إلى الأكثر ومن الحقيقية والسلوكية إلى الأسئلة الاتجاهية أو أسئلة قياس الرأي.

3-مرتكزات الدراسة بالاستبيان:

تتحقق الدقة في الوصول إلى المعلومات والمعارف المفيدة عن المجتمع المدروس من خلال العينة التي تمثل صورة مصغرة عنه بمراعاة كل من القواعد المنهجية في مراحل تصميم الدراسة وبعض الاعتبارات المهمة في صياغة وإدارة الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

1-تحديد المدارك العامة للدراسة: تمثل المرحلة الأولى من مراحل عملية الاستقصاء ذلك بكونها تتضمن مجموعة من النقاط والعناصر الأساسية التي يجب على الباحث أن يحددها قبل أن ينطلق في العملية وهي على النحو التالي:

-تحديد الهدف من الدراسة: إذ يجب تحديد هدف البحث بوضوح قبل البدء بتنفيذه، ويجب أن يتضمن بالضرورة صياغة واضحة ومحددة لمشكلة الدراسة بعبارة مختصر أو سؤال واضح، لأنها تساعد في جمع البيانات والمعلومات الضرورية وبالتالي الفشل في

تحديد الهدف يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد المبذول هذا إذا تم جمع البيانات قبل تحديد المشكلة¹.

-**تحديد مجتمع الدراسة:** كذلك جب أن يحدد الباحث بعناية مجتمع الدراسة بالتعرف على خصائصه وميولاته وكيف يستفيد منه في تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه سواء قاما بالدراسة على كل أفراد المجتمع أي المسح الشامل (التعداد) أو على جزء منه باستخدام المعاينة (الاستقصاء بالسير).

-**تحديد طريقة جمع المعلومات اللازمة:** هناك العديد من الطرق أو التقنيات التي يستعملها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمين من قبل المجيب وتتمثل في الملاحظة والاستقصاء عن طريق الهاتف أو عن طريق البريد أو عبر الأنترنت والمقابلة الشخصية، حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة وفق عدة اعتبارات.

-**اختيار أسلوب المعاينة وحجمها:** هناك العديد من أساليب المعاينة والتي الهدف منها هو الحصول على العينة التي تضمن أكثر دقة ممكنة للنتائج المحصل عليها وهذا بأقل تكلفة ووقت وبما يخدم الدراسة وعلى العموم وهناك نوعين من أساليب المعاينة وهي الأساليب العشوائية والأساليب غير العشوائية، وبعد اختيار أسلوب المعاينة المناسب نحدد حجم العينة المطلوب، ثم نجري عملية سحب عناصرها.

4- تصميم الاستبيان وإدارته: تعد هذه المرحلة الأكثر حساسية من بين مراحل إنجاز الاستقصاء عن طريق سبر الآراء، فالملاحظ أن الأخطاء المتولدة عن سوء فهم الاستبيان من طرف المجيب تعتبر مهمة حتى أكثر من تلك التي تنشأ عن سوء اختيار العينة أو أخطاء القياس أو حتى التحيز في الإجابة، وبالتالي تمر عملية تصميمية الاستبيان عبر الخطوات التالية²:

¹- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص20.

²- Jean-Luc Gianneloni, Eric Vernet **Études de marche**, librairie vuibert 4ème édition, 2019, p281.

-**تحديد الإطار العام للاستبيان:** يعني أنه يجب على الباحث قبل البدء في تصميم الاستبيان أن يكون لديه قائمة تفصيلية بالمعلومات المطلوبة وأيضاً على المجيب الذي سوف يتعامل معه من أجل ذلك، كما يجدر به تحديد الأسلوب المناسب الذي سوف يستخدمه في تجميع البيانات بما يتفق مع خصائص المجيب.

حيث تم تقسيم الاستبيان الخاص بالدراسة، الى ثلاث محاور رئيسية تتمثل في الآتي:

- أ- المحور الأول: ويحتوي على البيانات السوسيو ديمغرافية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي الاختصاص، الصفة الوظيفية، الأقدمية).
- ب- المحور الثاني: ويتعلق بأبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في وظائف العلاقات العامة على مستوى المؤسسات الإعلامية (التخطيط، البحث، الاتصال التنسيق، التقييم).

ت- المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو الأداء المؤسسي.

-**وضعية الأسئلة:** يتم تحديد وتفريغ الإشكالية للموضوع المدروس في الوضعية النهائية للأسئلة، من خلال مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تتضمن كل ما تحتاج إليه الإشكالية من معلومات ولتحقيق هذا هناك خطوات فرعية تعمل مجتمعة على وضع السؤال المطلوب في الشكل والصياغة والترتيب السليم كما يلي:

-**تحديد محتوى الأسئلة:** لتحديد جيد لمحتوى الأسئلة يجب أن تكون كافة المفاهيم واضحة ومعبر عنها بسهولة وعلى المصمم أن يفكر في الكيفية التي ستنم بها معالجة الأجوبة وإعداد التحليل لأن محتوى الأسئلة هي حلقة الوصل بين البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة موضع البحث:

-**اختيار شكل السؤال:** تنقسم الأسئلة إلى عدة أنواع ويتوقف اختيار الأنواع المستخدمة على طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة وخصائص المجيب والفترة الزمنية وغير ذلك من العوامل الأخرى وبصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع وهي الأسئلة المفتوحة وتسمى الأسئلة الحرة حيث تتلخص في طرح السؤال ويترك للمجيب فراغ كاف لإعطائه الفرصة

كي يبدي رأيه بإجابة مفصلة أما النوع الثاني فهي الأسئلة المغلقة والتي يكون أما المجيب مجموعة من الإجابات التي يحددها الباحث مسبقاً وعلى المجيب أن يختار جواباً أو أكثر من جواب من الإجابات البديلة أما النوع الثالث فهو مزيج بين النوعين.

- أما بالنسبة لأسئلة الاستبيان الذي تم تصميمه للدراسة، فقد تم وضع أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي Likert scal، حيث وضعت أسئلة لتحديد الخيارات الخاصة بالإجابة بها والمتمثلة في (موافق، موافق بشدة، محايد، لا أوافق بشدة، لا أوافق).

- **صياغة الأسئلة:** بعد تحديد محتوى الأسئلة المطلوبة واختيار الشكل المناسب الذي سيعرض به من بين كل الأشكال المتاحة، تأتي خطوة صياغتها أي تجسيد الأسئلة في صورتها النهائية، وطالما أنه لا توجد صياغة محددة للسؤال الصحيح فمن المهم للباحث أن يفهم بوضوح ما هو التأثير الذي تحدثه صياغة معينة على نتائج البحث في أسلوب تجزئة الأسئلة، كما يراعي في صياغة الأسئلة تقسيم الاستقصاء إلى مجموعات رئيسية وترتيبها بشكل يجعل المجيب ينجذب ويستمر في الإجابة وهذا ما تلخصه الخطوة المقبلة.

- حيث تم وضع أسئلة الاستبيان وفق أسلوب بسيط وسهل، يساعد الباحثين على الإجابة بسرعة، وتجنبنا استخدام المصطلحات العلمية الجذبة من أجل تجنب التأويل الخاطئ لمعنى السؤال.

- **ترتيب الأسئلة:** يعد هذا الإجراء بمثابة التهيئة الداخلية للاستبيانات حيث يقوم الباحث بعد تحديد محتوى واختيار نوعية الأسئلة وصياغتها بما يخدم موضوع الاهتمام يلجأ الباحث إلى وضع الأسئلة في قالب منظم وبشكل منطقي تسلسلي وفيما يلي نوجز كيف يتم ترتيب الأسئلة:

- **تمهيد لطلب التعاون من المجيب:** وهذا التمهيد يكون في شكل جملة افتتاحية تصاغ بحيث تحفز المجيب على التعاون وإشعاره بأهمية الدراسة ومدى أهمية البيانات المستقاة

منه وهذه الجملة تعرف في البداية من الجهة التي تجري البحث ثم يلي ذلك شرح أهداف البحث والوقت المطلوب لإتمام الاستقصاء.

-أسئلة البيانات الشخصية: تتعلق هذه الأسئلة ببيانات خاصة بالمجيب (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل، المستوى التعليمي....).

-أسئلة الأهلية: تمثل تلك الأسئلة التي يكون الغرض منها معرفة قدرات المجيب وفيما إذا كان يمتلك المعلومات المطلوب جمعها أم لا.

-أسئلة الوضع في صلب الموضوع: وهي تلك الأسئلة التي تقود بالتدرج إلى موضوع الدراسة وهذا قصد إشعار المجيب بالأهمية وترك المجال له لاستدعاء معلوماته تدريجيا حيث تبدأ بالأسئلة البسيطة والتي لا تحتاج جهد فكري كبير وبالتدرج تصبح أكثر خصوصية.

-أسئلة المعلومات المطلوبة: يمثل الجزء جانبا رئيسيا في قائمة الأسئلة، حيث تتضمن الأسئلة التي تحصل من خلالها على الأجوبة الأكثر أهمية ودقة لما يخدم الموضوع وهنا يكون المستجوب قد وضع في صلب الموضوع وقد تولدت لديه مشاعر الثقة تجاه الباحث مما يسمح لهذا الأخير بالحصول على المعلومات الأدق والمفيدة من المجيب، والشكل التالي بين خطوات ترتيب الأسئلة بالتفصيل.

8-مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث أو التقصي.¹ وتعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والانسانية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها اجراء البحث وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام

¹ - مورييس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبنة لنشر، الجزائر، ط2، سنة 2006، ص 298.

العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجري عليها دراسته وتحديدها. ومجتمع البحث في دراستنا هذه هم الموظفون بمؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق.

• عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

نظرا للعدد الكبير للعاملين في مؤسسة التلفزيون الجزائري وقناة الشروق، وطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب معرفة جيدة بالعلاقات العامة ووظائفها على مستوى المؤسسة، فقد قمنا باختيار "العينة القصدية".

وتعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة الفرضية، العينة العمدية، العينة النمطية وهي أسماء تشير كلها إلى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باختيار المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجدية بمجتمع البحث وبعناصره الهامة وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة مئة إذا قام الباحث بتحليل موضوع إعلامي معين في دورية معينة خلال فترة مهينة وبعد الدراسة الجيدة لمجتمع البحث تبين له أن الجريدة تناولت هذا الموضوع في بعض أعدادها بكيفية وافية و معمقة¹.

- تبرير اختيار العينة:

فقد اخترنا عينة قصدية متكونة من العاملين بجهاز العلاقات العامة على مستوى مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

وذلك نظرا لأن مفردات عينة الدراسة أكثر اطلاعا وارتباطا ببرامج العلاقات العامة على مستوى المؤسستين، فالعاملون على مستوى جهاز العلاقات العامة في كلتا المؤسستين هو المسؤولون المباشرون على تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة، أما اختيار رؤساء المصالح ضمن مفردات العينة فذلك كونهم مسؤولون كل حسب موقعه

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص 112

على عميات التنسيق مع جهاز العلاقات العامة أثناء تنفيذ البرامج المسطرة، وهو ما يسمح لنا بقياس مدى فعالية هذه البرامج بشكل أكثر دقة وشمولية.

-توزيع مفردات العينة:

أما توزيع أفراد عينة الدراسة فقد كان بالشكل التالي:

-حيث بلغ مجموع العينة المنتقاة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري 35 مفردة، حيث تم توزيع (35) استبانة بطريقة قصدية عليهم، موزعين 24 عاملا بمديرية العلاقات الخارجية، و11 مديرا للمديريات الموجودة على مستوى المؤسسة، وبعد عملية الجمع والفرز تم استرجاع (30) استبانة فقط، بنسبة استرجاع (85%)، ولم يتم استرداد البقية (05) بسبب عدم تعاون بعض الموظفين بنسبة (15%)، وبذلك تبين أن عدد الاستبانات الصالحة والخاضعة للتحليل (30) استبانة.

-أما بالنسبة لقناة الشروق فقد تم بلغ مجموع مفردات العينة 18 مفردة، حيث تم توزيع (18) استبانة بطريقة قصدية عليهم، موزعين (07) موظفين بقسم الاتصال والعلاقات العامة، و(11) رئيس قسم، وبعد عملية الجمع والفرز تم استرجاع (16) استبانة فقط، بنسبة استرجاع (88.8%)، ولم يتم استرداد البقية (02) بسبب عدم تعاون بعض الموظفين بنسبة (11.8%)، وبذلك تبين أن عدد الاستبانات الصالحة والخاضعة للتحليل (16) استبانة.

9- صعوبات الدراسة:

لا يكاد أي بحث علمي يخلو من وجود صعوبات قد تواجه الباحث خلال مشواره البحثي، لاسيما اثناء القيام بالدراسة الميدانية، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة نذكر:

- صعوبة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري، حيث اضطررنا للاتصال عدة مرات من أجل السماح بالدخول للمؤسسة و اجراء البحث، وبعد تدخل بعض الأشخاص تم السماح لنا بالتواصل مع العاملين بمديرية العلاقات الخارجية، والذين تكفلوا بتوزيع الاستمارات على مفردات عينة الدراسة.
- عدم وجود مكتب أو مصلحة تحت مسمى العلاقات العامة على مستوى مديرية العلاقات الخارجية.
- حاولنا توزيع الاستمارات بشكل شخصي على مفردات العينة لكن ذلك لم يكن ممكنا، وبشكل خاص لمديري المديرية على مستوى التلفزيون الجزائري.
- على كثرة الدراسات التي تناولت العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، إلا أننا لم نجد أي دراسة (ماجستير - دكتوراه) متعلقة بدور العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- صعوبة التحكم في برنامج SPSS الاحصائي.

الفصل الثاني:

العلاقات العامة

تمهيد:

لقد اكتسبت العلاقات العامة مكانة متميزة في الفكر الإداري الحديث؛ وأصبحت تصنف كأحدى وظائف الإدارة، باعتبارها الوسيلة التي تسهل للمؤسسة التفاعل مع بيئتها الخارجية بالدرجة الأولى، وتساهم بشكل فعال في خلق بيئة داخلية جيدة تدفع العمال اعلى مستويات الأداء المطلوبة، كما أنها صارت جزءا هاما من معظم الهياكل التنظيمية للمؤسسات بمختلف أنواعها في المجتمع المعاصر، سواء في الوزارات الحكومية، المؤسسات الاجتماعية، المنظمات الدولية، والمؤسسات الاقتصادية، ووسائل الإعلام والمشروعات الخاصة.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى العلاقات العامة ومفهومها وكذا الوظائف والأهداف وعوامل الاهتمام بها وأهم وسائلها، وموقعها بالمؤسسة، وخصائص القائم بالعلاقات العامة.

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

1- مفهوم العلاقات العامة

يعتبر مصطلح العلاقات العامة من المصطلحات التي لا يزال حتى الآن محل اجتهاد من الباحثين والممارسين على السواء، وعلى الرغم من وجود حد أدنى من الاتفاق على بعض مكونات العلاقات العامة ووظائفها وأوجه النشاط فيها، إلى أن هناك قدراً من المفاهيم الخاطئة والمختلطة حول ماهيتها وطبيعتها ومسئوليتها ونطاق اختصاصها، فضلاً عن تطور وجهات نظر الباحثين والممارسين لشأنها مع تطور الممارسة وأسلوبها، مما أدى إلى صعوبة وضع تعريف دقيق محدد وشامل للعلاقات العامة.

إن التطور الذي ينشأ من عمل المؤسسات والمنشآت نتيجة متغيرات زمنية وظهور آليات تقنية وإدارية جديدة ينعكس بالتالي على عمل العلاقات العامة التي تحاول أن تتطور مسايرة للبيئة التي تعيش فيها، وهو ما يجعل من الصعوبة بمكان وضع تعريف شامل جامع للعلاقات العامة يوطرها في عمل معين، لذلك تتغير التعريفات وفقاً لتطور عمل العلاقات العامة من فترة إلى أخرى.

إن مفهوم العلاقات العامة من المفاهيم التي الشاملة والواسعة نسبياً، رغم حداثتها، وفي هذا المبحث يحاول الباحث عرض عدد مقدر من وجهات النظر التي تمكننا في النهاية من الإحاطة بمفهوم العلاقات العامة، ومن ذلك رأي " زهير طاهات"¹ أن مفهوم العلاقات العامة يقوم على الآتي:

1- الإيمان بأهمية الفرد.

2- محاولة كسب تأييده للمؤسسة وسياساتها.

3- الجهود التي تبذل في سبيل كسب هذا التأييد.

وتعد محاولة إدوارد روبنسون Robinson -رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي- من أبرز المحاولات التي قدمت لتوضيح مفهوم العلاقات العامة حيث قام بدراسة تحليلية لبعض

¹ -زهير ياسين طاهات، سيكولوجيا العلاقات العامة والاعلان، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.

الحالات العملية التي صادفت رجال العلاقات العامة في عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، ومن هذه الدراسة توصل روبنسون إلى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة التالية:¹

1/ فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فالإتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، والمقصود بالاتصال هنا الإعلام الصاعد من الجماهير إلى الإدارة عن طريق البحوث، وكذلك والرسائل الموجهة من المؤسسة إلى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم.

2/ معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يتطلب فهم السلوك البشري الذي يعتبر الموضوع الرئيسي للدراسات الاجتماعية والنفسية.

3/ القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية، والتنسيق مع الآخرين، وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.

4/ ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، فبرامج العلاقات العامة لا بد أن تكون متنسقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة والتي يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.

5/ أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة وإحساسها بمسئولياتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

6/ ضرورة التعرف على رجع الصدى Feed Back لأنشطة العلاقات العامة لتقييم مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.

أما " فريزر سيتل Fraser P.Seitel فيقول في هذا المجال:² " أن الجميع بطريقة أو بأخرى يمارسون نشاط العلاقات العامة يوميا، وبالنسبة إلى المنشأة فإن كل محادثة تلفونية وكل رسالة مكتوبة وكل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة لعملية العلاقات العامة".

¹ - علي عجوة، العلاقات العامة في المنشآت المالية، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 1995، ص 5.

² - محفوظ محمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 15.

ويقدم " بول جاريت" ¹ Paul Garret تعريفا للعلاقات العامة يؤكد فيه أنها ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه.

ولعل أهم ما يضيفه هذا التعريف هو التأكيد على الجانب الإيجابي البناء، بدلا عن الجانب الدفاعي لكسب الثقة والتعبير عن الواقع بصدق وصراحة.

ويعرف " سيدال" Seadal العلاقات العامة بأنها: عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموما للتقاهم معهم جميعا، وتتم هذه العملية عن طريقين، الأول وهو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والثاني هو النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل التعبير الممكنة.²

وهذا التعريف يركز على الناحية الاقتصادية، وتعتبر العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة، وهو ما يؤكد على ضرورة استمراريتها حتى تواجه التغيرات التي تطرأ على الجماهير.

أما الدكتور الجوهري فيضيف بأن مفهوم العلاقات العامة تطور خلال العقود التي سبقت الحرب العالمية الثانية، وبالأخص مع تطور علوم الاتصال ونظرياته، بحيث أخذت تتبنى أفكار الاتصال الثنائي الاتجاه، ومفاهيم الأداء لدى المنظمة، وأخذت تظهر تعاريف تتضمن كلمات مثل التبادلية والثنائية Bilateral والمابينية Mutual لتوضيح تغير فكرة التأثير الأحادي، ولتنتقل إلى النظرة التفاعلية للعلاقات العامة.³

وهذا ما نجده واضحا في التعريف الذي يقدمه قاموس وبستر الدولي الجديد الذي يذكر أن العلاقات العامة هي: " فن وعلم تطوير الفهم الثنائي المتبادل والنيات الحسنة"، وإلى هذا التعريف يسند معهد العلاقات العامة تعريفه فيشير إلى التعريف فيقول: " إن العلاقات العامة هي الجهود المبذولة لتكوين وإدامة الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها".⁴

1 - بول جاريت هو مسؤول قسم العلاقات العامة بشركة جنرال موتورز الأمريكية.

2 - محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص32.

3 - محمد ناجي الجوهري، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000، ص15.

4 - زهير طاهات، مرجع سابق، ص33.

وتعتبر العلاقات العامة عملاً دؤوباً ومستمرًا وعملية هادفة تتم عن طريق¹:

- أ- النشاط الداخلي بالمؤسسة القائم على النقد الذاتي بهدف تصحيح الأوضاع.
- ب-النشاط الخارجي الذي يستخدم جميع وسائل التعبير والنشر المتاحة من أجل تفسير السياسات التي تتبناها المؤسسة، والأعمال التي تقوم بها، والخدمات التي تقدمها، وشرح كل ذلك للناس سعياً وراء التفاهم معهم والظفر بتأييدهم.

وفي اختصار طبيعة العلاقات العامة على العناصر السابقة وتسطيح، حيث تبنى استراتيجياتها على عنصرين مهمين وهما الاقتصاد والإدارة، ويتمثل هدف رجل العلاقات في الحصول على أكبر مردود ممكن، وبأقل نفقات تتكلفتها المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها، فهو بذلك يتدخل حتى في تنظيم الإدارة ليصوغها بطريقة تضمن الوصول إلى الغرض من جميع الوجوه الإعلامية والدعائية والأخلاقية وغيرها.

فهو- رجل العلاقات العامة- بذلك يسهم بفاعلية في رسم السياسة العامة للمؤسسة بما في ذلك سياساتها الاقتصادية بصفته مستشاراً فنياً يرجع إليه المدير العام أو مجلس الإدارة عند التخطيط للسياسات المؤسسة أو صياغتها أو تعديلها.

يعرفها الباحثون أيضاً بأنها: تقدير أهمية الرأي العام وتخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح معالم السياسة العامة، وتحقيق أهدافها للأفراد العاملين بالجهاز الإداري والجماهير التي تتعامل معها، والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم؛ ويعرفها البعض بأنها: " ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور وسبيلها في ذلك تعريف الجمهور بما تعلمه، وإمداده بالمعلومات المختلفة وشرحها له". كما يعرفها البعض بأنها: " فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده، والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير"².

يرى بعض المختصين أن العلاقات العامة هي: " جهود مدبرة وهادفة ومتمرة وهي مبنية على خطط ترمي إلى تحقيق التفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها، أو هي فن التأثير على الآخرين

¹ -المرجع سابق، ص 22.

² - فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 25.

في سلوكهم، لإتباع نفس الطريق الذي تريده المؤسسة، أو أنها فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده عن طريق الاتصال والتفسير الكافيين¹.

رغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات عامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهتمة بالعلاقات عامة فإن هناك سمة مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف الأسلوب أو التفصيل بين تعريف وآخر.

يشير الباحثان الأمريكيان "كتليب" Cutlip و"سنتر" Center إلى مزيد من الغموض بالنسبة للممارسة حيث يستخدم اللفظ للتعبير عن ثلاثة معاني هي:

1/ العلاقات مع جمهور المنظمة من جماعات وأفراد.

2/ الأساليب والوسائل والطرق التي تتبعها المنظمة لإيجاد علاقات ايجابية مع جماهيرها.

3/ نوعية علاقات المنظمة مع جمهورها ومكانة هذه العلائق ومستواها.

عرف الدكتور ابراهيم إمام العلاقات العامة بأنها: " العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي².

وقد قام د. خالد الصوفي بتتبع زمني لعينة من تعريفات العلاقات العامة، لأن التعريفات كما يقول الخبراء تخضع لترتيب زمني، وقد لاحظ أن هناك تطورا نسبيا للتعريف نابع من اجتهادات ووجهات نظرا محكومة بنوع الممارسة وحجم الجهة التي تمارس العلاقات العامة في عملها³.

ويرى الدليمي أن مصطلح العلاقات العامة يضم مفهومين⁴:

أ- **العلاقات:** وتعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر وتتحقق هذه العلاقة بعد حدوث فعل ورد فعل ايجابيا، وتكون حصيلة علاقات اجتماعية تعاونية، أو على العكس من ذلك يكون اتجاها سلبيًا يقود إلى علاقات متوترة قد يؤدي إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد.

¹ -عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعلوية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص32.

² -محمد منير حجاب وسحر محمد، مرجع سابق، ص31.

³ -خالد الصوفي، العلاقات العامة، أساليب وممارسات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2000، ص20.

⁴ -عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص34.

ب- **العامة:** وتعني الجمهور أو الناس، ويعد هذا المفهوم تحديدا لنطاق شمولية العلاقات، أي أن العلاقات تشمل هنا كل عمليات التفاعل مع الجمهور أو الناس في المجتمع، ولذلك تصبح عمليات التفاعل هذه واسعة النطاق معقدة الأبعاد متنوعة الأهداف بتعدد حاجات الأفراد والجماعات وتنوع مصالحهم واتساع أهدافهم.

وفي تعريف آخر يرى د. **عبد الرزاق الدليمي** أن العلاقات العامة هي: نشاط اتصالي هدفه تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة والجمهور عن طريق تبادل الرسائل الاتصالية من المؤسسة إلى الجمهور وبالعكس باستخدام الوسائل والفنون الاتصالية المتاحة¹.

يقول "إيفي لي" **Ivey Lee** -وهو رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا- أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، وأذن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، ونصح الشركات بتغيير سياستها لخدمة المصالح العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركات من أعمال تخدم مصالحهم².

عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط³.

كما عرفت جمعية العلاقات العامة الفرنسية نشاط العلاقات العامة بأنه: صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات المليئة بالثقة والتي تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة⁴.

وعرف معجم "ويستر" Webster العلاقات العامة بأنها: "نشاط مؤسسة صناعية أو نقابية أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو هيئة لإقامة علاقات سليمة مثمرة مع الجمهور العام، وفئات

¹ - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، مرجع سابق، ص 32.

² - خالد الصوفي، مرجع سابق، ص 23.

³ - نفس المرجع، ص 23.

⁴ - Scott M. CUTLIP AND Alen H.Center, **Effective Public Relations**, Prentice Hall, 1961, p5.

هذا الجمهور النوعية كالمستهلكين والمساهمين وغيرهم، وذلك بغية التكيف مع البيئة وتفسير النشاط الاجتماعي، ويمكن إن نحكم على نجاح العلاقات العامة أو فشلها بمدى التكيف أو الانسجام بين المؤسسة والرأي العام¹.

يأخذ الدكتور حسين رشوان على تعريف وبستر Webster الذي اعتبر العلاقات العامة نشاطاً يؤدي إلى الخطأ بين مفهوم العلاقات وغيره من المفاهيم كالإعلام والدعاية والإعلان عن المؤسسة، ويضيف الدكتور رشوان أن التعريف المذكور لم يعتبر العلاقات العامة فناً وعلماً، وبذلك لم يحدد الأسس العلمية التي تتقوم عليها العلاقات العامة، بصفتها لا تقوم على الارتجال، بل على القياس والتحليل، والتخطيط والنقد والمتابعة والتقييم، وكل ذلك يتطلب توفر أخصائيين مدربين للقيام بنشاطاتها المختلفة.

تعرفها موسوعة المعارف البريطانية بأنها: "مظهر من مظاهر النشاط يقوم بتفسير وتحسين الصلة أو العلاقة بين هيئة ما، سواء كانت شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية، وبين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة"².

أما المعهد البريطاني للعلاقات العامة BIPR فقد عرفها بأنها: "الجهود المخططة والمرسومة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم واستمرار تفاهم متبادل بين الهيئة وجمهورها"³.

ويقول عبد الناصر أحمد أن تعريف المعهد البريطاني ينقصه التركيز والتحديد، فهو لا يتطرق إلى طبيعة تلك الجهود، وعلى أية جهة من المؤسسة تقع مسؤوليتها، كما أنه لا يوضح المقصود بجمهور المؤسسة، لكنه بشكل عام يشتمل على مقومات العلاقات العامة، إذ أخذ بالاعتبار أن الجهود الإدارية تتضمن من دون شك السعي إلى توفير سلع أو خدمات جديدة ترضي الجماهير، وقد أوضح التعريف ناحية هامة حينما أكد بان نشاط العلاقات العامة هو نشاط مخطط وهادف⁴.

¹ - خالد الصوفي، مرجع سابق، ص 24.

² - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، مرجع سابق، ص 32.

³ - نفس المرجع، ص 32.

⁴ - عبد الناصر احمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 18.

ويعرفها " إدوارد بيرنيز " E.Bernays - خبير العلاقات العامة الأمريكي- بأنها: محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة، وذلك عن طريق الإعلام والإقناع والتكيف، ويقصد بالتكيف هنا أيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة وسلوكها، ومواقف جماهيرها ورغباتهم، بحيث لا يطغى جانب منها على جانب آخر¹.

وقد عرفها الأستاذ سام بلاك Sam Blak بأنها: " اتصال ذو طرفين لحل المشاكل والمنازعات المتعلقة بتضارب المصالح والمنافع، وذلك بالتوعية عن الوجه الصالح لتبادل المنفعة بالإضافة إلى أنها تعنى بإقامة الفهم المتبادل على أساس الحقائق والمعرفة².

كما عرفها " جريزويد " Griswold بأنها: الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضاء هذا الجمهور وتفهمه³.

وهذا التعريف يؤكد على أهمية البحوث والتخطيط والاتصال في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها، كما يؤكد ضرورة الحرص على مراعاة مصالح الجمهور.

وقد عرفت العلاقات الحكومية بأنها: " مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروسة التي تقوم بها الإدارات المتخصصة في العلاقات العامة بغية نشر الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة عن المنظمات الحكومية للجمهور، والتعرف على آرائه ورغباته والتأثير فيها بما يساعد على تدعيم الثقة والتعاون بين الجمهور والمنظمات الحكومية ويضمن الأداء المتكامل للخدمات التي تقدم للجمهور"⁴.

يقول الدكتور عبد الملك عودة- أستاذ العلاقات العامة في جامعة القاهرة- بأن العلاقات العامة الحكومية هي: " عمليات إعلام تهدف إلى شرح تفاصيل وأهداف نشاط الإدارة الحكومية وقيامها

¹- أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للطبع والنشر، عمان، 1998، ط1ص24.

²-Sam Blak, *the Role of Public Relation in Management*, London :Pitman Publishing,1972,p6.

³-على عوجة، العلاقات في المنشآت المالية، مرجع سابق، ص4.

⁴- خالد الصوفي، مرجع سابق، ص24.

بتحمل أعبائها ومسؤولياتها ونجاحها في تحقيق هذه الأعباء والمسؤوليات وبيان الأسباب التي أدت في بعض الأحيان إلى تحقيق تلك النتائج، وهذا يعتمد إثارة الاهتمام الدائم لدى المواطنين عامة وطالبي الخدمة الحكومية خاصة، وتهدف أيضا على تعريف المواطنين بأسهل وأقصر الطرق لإنجاز أعمالهم في ميدان الإدارة الحكومية¹.

من التعريفات المبسطة للعلاقات العامة، أنها نشاط يهدف إلى كسب ثقة الجماهير وتأييدها، وهذا التعريف يعني أن كل جهد ايجابي يقصد به الحصول على تقدير الأفراد وتعاونهم هو علاقات عامة².

ويلخص الدكتور زياد رمضان الأمر في أنه ليس هناك تعريف جامع مانع للعلاقات العامة ولكن هناك عناصر أساسية وردت في كل التعاريف السابقة وغيرها مما لم يرد ذكره، تلك العناصر هي التي تؤلف بتفاعلها المركب الذي هو العلاقات العامة، وهذه العناصر هي³:

1. جماهير المنشأة.
2. القيم التي توجه العمل في المنشأة.
3. عمل المنشأة.
4. تأثير آراء الجماهير على المنشأة.
5. تحليل توقعات فئات الجمهور.
6. استجابة المنشأة لاحتياجات الجمهور.
7. إعلام الجمهور عن هذه الاستجابة.

من خلال ما تقدم من تعاريف وغيرها من التي لم يرد ذكرها هنا، يلاحظ أنه ليس هناك تعريف جامع للعلاقات العامة، لكن أغلبها يشترك في مجمع عناصر ومقومات أساسية تكون في مجملها المركب تعبيراً عن مفهوم العلاقات العامة، وهي⁴:

¹ - عبد الناصر احمد جرادات، مرجع سابق، ص 24.

² - محمد منير حجاب وسحر محمد، مرجع سابق، ص 34.

³ - زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع) دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص 26.

⁴ - عبد الناصر احمد جرادات، مرجع سابق، ص 24.

1. أنها فلسفة للإدارة تجاه المجتمع.
2. أنها سياسات وأعمال وظيفية إدارية ثم اتصال وإعلام.
3. أنها نشاط إعلامي باتجاهين من المؤسسة إلى الجمهور بشكل برامج إعلامية.
4. ومن الجمهور إلى المؤسسة بشكل قياس وتقييم الرأي العام لجماهير المؤسسة.
5. أنها نشاط يهدف إلى خدمة المصلحة العامة للجمهور أولاً ثم مصلحة المؤسسة.
6. أنها نشاط مستمر لا يتوقف عند إقامة علاقات طيبة بل يسعى إلى المحافظة عليها.

يرى الباحث أن العلاقات العامة: هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الأفراد أو المؤسسات لتحقيق بعض الاحتياجات الاتصالية العامة والخاصة، بالإضافة للتكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية، كما أنها تعتبر أسلوباً للتعريف بالمؤسسات من خلال السلوك الإداري والخدمي مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.

1-1 المفهوم الاجتماعي للعلاقات العامة

هناك من المفكرين من يعرف العلاقات العامة تعريفاً شاملاً واسعاً، بحيث يشمل كل النشاط الإنساني داخل المؤسسة وهذا الاتجاه هو ما يسمى بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة.

وقد ظهر هذا الاتجاه في الثلاثينات من القرن العشرين بعد أن عانى العالم من آثار الكساد الاقتصادي في عام 1929م، ومنذ ذلك الحين أصبحت المؤسسات تعترف بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين والمستهلكين وأفراد الجمهور، واندثرت النظرية التقليدية للمؤسسات الصناعية والتجارية التي تهدف إلى الربح وتقليل النفقات والخسائر¹.

وقد عرف روبنسون **Robinson** العلاقات العامة كعلم اجتماعي سلوكي تطبيقي بعد إجراء دراسة على أكثر من 100 شركة بأنها: " تلك الوظيفة التي تتضمن قياس وتقويم اتجاهات الجماهير النوعية المختلفة التي لها علاقة بالمؤسسة ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوقوف بين المؤسسة وجماهيرها وتحديد سياسات المؤسسة وأهداف ومصالح

¹ - جميل احمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص22.

واحتياجات الجماهير النوعية التي لها صلة بالمؤسسة، وتخطيط وتنفيذ البرامج الاتصالية والاجتماعية التي تستهدف كسب تفاهم الجماهير النوعية ورضاها¹.

ويخلص روبنسون إلى القول أن العلاقات العامة هي أحد العلوم الاجتماعية للسلوك، وهي تؤدي وظيفة عملية تتضمن ما يلي²:

1. قياس، تقويم، وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة.
2. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم بين المنظمة وجماهيرها، وتقبل هذه الجماهير لمنتجات المنظمة، وخططها وسياساتها، والأفراد العاملين فيها.
3. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
4. تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الرامية إلى كسب رضا الجماهير وتفهمها.

ويعرف د. محمد البادي هذا الاتجاه فيقول³: يقصد بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة - كمهنة ذات طابع خاص - كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال وتصرفات وقرارات، وكل ما يتصل بها من مظهر واستعدادات وتكوينات مادية، وذلك لأن كل ما يصدر عن المؤسسة أو يتصل بها له تأثيراته المعنوية على الجماهير التي ترتبط مصالحها بها، وهذه التأثيرات هي التي تعطي لهذه العناصر طبيعتها كأشطة للعلاقات العامة، وهي أيضا تعطي لاتجاه العلاقات العامة هنا صفته الاجتماعية.

عرفها "كانفليد" Cannveild و "مور" Morr بأنها: " الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه، ويؤكد " مور وكانفليد" في شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة وجماهيرها وأن الثقة بين الأطراف لا تتحقق بسهولة وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة، وكذلك فإن العلاقات

¹ -خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب وممارسات، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، ط1، 2004، ص24.

² - زهير طاهات، مرجع سابق، ص30.

³ -جميل احمد خضر، مرجع سابق، ص24.

العامة ليست بديلا عن الإدارة الجيدة أو علاجا للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة أو الخدمات الرديئة¹.

ويؤكد هذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة وجماهيرها، وأن الثقة بين الأطراف لا تتحقق بسهولة وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة، وكذلك فإن العلاقات العامة ليست بديلا عن الإدارة الجيدة أو علاجا للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة أو الخدمات الرديئة.

ويميز الدكتور " عبد القادر حاتم" بين العلاقات العامة والاتصال الجماهيري فيقول: "إن العلاقات العامة وظيفة اجتماعية، أما الاتصال الجماهيري فوظيفة ميكانيكية، فالإتصال الجماهيري ليس مجرد الأسلوب الميكانيكي الذي يستخدمه رجال العلاقات العامة ليقولوا ما يريدون عن المؤسسات التي يمثلونها، فالصحف مثلا ليست إلا وسيلة اتصال في العلاقات العامة، وكذلك إعلان الحائط ما هو إلى وسيلة أخرى، والإعلان بالراديو أو التلفزيون وسيلة ثالثة، فالعلاقات العامة إذن هي برنامج متكامل، على حين أن الاتصال الجماهيري هو الوسيلة لإعلام الجمهور"²

وقد أبرز تعريف " لورنس نولت" L. NOLT أهمية أن تعمل المؤسسة من خلال برنامج العلاقات العامة إلى تكييف المؤسسة بما يتناسب والبيئة لتتناسب المؤسسة، فيقول: " إن العلاقات العامة هي مسؤولية الإدارة التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كما تهدف أيضا إلى تكييف البيئة لخدمة المنظمة وذلك لتحقيق مصالح الطرفين"³.

أما التعريف الأكثر شمولاً في هذا المجال فيقول بأن العلاقات العامة هي: ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية، من أجل تنظيم العلاقات العامة الإنسانية على أساس من التعاون والمحبة والوعي، بهدف رعاية العلاقات العامة الإنسانية السليمة في المجتمع من جهة، وبين الجماهير من جهة ثانية⁴.

1 - علي عجوة، العلاقات العامة في المنشآت المالية، مرجع سابق، ص3.

2 - عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23.

3 - جميل احمد خضر، مرجع سابق، ص26.

4 - محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1998، ص178.

1-2- التعريف المهني للعلاقات العامة

العلاقات العامة في أبسط معانيها هي إقامة علاقات حسنة بين المنظمة و جماهيرها الداخلية الخارجية، مبنية على التقاهم والثقة المتبادلة، ويهتم التعريف المهني المتخصص بإبراز الوظائف الأساسية التي تطلع بها إدارة العلاقات العامة في أي منظمة حكومية أو خاصة، كما تعتبر العلاقات العامة نفسها وظيفة من الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

ولقد تبلور التعريف المهني المتخصص للعلاقات العامة والذي لا يخلو من ضيق لمهامها عند ظهور طبقة من محترفي العلاقات العامة في بداية القرن العشرين أمثال: إيفي لي، وإدوارد بيرنيز، وجون هيل، ثم قامت الجمعيات والاتجاهات العلمية والمهنية المتخصصة في أوروبا وأمريكا في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين فساهمت في تعريف العلاقات العامة من حيث المهام والوظائف¹.

في العام 1947م قامت مجلة " أخبار العلاقات العامة " Public Relation News باستقصاء بين مشتركها والمشتغلين بالعلاقات العامة ثم جمعت هذه الاقتراحات واستخلصت منها تعريفا واحدا هو: " العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة مع الصالح العام، بتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتقاهمه².

ومعرفة ظروفهم والقدرة على التكيف والتوازن معهم في سبيل المصلحة المشتركة، وترتكز مراحل تطور مفهوم العلاقات العامة على مدى تطور وأهمية وسائل الاتصال ومدى تأثيرها على تكوين الرأي العام في المجتمعات المختلفة، وما أعقب مراحل نشأتها وظهورها وتدرجها في سلم الرقي والتطور كوظيفة اجتماعية وإدارية تخدم المصالح العامة وتقوم على المسؤولية الاجتماعية وتقديم الحقائق والمعلومات الصحيحة³.

2- المفاهيم المشابهة للعلاقات العامة:

العلاقات العامة كغيرها من المصطلحات التي تتشابه مع بعض المفاهيم الأخرى، خاصة تلك التي تنتمي إلى مجال الاتصال، وسنحاول في هذا العنصر أن نقف عند حدود كل منهما حتى

¹ جميل احمد خضر، مرجع سابق، ص22.

² - نفس المرجع، ص22.

³ - منصور عثمان، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، مركز أبو سليم، الخرطوم، 2008 ص18.

ننزع اللبس الذي يغطي مصطلح العلاقات العامة، ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي: الإدارة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الصناعية، الإعلام، الدعاية، الإعلان.

أ- العلاقات العامة والإدارة:

تعتبر العلاقات العامة من الوظائف الإدارية المهمة في المؤسسة الحديثة، وهي وظيفة استشارية متخصصة تقدم النصح والمشورة للإدارة، ويكمن الفرق بين العلاقات العامة والإدارة في كون العلاقات العامة كما ذكرنا سابقاً تقدم النصح والمشورة لإدارة المؤسسة، لكنها لا تصدر قرارات، لأن إصدار القرارات من اختصاص الإدارة العليا وحدها، وبهذا فالعلاقات العامة تبقى دائماً ذات صفة استشارية.¹

ب- العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

يعني هذا المصطلح عادة العلاقات السلوكية الودية بين البشر، التي تعكس الصفات الإنسانية السامية التي أوجدها الله جل جلاله في خلقه، كالتسامح والتعاطف والتفاهم والتعاون، أما في المؤسسات فإن هذا المفهوم يشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة بين الإدارة والعاملين فيها من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى. وتلجأ إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لإشعار العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم وتسعى إلى تحسين بيئتهم وظروفهم العملية لكسب ثقتهم، وبالتالي تعاونهم في تنفيذ ما يطلب منهم من أعمال.²

كما تعرف العلاقات الإنسانية في المؤسسة على أنها " كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويًا من أجل تحقيق هدف مشترك، على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في أن واحد".³

¹ - شريف أحمد شريف العاصي: الترويج والعلاقات العامة (مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص-ص: 321-322.

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2001، ص: 394.

³ - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، ط1، 2005، ص: 104.

وباختصار شديد تعنى العلاقات الإنسانية في المؤسسة بالعلاقات بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم، في حين أن العلاقات العامة تعنى بالعلاقات بين المؤسسة والجمهور الخارجي وبين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم.

ج- العلاقات العامة والعلاقات الصناعية:

العلاقات الصناعية أو علاقات العمل وهي تلك " العلاقة الناتجة عن استخدام العاملين في المنظمة، وتشمل شروط الاستخدام وحقوق العاملين من ناحية الأجور وساعات العمل والإجازات الاعتيادية والمرضية وحقوقه في مكافئته عن نهاية المدة في العمل والتعويضات الناتجة عن الإصابة في العمل " ¹.

د- العلاقات العامة والإعلام:

الإعلام هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين رأي عام صائب حول قضية ما أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً صحيحاً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم...، ويعني ذلك أن الغاية الوحيدة من الإعلام هي التنوير عن طريق المعلومات والحقائق والأرقام والإحصائيات ونحو ذلك. ²

وبمعنى بسيط الإعلام هو اتصال ذو اتجاه واحد، أما العلاقات العامة هي اتصال ذو اتجاهين.

هـ- العلاقات العامة والدعاية:

الدعاية " مأخوذة من الادعاء، وهو المطالبة بالشيء حقاً أو باطلاً، أو هي مشتقة من الفعل دعا يدعو، بمعنى الاستمالة والترغيب والتحبيب...³، ويكمن الاختلاف بين العلاقات العامة والدعاية فيما يلي:

¹ - سعادة راغب الخطيب: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000. ص: 33.

² - عبد الله زلطة: الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002. ص: 61.

³ - خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال. دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، ط 1، 2002. ص: 92.

العلاقات العامة	الدعاية
- معروفة المصدر.	- مجهولة المصدر في أغلب الأحيان.
- تعتمد على وسائل نشر تستخدمها علنا لصالحها، كما تعتمد على الحقيقة.	- تعتمد على السيطرة السرية على بعض وسائل النشر، كما تعتمد على التضليل
- تهدف إلى نشر الانطباع الجيد عن المؤسسة.	- تهدف إلى تدمير أو الإساءة إلى المنافسين. ¹

و-العلاقات العامة والإعلان:

هناك خلط بين أنشطة الإعلان وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة، ويرجع السبب إلى أن كلا منهما يستخدم في بعض الأحيان نفس وسائل الاتصال، ويكمن الاختلاف بينهما فيما يلي:

◀ من حيث الجمهور المستهدف:

- العلاقات العامة تستخدم للاتصال بشريحة محددة من الجمهور من خلال رسائل مفصلة ومدعمة.

- الإعلان يستخدم للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس بأقل تكلفة.

◀ من حيث مجال الاهتمام:

- العلاقات العامة توجه جهودها لعدة فئات من الجمهور.

- الإعلان يركز على المشتريين الحاليين.

◀ من حيث مدى تجانس أفراد الجمهور:

- أنشطة العلاقات العامة تخاطب فئات متباينة من الجمهور من حيث الخصائص والصفات.

- أما أنشطة الإعلان فإنها تخاطب - في الغالب - فئات متجانسة من الجمهور.

¹ - شريف أحمد شريف العاصي: مرجع سابق، ص - ص: 323 - 324.

◀ من حيث اتجاه الاتصال:

- تستخدم العلاقات العامة اتصالاً ذا اتجاهين.

- بينما يستخدم الإعلان اتصالاً ذا اتجاه واحد.

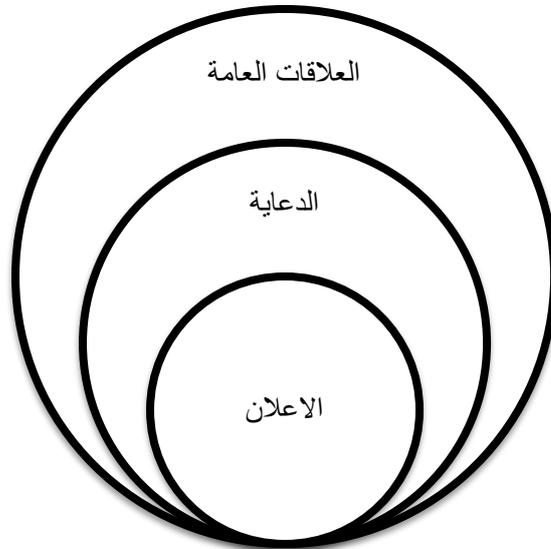
◀ من حيث محتوى الاتصال:

- تركز العلاقات العامة في رسائلها على موضوع واحد، وهذا في أغلب الأحيان.

- أما الإعلان فإن رسائله تحتوي على أكثر من فكرة في رسالة واحدة (السعر، مكان البيع، نوع السلعة، ...).¹

ويرى الدكتور عبد الجبار منديل الغانمي أن العلاقة بين هذه الأشكال الاتصالية - الإعلان، الدعاية، العلاقات العامة - هي علاقات وظيفية، إلا أن العلاقات العامة تأخذ طابع الوظيفة الشمولية لكل أعمال المؤسسة وأنشطتها، أما الدعاية فوظيفتها أكثر تحديداً بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة، فهي تقوم بمدح المؤسسة وأعمالها ومنجزاتها بشكل صريح، أما الإعلان فيعتبر دعوة لشراء المنتجات، والشكل الموالي هذه العلاقة:²

شكل رقم 02: يوضح العلاقة بين أنشطة الاتصال الجماهيري



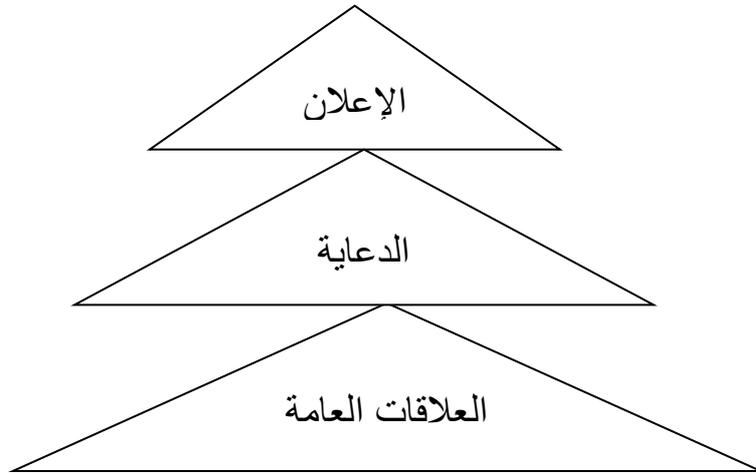
¹ - المرجع السابق، ص-ص: 324 - 325.

² - عبد الجبار منديل الغانمي: الإعلان بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001. ص - ص: 71-72.

المصدر: عبد الجبار منديل الغانمي، مرجع سابق، ص: 71

وعليه فإن العلاقات العامة تعتبر الهرم القاعدي الذي يستند عليه الهرمين الآخرين (هرم الدعاية وهرم الإعلان)، فإذا كان هرم العلاقات العامة ثابتاً ومستقراً فإنه يكون من السهولة إرساء هرم الدعاية وهرم الإعلان، والعكس صحيح، إذا كان هرم العلاقات العامة غير ثابت ومهتزاً فإن هذا سوف يعرقل عمل الهرمين الآخرين،¹ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 03: يوضح العلاقات التبادلية لفنون الاتصال الجماهيري بالنسبة للمؤسسة



المصدر: عبد الجبار منديل الغانمي، مرجع سابق، ص: 72

¹ - المرجع السابق، ص: 73.

3- أهمية العلاقات العامة:

ترجع أهمية العلاقات العامة للأسباب التالية¹:

1. تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما تطلب ضرورة تبني جمهورنا للخطط التي تصنعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها، ولذا فإن إنجاح تلك الخطط يقتضي تأييدها من قبل المواطنين، ولا يتم ذلك إلا بشرحها لهم، وتهيئة الرأي العام لقبولها، ومحاصرة الإشاعات المغرضة أو غير المسؤولة، والابتعاد عن السرية والتكتم الذي يسمح للإشاعة أن تنتشر ويشجع على ترويجها.
2. اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين، مما حدى بمؤسسات الأعمال لاستخدام كل الوسائل من ترويج وإعلان وإعلام، وكلفت دائرة العلاقات العامة فيها بشرح سلعتها وخدماتها وخياراتها للجمهور، ومعرفة رغباته وحاجاته وأفكاره لتضع سياساتها الإنتاجية والتسويقية على ضوء ذلك.
3. تعاضم قوة الرأي العام، وانتشار الديمقراطية، وازدياد ثقافة الجمهور، مما تطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها والانتفاع الأمثل من جهود إدارات العلاقات العامة لضمان رعاية مصالح الجمهور وسلامة بيئته والتعرف على مشاكله وآماله وتطلعاته.
4. الاهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراد، وذلك بالرقابة على أسعار الغذاء أو السلع أو الخدمات وصلاحياتها للاستعمال، أو من حيث سلامة البيئة أو سلامة الجمهور ذاته، مما ألزم مؤسسات الأعمال العناية بالعلاقات العامة، كما أن الجمهور يتوقع من إدارات مؤسسات الأعمال أن تساعد على حل مشاكله، ويعزي تردي ثقة الجمهور بمؤسسات الأعمال إلى عزلة تلك المؤسسات عن جماهيرها.
5. لقد وفر التقدم الذي رافق وسائل الاتصال من أجهزة الكترونية وأقمار اصطناعية وكذلك التقدم في الطباعة والإخراج الكثير من منافذ الوصول إلى الجمهور وذلك الصعوبات الزمانية والمكانية التي تواجهها إدارة العلاقات العامة.

¹ - مهدي حسن زويلف، العلاقات العامة نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2001، ص22.

6. أثر الدراسات والأبحاث السلوكية في تنشيط وتفعيل أنشطة العلاقات العامة في مؤسسات وحثها على العناية بالعلاقات العامة بعد أن يسرت لها الدراسات الموضوعية الحقائق العلمية الصادقة البعيدة عن التحيز والمخادعة.
7. زيادة الاتصال بين دول العالم حيث أصبحت تربطها علاقات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية مشتركة، وتعددت المؤتمرات والندوات والاجتماعات الدولية التي تضيف تقارباً جديداً كل يوم بين الانسان وأخيه الإنسان، وغايتها إقامة أسس علاقات طيبة بين أعضاء الأسرة الدولية.
8. بناء سمعة حسنة للمؤسسة في البيئة التي تعيش فيها، وذلك لدعم بقاءها واستمرارها وتأكيد هويتها وانتمائها للبيئة.

3-1- التطورات التي ساهمت في زيادة أهمية العلاقات العامة:

أ: الثورة الصناعية وظهور الإنتاج:

في أوائل القرن التاسع عشر ساعدت الثورة الصناعية على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وهذا ما أدى إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، فكانت هناك دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج، وظهرت الصناعات الضخمة التي استخدمت آلاف العمال والملايين من المستهلكين، فظهرت مشاكل واضطرابات بين العمال وصاحب العمل، وهذا ما أدى إلى تكوين نقابات عمالية تدافع عن مصالح العمال، مستخدمة الإضرابات والاحتجاجات¹، فزاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال، وهنا تطلب الأمر وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال لشرح وجهة نظر المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن كبر حجم الإنتاج أدى إلى تباعد المسافة بين المنتج والمستهلك، مما أدى إلى وجود وسطاء -أفراد أو منظمات- بين المؤسسة والجمهور وذلك لتسهيل عملية الاتصال وتوافر السلع لدى المستهلكين، وهذا ما خلق علاقات طيبة بين الطرفين، أدت في النهاية إلى إرضائهم -تحقيق أهداف المؤسسة

¹ - هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 264.

من جهة وإرضاء الجماهير وتوفير كل احتياجاته من جهة أخرى - وأدى هذا إلى زيادة عدد الجماهير التي تتصل بالمؤسسة¹.

ومنه فالثورة الصناعية وما رافقها من تطورات أدت في النهاية إلى إرضاء الجماهير وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت وخلقت الاهتمام بالعلاقات العامة.

ب: زيادة حدة المنافسة:

إن إتباع مبادئ الإدارة العلمية والتخصص وتقسيم العمل أدى إلى التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج كما ذكرنا سابقاً، وهذا أدى إلى زيادة المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها، وتحول السوق من سوق بئع إلى سوق مشتري، ونتج عن هذا التطور زيادة في المنافسة بين المؤسسات، وذلك لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، وتعدت هذه المنافسة الشركات والمؤسسات لتشمل حتى الصناعات المختلفة فمثلاً المنافسة بين: صناعة الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف².

وهذه المنافسة أدت إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين، وذلك عند وضع خطط المشروع، حيث بدأت المؤسسات والشركات بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهيرها المتصلة بها وجماهير الرأي العام، وذلك لكسب تأييدها وثقتها، كما اهتمت بالعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة في أعين الجماهير، ويعتبر هذا من بين العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كأحد وظائف الإدارة المتخصصة³.

ج: تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:

إن انتشار التعليم والثقافة وتزايد الوعي في أوساط المجتمع أدى إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات الصحيحة والكاملة حول كافة المتغيرات المتعلقة بالقرارات وكذا السياسات المتبعة من

¹ - محمد جودت ناصر: مرجع سابق. ص: 196.

² - محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص- ص: 14-15.

³ - هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، 2001. ص: 231.

طرف المؤسسة وذلك على مستوى الوحدة الاقتصادية، والقرار والسياسات الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله¹.

فعلى مستوى المؤسسة أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات الكاملة التي تخص المنتج، كما ظهرت الكثير من الجمعيات التي تندد بالمحافظة على مصالح المستهلك وحماية حقوقه، ورفضت التعامل مع المؤسسات التي تقوم بإعطائهم معلومات خاطئة عن منتجاتها، وتلجأ إلى سياسة الخداع والتضليل في التعامل مع الجماهير، سواء من خلال الإعلانات أو البيانات المسجلة على غلاف السلعة، وهنا ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة في بناء جسر من المودة والثقة والتفاهم بين الجانبين- المؤسسة وجماهيرها²، وهذا ما أكده **هارولد تشايلدر Harold Childer** أستاذ العلوم السياسية الأمريكي في سنة 1940، حيث يقول: " إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد للإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير، ولكي يتحقق ذلك على الوجه الأكمل فلا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر"³.

أما على مستوى الدولة فإن تزايد الوعي وإنشاء النظم الديمقراطية أدى إلى اهتمام الحكومات بالتأثير على الرأي العام المحلي والدولي، وذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وتبلور هذا الاهتمام في توجيهها للاهتمام بالبحوث حول أساليب التأثير والاستمالة فأنشأت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام، والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة، لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات والسياسات⁴.

د: تطور وسائل الاتصال:

إن التطور الهائل الذي عرفته وسائل الاتصال الجماهيري عبر الزمن - ظهور المذياع، التلفزيون... - أدى إلى تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، خاصة أن هذا التطور رافقه

¹ - محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص: 15.

² - المرجع السابق ص: 15.

³ - علي عجوة: الإعلام وقضايا التنمية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2004. ص: 167.

⁴ - محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص: 18.

تطور في أساليب الطباعة وكذا الموضوعات التي تغطيها الصحافة، ويعتبر هذا من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، وقد انعكس هذا الاهتمام على المجال الداخلي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المجتمع ككل¹.

هـ: تزايد علاقات الاعتمادية:

لقد سادت في هذا العصر صفة التبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات والمنظمات المختلفة، فالأفراد أصبحوا يعتمدون بدرجة كبيرة على تعاون الآخرين أفرادا كانوا أو مؤسسات، وذلك في إشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية حيث يعتمدون على المشروعات المختلفة لتوفير فرص العمل، وعلى المتاجر في توفير الملابس والطعام، وعلى الحكومة في توفير الحماية والأمن،... وإلى غير ذلك من الحاجات، وهذا ما خلق نوع من العلاقات ذات طبيعة اعتمادية، أدت بالضرورة إلى قيام علاقات إنسانية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات باختلاف مجالاتها (الإعلامية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية،...) تعتمد في مزاولتها نشاطها على الأفراد في إمدادها بالمهارات والكفاءات المطلوبة في العمل، والمواد والأسواق... وإلى غير ذلك من الاحتياجات، وهذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة من الجانبين - الأفراد والمؤسسات - أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة².

ما سبق ذكره يتبين لنا أن هذه العوامل كلها ساعدت على نضج الرأي العام ووعيه في كثير من البلدان، وهذا ما أدى إلى حتمية العلاقات العامة التي تهتم كثيرا بالرأي العام.

4- أنواع العلاقات العامة:

اكتسبت العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمع الحديث بعد أن أصبحت من أهم العلوم التي لا تستطيع كثير من المجالات الاستغناء عنها، لأنها تؤدي الكثير من الخدمات في مختلف الميادين الاقتصادية والتي ينتج عنها في النهاية الارتقاء بالإنتاج وزيادته ولقد تغلغت العلاقات العامة في كثير من نواحي الحياة ومن أهم أنواعها:

¹ - محمد فريد الصحن: مرجع سابق. ص: 16.

² - هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية. مرجع سابق. ص: 233-234.

أ-العلاقات العامة التجارية: وهي تتمثل في العلاقات بين المنتج وكل من المورد والمستهلك وكذلك العلاقات بين الأقسام المختلفة للمنشأة التجارية فالعلاقات العامة تبدأ عملها دائماً من الداخل فكلما كانت هناك علاقات طيبة بين أقسام المنشأة التجارية سادت روح الأسرة بين جميع العاملين وتمكنت المنشأة من القيام بواجبها بصورة جيدة وتقديم الخدمة الحقيقية للعميل القائمة على المنفعة المتبادلة والأمانة والصدق يصبح رضى العميل عن المؤسسة ناتجا عن الإقناع.

ب-العلاقات العامة الصناعية: أدى التطور الذي شاهدهته الحياة الصناعية إلى قيام العلاقات العامة بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها ومحاولة تحسين هذه العلاقة حتى نضمن استقرار العمل وانتظامه وقد ساعد على ذلك مراعاة التشريعات العمالية.

ج-العلاقات العامة السياسية: يعتبر المجال السياسي من الميادين الأولى التي استعانت بفنون العلاقات العامة، ويبرز دور العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية. كما يبرز في اهتمامها بمحاولة التقارب والتفاهم بين الشعوب المختلفة بإقامة علاقات الصداقة والمودة.

د-العلاقات العامة العسكرية: يبرز دور العلاقات العامة العسكرية في أوقات الحروب حيث تقوم بجهود كبيرة لرفع الروح المعنوية للشعب والجيش على السواء، كما تقوم بتهيئة الجماهير لتحمل تبعات الحرب التي يمكن أن يمر بها المجتمع. وفي حالة السلم أيضا تلعب العلاقات الدولية العامة دورا خطيرا في الابقاء على الروح المعنوية للجنود وتوفير المناخ المناسب للارتقاء بمستواهم العسكري.¹

هـ-العلاقات العامة في المجال السياحي: تعتبر العلاقات العامة في مجال السياحة حلقة اتصال لتوجيه وتنمية علاقات المهتمين والمنفعين بالسياحة في بلد ما أو بلدين أو أكثر وتغذية كل طرف للآخر بالمعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بالسياحة بما يساعد على إقامة جسور الصداقة والتفاهم والثقة مع أبناء البلدان المختلفة وذلك من خلال توظيف كافة إمكانيات وسائل الإعلام المختلفة وتطبيق كافة الأساليب المؤدية إلى ذلك في إطار السياسات العامة السياحية والإعلامية المحددة.

¹-جمال مجاهد: العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 66.

و-العلاقات العامة في نواحي الحياة الأخرى: تعتبر العلاقات العامة خير معين للعديد من المؤسسات الاجتماعية والتربوية والخيرية والصحية وأيضا الدينية حيث تسهم في الاعلام عن حقيقة نشاط هذه المؤسسات وتعريف الجمهور بما تقدمه من خدمات.¹

5- أهداف العلاقات العامة:

تعتبر إدارة العلاقات العامة جزء هام من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تستخدم كافة إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، بغية الوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو نجاح المؤسسة، وضمان استمراريتها، وتتمثل أهداف العلاقات العامة فيما يلي:

1. تحقيق السمعة الحسنة للمؤسسة، والعمل على خلق انطباعات جيدة عنها لدى جمهورها.
2. الترويج لخدمات المؤسسة ومنتجاتها، عن طريق الإعلان، وتنظيم المعارض وتقديم معلومات قيمة عن منتجاتها لوسائل الإعلام.
3. تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو المنظمة لدى العاملين².
4. رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال تحسين ظروف العمل لهم.
5. الحصول على ثقة الجمهور وولائه، وكسب رضاه.
6. كسب ثقة المساهمين.
7. تمتين العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.
8. بناء علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة ومع مؤسسات الدولة، والمحافظة على تلك العلاقات.
9. تطوير إنتاج المؤسسة³.
10. معالجة الأزمات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة.
11. قبول المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها⁴.
12. معرفة الجماهير، وأذواقهم، وردود فعلهم واتجاهاتهم.

¹ -المرجع السابق، ص 67.

² -الدليمي، (العلاقات....)، مرجع سابق، ص ص 34،35.

³ -رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص17.

⁴ -الدليمي، (المدخل....)، مرجع سابق، ص95.

13. خلق وتعزيز صورة مناسبة للمؤسسة والمحافظة عليها.¹

14. رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفوائد التي تعود على أصحاب الشركة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والمنتفعين بخدماتها، وذلك بوضع برنامج يحس المصانع والمنتجات، والحصول على الآلات الحديثة والمتطورة، وزيادة منافع التوزيع.

15. الاهتمام بتلقي رغبات الموزعين ومقترحاتهم وملاحظاتهم، خاصة ما يتعلق بطريقة التعبئة أو التغليف أو العرض، إذ أن الموزعين هم حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء، وكثيرا ما كانت لهم آراء وتوجهات حاسمة في مستقبل المؤسسة الصناعية خاصة، ويساهمون بشكل كبير في نجاح المؤسسة.

16. تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في وضع سياسة المنظمة، وحل مشاكلها.²

وتنقسم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها مع الجمهور إلى:

أ-الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي: وتشمل ما يلي:

- نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة، وبين الأفراد بعضهم بعضا.
- رفع معلومات الموظفين، مما يساعد على رفع وزيادة توافقهم مع المؤسسة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- تثقيف الأفراد العاملين وإرشادهم مما يؤدي إلى زيادة وعيهم.
- التخفيف من حالات استقالة الموظفين وغيابهم وتأخيراتهم، والخلافات فيما بينهم.
- استقطاب أفضل الكفاءات للعمل بالمؤسسة.
- زيادة التقاهم والتواصل بين مختلف مستويات الإدارة.³

¹ -copyright Agence Culturelle D'Alsace, **communication et relation publiques**, Provient de site internet.

² -محمد جاسم فلحي، محاضرة بعنوان: مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الآداب والتربية، (2006/2005)، ص ص 24.25.

³ -طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص ص 203.204.

ب-الأهداف الخاصة بالجمهور الخارجي: وتشمل ما يلي:

- الحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهنية لدى جماهيرنا من خلال شرح سياسات المؤسسة وأهدافها.
- شرح دور المؤسسة في خدمة أفراد المجتمع.
- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير المتعاملة معها.
- ويتطلب تحقيق أهداف العلاقات العامة توفر الشروط التالية:
- مساندة وتأييد الإدارة ومدى اهتمامها بالعلاقات العامة.
- كفاءة المورد البشري أي الأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة.
- مركزية صنع ورسم السياسة لتجنب وجود سياسات أخرى متعارضة.
- فعالية الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والجماهير.

6- وظائف العلاقات العامة:

نظرا للأهمية الكبرى التي حظيت بها العلاقات العامة من طرف الباحثين، فقد كثرت الآراء حولها، متفقة في جوانب ومختلفة في جوانب أخرى، ومن بين الجوانب التي تعددت فيها الآراء جانب الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، حيث وردت الكثير من الآراء حول هذه الوظائف، فكانت هناك تقسيمات كثيرة طرحها العديد من الباحثين والمختصين في مجال العلاقات العامة، وسنحاول في هذا الجزء أن نتطرق لبعضها:

6-1- التقسيم الذي طرحه كل من: كاتليب Cutlip، سنتر H.Center:

وقد حدد هذا الفريق وظائف العلاقات العامة كالآتي:

- تحليل وتفسير اتجاهات الرأي العام المتوقع، ودراسة القضايا التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على خطط وعمليات وسلوكيات المؤسسة.
- تقديم النصح والمشورة لإدارة المؤسسة، خاصة المتعلقة باتخاذ القرار والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية.

- الاستمرار في عملية البحث والعمل على إعداد البرامج الاتصالية، والسهر على تنفيذها وتقييمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المساهمة في إعداد الخطط بما فيها وضع الأهداف، وتحديد الميزانيات وكذا المساهمة في تدريب الأفراد¹.

6-2- التقسيم الذي طرحه فيرن بيرن Vern Byrne :

حدد هذا الباحث وظائف العلاقات العامة فيما يلي:

- تفسير سياسة المؤسسة وأعمالها إلى جماهيرها.

- تفسير الأفعال الحالية والمستقبلية لهذه الجماهير.

6-3- التقسيم الذي طرحه فليب ليزلي Phillip Leslie :

حدد هذا الباحث أربعة وظائف للعلاقات العامة وهي:

- تقديم النصح والمشورة للدارة العليا للمؤسسة.

- الإعلام عن المؤسسة الذي يستلزم استخدام وسائل الاتصال المناسبة والمؤثرة.

- القيام بالأبحاث والدراسات باستمرار.

- بناء الثقة الشاملة بين المؤسسة ومختلف الجماهير².

6-4- التقسيم الذي طرحه إيفي لي Evie Lee :

حدد إيفي لي أهم وظائف العلاقات العامة فيما يلي:

- تقديم المساعدة للجمهور من أجل التكيف الذي يعني التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه.

¹ - محمود يوسف مصطفى عبده: مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة: سامي الطابع، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2004، ص: 71.

² - عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005. ص-ص: 33-34.

- الاستخدام العلمي والسليم لوسائل الاتصال بالإعلام، مع ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام، وكذا التعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.

- الإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير، والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات¹.

إن هذه التقسيمات التي طرحناها كلها غريبة أجنبية، وهذا لا يعني أن العرب لم يساهموا في هذه التقسيمات، غير أنها تعد قليلة بالمقارنة بما طرحه علماء الغرب، وأبرز التقسيمات التي طرحها الباحثون العرب هي التي تناولها الدكتور علي عجوة.

6-5- التقسيم الذي طرحه علي عجوة:

حدد علي عجوة ثلاث وظائف للعلاقات العامة، وهي كالآتي:

◀ الوظائف الإعلامية: وتتمثل في:

- العمل على توعية الجمهور بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الاستفادة منها.

- إحداث التفاعل الإيجابي مع جماهير المؤسسة، من خلال تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية.

- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة.

◀ وظائف الاستعلام: وتتمثل في:

- الاستمرار في عملية إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام.

- العمل على تحليل مواقف الجماهير والرأي العام، وذلك من أجل دعم ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

- العمل على تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.

◀ وظائف التنسيق: وتتمثل في:

- العمل على ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

¹ - غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص: 63.

- منع التدخل والازدواجية وكذا التعارض من خلال برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى.

- التنسيق لفعاليات المتابعة والمراقبة لبرامج الإدارة¹.

6-6- تقسيم آخر: هناك تقسيم آخر يرى بأن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور أساسية، وهي:

◀ وظائف العلاقات العامة بالنسبة للجمهور بصفة عامة:

- تعريف الجمهور بالمؤسسة من حيث الإنتاج والخدمات و... إلخ.

- شرح سياسة المؤسسة للجمهور.

- مساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم.

- التأكد من صحة وسلامة جميع الأخبار التي تنشر.

- تهيئة الجو الصالح بين المؤسسة وأفرادها.

◀ وظائف العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة ككل:

- إعلام المؤسسة بكافة التطورات على الرأي العام.

- حماية المؤسسة ضد أي هجوم.

- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من الجمهور.

◀ وظائف العلاقات العامة بالنسبة لإدارة المؤسسة:

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

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

- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا والعكس.

¹ - محمود يوسف مصطفى عبده: مرجع سابق. ص: 73

- تعمل كمنسق بين الإدارات في المؤسسة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبينها وبين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من ناحية أخرى.

- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع مديري الإدارة العليا للمؤسسة¹.

إن هذه التقسيمات التي طرحناها ما هي في الحقيقة إلا وجهات نظر شخصية لكل باحث، جاءت نتيجة البحث المعمق في هذا المجال، أو نتيجة الممارسة الفعلية في إدارة العلاقات العامة، أو أنها تمثل ما يجب أن تقوم به العلاقات العامة من وظائف في الواقع، إلا أن هناك تقسيماً يتفق عليه أغلب الباحثين في مجال العلاقات العامة، وهذا التقسيم يرى أن هناك خمس وظائف للعلاقات العامة وهي: البحث والتخطيط والاتصال والتنسيق والتقييم.

أ- وظيفة التخطيط:

وتشير هذه الوظيفة إلى التخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة من خلال تحديد الهدف والجمهور وإعداد البرنامج الإعلامي وتوزيع الاختصاصات وتحديد الموازنة وتوزيعها على الأنشطة التي ستقوم بتنفيذها إدارة العلاقات العامة، فالتخطيط هو مسؤولية مدير العلاقات العامة الذي يحدد المسار الوظيفي للعاملين².

فالتخطيط وظيفة فعالة يتوقف عليها نجاح المنظمات الإدارية الخاصة والحكومية ولا يكاد يوجد تنظيم يقوم على عدم التخطيط، فالتخطيط يهدف إلى الوصول إلى أقصى ما يمكن وهو وسيلة تهدف إلى التعبئة السليمة لكل الموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف العامة ولتحقيق التقدم في جميع مجالات الحياة، والتخطيط في العلاقات العامة كما هو في أنواع التخطيط الأخرى يعبئ وينسق ويوجه الموارد والطاقات والقوى البشرية والمعنوية والمادية والمالية والإدارية المتوفرة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق جميع الأهداف، فالتخطيط في العلاقات العامة هو عملية مستمرة ودائمة لأن الاطلاع على اتجاهات الجماهير يتطلب الحرص المستمر على دراستها لكونها سريعة التغيير وغير ثابتة³.

¹ - محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص- ص: 45-46.

² - موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص: 111.

³ - نفس المرجع، ص: 112.

• مراحل عملية التخطيط:

لكي يكون التخطيط ناجحا وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف فإن ذلك يتطلب ضرورة تطبيق خطوات المنهج العلمي فيه، هذه الخطوات أو ما تعرف بمراحل التخطيط.

أولاً: مرحلة تحديد الأهداف:

وهذه المرحلة تتطلب ضرورة تحديد الأهداف والإستراتيجية والمتوسطة والقصيرة المدى، وأن يتم تطبيقها وفقاً لمراحلها وفي كل مستوى إداري، ففي الإدارة العليا يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي، وفي الإدارة الوسطى يتم إعداد التخطيط التكتيكي وفي الإدارة الدنيا يتم تحديد التخطيط التشغيلي، وفي مرحلة تطبيق هذه الأنواع على الإدارة مراعاة الامكانيات المادية والبشرية ورغبات الجمهور، ويشترط لنجاح هذه الأهداف أن تكون واقعية ودقيقة وواضحة وأن تتماشى مع الأنظمة والقوانين المعمول بها.

ثانياً: دراسة الجمهور:

وذلك للاطلاع على ميوله ورغباته واتجاهاته وقيمه وعاداته وتقاليده مع مراعاة الفوارق الاجتماعية، وبذلك تساعد دراسة الجماهير على إيجاد الطرق اللازمة للاتصال بها ورسم اتجاهاتها عن طريق ما يتم إعداده من خطط وبرامج تأخذ في الاعتبار رغبات الجماهير ومطالبها.¹

ثالثاً: تعديل الأهداف:

حيث تساعد الدراسة والبحث في الوصول إلى معرفة إمكانية تطبيق الأهداف ومدى واقعيتها وملائمتها من حيث الموارد المادية والبشرية، وإذ تبين خلاف ذلك يمكن تعديلها أو تغييرها.

رابعاً: رسم خطط العمل ووضع استراتيجية للعلاقات العامة:

إن وضع خطة العلاقات العامة يجب أن يقوم على وضع استراتيجية يتم بموجبها العمل، حيث تنظم الاستراتيجية مراحل العمل وتراعي عامل الوقت والتخصص فكل نشاط أو مجال يجب إعداد استراتيجية له، فالإستراتيجية تمثل السياسة العامة لمنهج العلاقات العامة.

¹ - أحمد محمد موسى: العلاقات العامة في المنظور الاجتماعي، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، ص:55.

خامسا: تنفيذ الخطة:

وهي مرحلة تتضمن خطوات تفصيلية لتنفيذ الخطة والوقوف على كل خطوة وتقييمها للتأكد من نجاحها وتصحيح أي انحرافات قد تظهر من وقت إلى آخر.

سادسا: تقييم الخطة ومتابعتها:

وكون العلاقات العامة تتضمن برنامجا يحتوي على الموضوعات، فإنه لا بد من المتابعة المستمرة لمسارات ومراحل البرنامج وتقييم النتائج النهائية التي توصل لها البرنامج من حيث نجاحها أو عدم قدرة البرنامج على تحقيق ما تم التخطيط له.¹

أهداف خطة العلاقات العامة:

يذكر الدكتور "علي عجوة" في دراساته وأبحاثه أهداف خطة العلاقات العامة في أي تنظيم ما يلي:

1- تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة.

2- ترويج المبيعات أو تنشيط الخدمات.

3- كسب ثقة وتأييد الجمهور الداخلي.

4- كسب ثقة الجمهور الخارجي.²

إعداد خطة برنامج العلاقات العامة

هناك العديد من الخطوات التي يتضمنها برنامج العلاقات العامة والتي تعتمد على الخبرة والقدرة المادية والبشرية، وهذه الخطوات تتمثل في:

- أولاً: تقييم الوضع الحالي.
- ثانياً: تحديد أهداف إعداد البرامج.
- ثالثاً: تحديد الجمهور المستهدف.
- رابعاً: تحديد طرق الاتصال بالجمهور.

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 113.

² - نفس المرجع، ص: 117.

- خامسا: خطة البرنامج.

- سادسا: موازنة البرنامج.¹

ب-وظيفة الاتصال:

من ضمن الوظائف التي حددتها الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة، وظيفة الاتصال بالصحافة والراديو والتلفزيون، وكذلك بالمجلات والملاحق الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.²

كذلك تضيف الجمعية الأمريكية إلى هذه الوظيفة مواجهة الجماعة المختلفة والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية، وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات العامة.³

والاتصال كوظيفة للعلاقات العامة وسيلة لتنفيذ الخطة، وهذا 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 على إدراك مستلميها لفحواها ومكوناتها، حيث يتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك مع المؤسسات المختلفة في المجتمع، وكذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي وأفراد المجتمع لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها الطيبة وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور.⁴

وينبغي العمل من خلال هذه الوظيفة على تمكين الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك.⁵

ويضع الدكتور علي عجوة ثلاث محاور يرى أنها أساسية لإنجاح الوظيفة الإعلامية للعلاقات العامة، وهي⁶:

¹ - المرجع السابق، ص: 119.

² - علي عجوة، العلاقات العامة في المنشآت المالية، مرجع سابق، ص 7.

³ - نفس المرجع ص 7.

⁴ - الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 43.

⁵ - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 45.

⁶ - نفس المرجع، ص 40.

1- توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها " سلعا وخدمات " وكيفية الانتفاع بها أو الإسهام في تطويرها.

2- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة.

3- رفع كفاءة استخدام رسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجماهير ويدفعها باتجاهات ايجابية.

ويعتبر الاتصال من الوظائف الكبرى للعلاقات العامة، فإنه من الخطأ أن نعتبر تلك الوظيفة هي هدف العلاقات العامة، وبحق فإنه من أخطاء الإدارة العامة الشائعة أن تخلط بين الوسائل والغايات، والخطر هو في اعتبار الاتصالات هدفا للعلاقات العامة بينما هي لا تعد كونها مجرد وسائل¹.

ج- وظيفة التنسيق:

يقول الدكتور على عجوة: أن التنسيق يتعلق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية، والتنسيق في حد ذاته لا يعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوفر في جميع مراحل العمل الإداري².

ويمكن أن تتضمن هذه الوظيفة وظيفته التوجيه والإشراف، وإن كان عدد الباحثين والمهتمين بالعلاقات العامة يفصلون بين وظيفة التنسيق ووظيفة التوجيه والإشراف.

كما يعتبر الإشراف عنصرا مهما من عناصر الإدارة، والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف³.

وتعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة، حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة، ولابد من التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي والهيئات التي تمثلها والمراكز الإعلامية، وتقوم كذلك بتأمين الاتصال اللازم مع

¹ -على الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 2002، ص 77.

² -علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ص33.

³ -نفس المرجع، ص33.

الهيئات والمؤسسات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ووظيفتها في خدمة المجتمع¹.

وينبغي فيما يتعلق بوظيفة التنسيق مراعاة الآتي²:

1. ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة.
2. تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة في الهيكل الإداري.
3. برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية، وكذلك التعارف والتقاطع بينها.
4. تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة في إطار مراقبة البرامج الأخرى في المنظمة ومتابعتها.

د- وظيفة البحث والاستعلام:

من ضمن الوظائف التي ذكرها كل من " كتليب" و" سنتر"، إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية، حتى يمكن القيام بالوظائف السابقة على أكمل وجه³.

ويرى الدليمي أن البحث هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختيار العلمي، فالبحث هو التفكير العلمي الموضوعي الذي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعاً معيناً أو مشكلة لدراستها وتحليلها وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة-موضوع الدراسة- وقد مرت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور، ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية في دراسة اتجاهات الجماهير، وجمع المعلومات والبيانات المختلفة لدراسة المشكلة، ولا بد من الإشارة إلى أن البحث - البحث عن الحقائق- يختلف عن عملية جمع المعلومات، فالبحث يتطلب منهجاً أساسياً للموضوع الذي تقوم على أساسه المعرفة التفصيلية الدقيقة التي هي

¹ - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 43.

² - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 40.

³ - نفس المرجع، ص 8.

ثمرة الدراسة العميقة لكتب المراجع المتخصصة، كما أن البحث في العلاقات العامة واستطلاعات الرأي العام لجماهير المؤسسة وقياساته للوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير لتكون في خدمة سياسة المؤسسة، كذلك تقوم الأبحاث بتحليل البرامج الإعلامية المختلفة وتقييم مدى كفايتها ونجاحها في الوصول إلى الجماهير والتأثير فيها وفق مقاييس إحصائية¹.

ويعتبر البحث من ضمن الوظائف التي حددها " كانفلد " Canfield حيث يقول بوجود القيام بأبحاث للرأي العام وتقييم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور².

ومن المحاور التي وينبغي مراعاتها في هذه الوظيفة³:

1. إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو الرأي العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن

موقفها في المنظمة.

2. تحليل مواقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة

الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابيات.

3. تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور " الحاجات والرغبات " وكيفية التحكم

بها

هـ - التقييم.

والتقييم يمثل المحطة النهائية من آلية عمل العلاقات العامة كما أن هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى، وظهر التقييم نتيجة للحاجة المستمرة إلى معرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات الجماهير المستمرة، وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة لتفاديها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا يؤكد على أن عملية التقييم هي عملية مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتغيرية وهناك ثلاثة أنواع من عمليات التقييم:

1- التقييم (السابق) على التنفيذ.

¹ - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 43.

² - على عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 45.

³ - نفس المرجع، ص 40.

2- التقييم (المتزامن) مع التنفيذ.

3- التقييم (اللاحق) للتنفيذ.¹

كما يتم عادة إضافة بعض الوظائف الأخرى:

خلق العلاقات:

يضيف الباحثان الأمريكيان "كتليب" Catlip و " سنتر " Center إلى هذه الوظائف أربع وظائف أساسية كان أولها المشاركة في المناسبات العامة، كتمثيل المنظمة في المشروعات التي تتصل بنواحي المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشؤون العامة.²

وفي دراسة أمريكية لتحديد وظائف إدارات العلاقات العامة، شملت الدراسة 2500 شركة، نجد أن الوظائف التي تدخل في نطاق مسؤولية إدارات العلاقات العامة في الترتيب حسب أهميتها كما يلي³:

1. العلاقات مع الصحافة.
2. العلاقات مع المجتمع.
3. إعداد التقارير السنوية.
4. كتابة الأحاديث.
5. المطبوعات الأخرى.
6. نصح الإدارة حول الاتجاهات العامة.
7. الشؤون والأمور العامة.
8. الأفلام والوسائل التوضيحية.
9. العلاقات مع المساهمين.
10. الدعاية للمنتجات
11. الاتصالات الداخلية.
12. بحوث الرأي العام.

¹ - رضوان سليم المحمود: العلاقات العامة في الاعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص:91.

² - نفس المرجع، ص8.

³ - منير محمد حجاب، مرجع سابق، ص56.

13. التوصيات المتعلقة بالسياسات.

14. المساهمة في مناقشة السياسات الرئيسية.

15. العلاقات مع المستهلكين.

16. العلاقات مع العاملين.

17. العلاقات مع الموردين.

وهذا يدل على أهمية خلق العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة، كما أن أغلب الوظائف

المذكورة في هذه الدراسة أن لم تكن خلقا للعلاقات فيه تعتبر وسيلة إلى خلق العلاقات.

وحددت جمعية العلاقات العامة الدولية عام 1990 م وظائف العلاقات العامة المهنية والتي

تعمل في كل المجالات¹:

1. الحكومية، والوطنية، والإقليمية، والمحلية والدولية.

2. التجارة والصناعة.

3. المجتمع والشؤون الاجتماعية.

4. المؤسسات التعليمية.

5. المستشفيات والرعاية الصحية.

6. الجمعيات الخيرية.

7. الشؤون الدولية.

- إعداد المطبوعات والتقارير والأفلام

حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) في بحث لها ثمان وظائف أساسية

لمهنة العلاقات العامة، وكان أول هذه الوظائف التي وضعتها كتابة التقارير والبيانات الصحفية،

والكتيبات، ونصوص برامج الراديو والتلفزيون، والخطب، وحوار الأفلام، ومقالات المجلات

والصحف التجارية، وإنتاج الموارد الإعلامية والفنية².

¹ - خالد الصوفي، مرجع سابق، ص 40.

² - علي عجرة، العلاقات العامة في المنشآت المالية، مرجع سابق، ص 7.

أما الوظيفة الثانية التي وضعتها فكانت تحرير النشرات العمالية، والصحفية وتقارير المساهمة وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة والجمهور الخارجية¹.
يضاف إلى ذلك إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة، وموارد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة والأفلام الوثائقية أو التسجيلية، وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.

- الإعلان والدعاية:

من ضمن الوظائف التي حددتها الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة، استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة، وغالبا ما تكون مسؤولية قسمي الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسؤولية مزدوجة².

- الإعداد والتنظيم:

في دراسة أجريت في مصر على 95 شركة ومنظمة وجهة حكومية، قامت بها كلية الإعلام بإشراف الدكتور "سمير حسين"، يظهر الوظائف والاختصاصات الخاصة بإدارات العلاقات العامة حسب أوزانها النسبية جاءت وظيفة تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم في مرتبة متقدمة³.

أيضا كان من ضمن الوظائف التي وضعتها الدراسة تسهيل مهمة البعثات والوفود الأجنبية القادمة للتعاون في تنفيذ المشروعات، بالإضافة إلى القيام بأعمال التسهيلات، وتجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية. أيضا تحدثت الدراسة عن إعداد برامج الاحتفالات بالمناسبات القومية والدينية بالتنسيق مع جهود المنظمات الأخرى في هذا المجال، إضافة إلى تنظيم الزيارات الداخلية والاتصال بالأجهزة الأخرى لإنجاز أعمال المنظمة وتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.

¹ - نفس المرجع، ص 7.

² - نفس المرجع، ص 9.

³ - منير محمد حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، مرجع سابق ص 57.

ويوضح الدكتور الدليمي عدد من النشاطات المرتبطة بهذه الوظيفة ومنها¹:

1- الإعداد والتنظيم لاستقبال الوفود وبرامج زيارتهم، وإظهار المؤسسة بالمستوى اللائق أما الوفود، وإعداد متطلبات ضيافتهم وتسهيل مهمة الخبراء والزوار والباحثين الذين يزورون المؤسسة لأعمال تخدم المصلحة العامة والبحث العلمي.

2- تنظيم مكتبة المؤسسة والإشراف عليها والاهتمام بالأرشيف الإعلامي.

3- إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن جدول زمني محدد.

4- الإشراف على قيام المعارض والمتاحف، والإعداد لمشاركات المؤسسة في المعارض المحلية والدولية لعرض خدمات وأنشطة المؤسسة، وعرض الأفلام السينمائية عن نشاط المؤسسة وخدماتها.

5- إجراء الاحتفالات بالمناسبات القومية والوطنية والأعياد بالتنسيق مع الجهات الأخرى.

الشرح والتفسير

يقول " كاتليب " Cutlip أن تفسير سياسات المؤسسة وقراراتها للهيئات الحكومية وللشخصيات التي تملك حق التصويت في أي أمر يخصها عند إقرار السياسات العامة هو من أهم وظائف العلاقات العامة².

وكذلك يضع "كانفيلد" Canfield الشرح والتفسير في المرتبة الأولى للوظائف حيث يرى أهمية تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير المعلومات عن مواقف وآراء الجمهور الداخلي³.

لكن " كانفيلد" لم يتطرق إلى تفسير اتجاهات الإدارة العليا للجمهور الداخلي والخارجي، وكذلك أغفل شرح وتفسير آراء الجمهور الخارجي للإدارة العليا.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 87.

² - علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 8.

³ - نفس المرجع، ص 45.

التدريب

من ضمن الوظائف التي حددها " كتليب" و " سنتر" تدريب المتحدثين ذوي الكفاءة للتعبير عن المؤسسة¹. والتدريب من أهم العناصر التي ينبغي التركيز عليها في عمل العلاقات العامة خاصة فيما يتعلق بالجمهور الداخلي للمؤسسة، حيث يكون تركيز الإدارة على تطوير وتجويد العمل داخل المؤسسة.

التحليل والتنبؤ:

فيما يتعلق بوظيفتي التحليل والتنبؤ يرى " كانفيلد" Canfield أهمية تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة².

وفي هذا الإطار تذكر جمعية العلاقات العامة الدولية أن العلاقات العامة تمارس تحليل اتجاهات المستقبل والتنبؤ بالعواقب، مستصحبة معها بحوث الرأي العام والاتجاهات والتوقعات والمشورة حول العمل الضروري بالإضافة إلى الارشاد على فهم السلوك الإنساني³.

اتخاذ القرار

يضع الدكتور علي عجوة اتخاذ القرار كوظيفة من وظائف العلاقات العامة- وإن كان ترتيبها متأخرا عنده- حيث وضعها سابعا بعد التوجيه والتنسيق والتمويل وغيرها، ويعلق عليها فيقول: لا ينبغي النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والابداع، بحيث يخرج القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخاذ القرار⁴.

وهناك الكثيرون الذين يرون أن اتخاذ القرار ليس من وظائف العلاقات العامة، وأن دورها يقف عند حد توفير المعلومات والتقارير، ولكن المؤكد ان العلاقات العامة بمفهومها الحديث تعتبر

1 - المرجع السابق ، ص8.

2 - نفس المرجع، ص46.

3 - نفس المرجع، ص45.

4 - نفس المرجع، ص 33.

أن العلاقات العامة جزء رئيس في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحدد شكل الاتصال والتعامل مع البيئة المحيطة للمؤسسة، من أفراد ومؤسسات خاصة وحكومية ومنظمات ووسائل إعلامية ، ويدل على ذلك وضع إدارة العلاقات العامة في الهيكل الوظيفي لكثير من المؤسسات العالمية، بما في ذلك مؤسسة الرئاسة في الولايات المتحدة (البيت الأبيض)، حيث أن مسؤول العلاقات العامة يقوم بالعديد من الأمور التي تؤكد هذه الوظيفة للعلاقات العامة، ومن ذلك ان هذا المسؤول يحدد للرئيس من الذي يجب أن يقابله، ويضع الأجندة الرئيسية ليوم عمل الرئيس، بل ويكتب الخطابات التي يلقاها الرئيس في خطبه السياسية.

1- طرق تنفيذ العلاقات العامة:

إن في رجوعنا إلى بعض التعاريف التي أوردناها للعلاقات العامة ما يرشدنا إلى الطريقة التي يجري بها تحقيقها، فإذا ما أخذنا أحد هذه التعاريف، وجدنا بأنه يعرف العلاقات العامة على اعتبارها نظاما يرجع من مصادره إلى حيز العلوم الإنسانية وتكون نشأتها تعبيراً للأفعال العاقلة التي تركز على قواعد يمكن تعريفها وبالفعل يمكن القول بأن العلاقات العامة إنما تظهر إلى حيز الوجود من خلال نشاطات المؤسسة المدروسة التي يتم إدخالها كمجموعة من الأفعال الواعية المنظمة في إطار برنامج يحدد زمانها ومكانها بصورة مستمرة مما يجدر الإشارة إليه، أن أهمية البرنامج الذي يتم إقراره لتلك الأفعال والوقت الذي يستغرقه تنفيذه، والإمكانات التي يستدعيها تحقيقه، من الأمور التي تختلف بحجمها وفقاً لما قد تكون عليه تعبيراً لعلاقات الفرد في حياته الاجتماعية، أو دعماً لنشاط مؤسسة صغيرة يراد توجيهه من ناحية جديدة أو إطلاقاً لسياسة مؤسسة كبيرة من خلال حملة إعلامية ضخمة فإذا كانت خطة العمل التي يمكن أن يضعها أحد الأشخاص لإرسال بطاقات المعايدة في المناسبات الاجتماعية، تشكل مظهراً مبسطاً للبرنامج المذكور، أو إذا كانت خطة العمل التي يمارسها صاحب المشغل البسيط لتحقيق العلاقات العامة في إطار مهنته، تبدو على بساطتها أكثر تعقيداً فإن تحقيق برنامج في إحدى المؤسسات الإدارية الكبيرة لمن الأمور التي تستوجب وضع خطة محكمة متكاملة مع كل ما يمكن إدخاله من العناصر المتصلة بالعلاقات العامة من قريب أو بعيد¹.

¹- علي عوجة، العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1977، ص153.

فكيف يتم تحقيق الخطة والخطوات التي يقتضي اتخاذها بهذا الشأن؟ هذا يقتضي معالجته بشيء من التفصيل.

1- انطلاق الخطة:

لكي تنطلق الخطة، أي خطة لتحقيق برنامج العلاقات العامة لابد من أن تتوفر لها منذ البداية العناصر والمعطيات الأساسية التالية:

أ- التوجيهات:

لا يمكن لنشاط العلاقات أن تتحقق بالانفراد من قبل القائمين عليها أو المكلفين بتنفيذها، كما لا يجوز تصورهما مستقلة عن سائر نشاطات المؤسسة الأم الذي نقصده، هنا لا يتناول نشاط صاحب المؤسسة الصغيرة التي ينفرد بإدارتها وتحقيق أعمالها، وإنما يتناول نشاط المؤسسة التي تضم في إطارها عدداً غير قليل من المستخدمين أو الموظفين وتتفرع أعمالها بين عدد من الأقسام والوحدات.

إن تحقيق العلاقات العامة في هذه الحالة الأخيرة لا ينحصر بصورة مطلقة في إطار الوحدة وإنما يتم التعاون بين جميع العاملين فيها، فلا بد للإدارة أو المؤسسة، إذن، من أن تؤمن التعاون بين جميع العاملين في إطارها وأن تقيم التنسيق والتوافق بين نشاط العلاقات وسائر النشاطات الأخرى بما يمكن أن تصدره من توجيهات تؤمن الإرشاد وتقتضي التزام الجميع بعدم الخروج عن خط سياستها العامة وعن منهجها في إطار تلك السياسة الأمر في واقعه لا يقتصر على وظيفة العلاقات العامة وإنما يتعداها إلى مختلف الوظائف التي تمارسها الإدارة في إطار صلاحيتها¹.

إن التوجيهات التي تعطىها الإدارة نوعان (التوجيهات العامة والتوجيهات المتممة) أما التوجيهات العامة فهي التي تتناول تحديد موقف وسياسة المؤسسة أو الإدارة إزاء الجمهور وأما التوجيهات المتممة فهي التي تتناول تفاصيل وأوجه التدخل الذي يقتضي اتخاذ إزاء جمهور معين أو برنامج خاص، ولعل من الصواب القول بأن النوع الأخير من التوجيهات لا يمكن أن يعرض إلا في نطاق المؤسسات الكبرى.

¹ - المرجع السابق، ص: 154.

ب-الإمكانات البشرية اللازمة:

وهي عدد الموظفين المستخدمين.

ج-الاعتمادات اللازمة:

وهي ما يقتضي تأمينه من الأموال الكافية لتحقيق البرنامج ولقد أشرنا إلى الصعوبة التي تظهر في تأمينها نظرا للأسباب التي وردت حينه.

د- تنمية أو تعيين مسؤول عن تنفيذ الخطة:

إن ربط الخطة بشخص معين مسؤول من شأنه أن يسهل تحديد المسؤوليات الناتجة عن نجاح أو فشل البرنامج كما يتيح أمام ذلك المسؤول مجال الاضطلاع بصلاحياته وإظهار المبادرة من تقرير ما يمكنه تأمين نجاح البرنامج المذكور.

إن اشتراك جميع أجهزة الإدارة وإسهامها في تنفيذ خطة العلاقات العامة لا يمكن أن يعني ضياع الأمور بين تلك الأجهزة أو نشر الصلاحيات على موظفيها إنه يعني بالتأكيد أن هناك جهازا أو شخصا أو هيئة من المؤسسة لابد وأن تكون مسؤولة، وبصورة أصيلة وكاملة عن وضع خطة العلاقات العامة وتنفيذها¹.

2- جمع المعلومات والعناصر للموضوع:

إن هذه هي أول ما يقوم بها المسؤول عن برنامج العلاقات العامة، فعليه أن يقف على جميع المعطيات والحقائق والوقائع المتعلقة بموضوع البرنامج، بما يجعله مزودا بكل ما يعود له وما يتصل به من صغيرة أو كبيرة ومن الطبيعي أن يتم هذا العمل بدقة متناهية وبصورة شاملة لأن المعطيات التي يقف عليها المسؤول والمعلومات التي تتجمع لديه عن الموضوع، تؤلف بالواقع ركيزة عمله ومنطلق خطواته فعلى أساس ما يتم كشفه وإدراكه يتوقف الرأي الذي بكونه ذلك المسؤول عن طريق تدخله وما يجب أن يتناوله من أمور.

¹ - المرجع السابق، ص 155.

العلاقات الداخلية فنعني بها العلاقات القائمة بين الجمهور والإدارة وهي بالدرجة الأولى عبارة عن الانطباعات والاعتقادات الناتجة عن التجارب الملائمة وغير الملائمة من أمور بين المؤسسة وجمهورها، وعلى المسؤول عن العلاقات العامة أن يأخذها بعين الاعتبار لتقرير الانطلاق بخطته أو التريث بها لإزالة الرواسب العالقة قبل الانطلاق وبالمعطيات الداخلية نعني أيضا المصالح الناشئة بفعل نشاطات المؤسسة التي يمكن تمثيلها في كل المصالح التالية:

أ- المصالح العام العائد للمؤسسة.

ب- المصالح الخاصة بالجمهور إزاء المؤسسة أو الإدارة.

ج- المصالح الخاصة بالإدارة أو المؤسسة إزاء جمهورنا.

أما المعطيات الخارجية فتعني بها العوامل التي تحكم الجمهور في علاقاته بعيدا عن الإدارة أو المؤسسة ومن الضرورة أن ندلل على أهمية تلك العوامل، وأن نقدر مدى تأثيرها في تكوين رأي الجمهور وقناعاته بالمؤسسة أو الإدارة¹.

3- تحديد الجمهور:

عرف (غريم كارانش) graeme caranche أحد الكتاب في موضوع العلاقات العامة الجمهور بأنه مجموعة من الأشخاص ممن يمكن إدخالهم في إطار العمل العائد لإحدى المؤسسات واعتبارهم مؤهلين للتأثير في نشاطاتها، إن الدراسة الواقعية للجمهور الخاص بالمؤسسة من شأنها أن تظهر خطورة هذا العامل وتعقيداته ولعل من الممكن القول بأن ما يواجه المسؤول عن العلاقات العامة إنما هو عبارة عن جماهير متعددة تختلف بأوضاعها وعاداتها وظروفها ومعتقداتها وقد حاول البعض التدليل على ذلك من خلال ما سموه بالجمهور الكبير الذي يضم مجموعة من الجماهير المتباينة ويتصف خلافها بانتقاء الترابط بين ما يضمه ويحتويه ولعل على العلاقات العامة تحقيقه هو الإحاطة بالجمهور الكبير للمؤسسة فيحدد إطاره ومداه ويعمد بذلك إلى تحليل الجمهور الكبير وتقسيمه إلى جماهير متجانسة يتعرض لها بصورة فردية ويدرس ظروف كل منها على حدة ومما لا شك فيه بأن تحديد كل هذه الجماهير بصفاته وأوضاعه وظروفه

¹ -حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1976، ص182.

وتطلعاته من الأمور التي يقتضي تحقيقها في معرض وضع الخطة وتقرير الطرق التي يمكن اعتمادها في تنفيذها.

إن مخاطبة كبار الموظفين لا تكون بنفس الطريقة التي تتم بها مخاطبة صغارهم فلكل من هاتين الفئتين ما يميزه من مستويات العلم والعادات والمفاهيم، وأيضا طريقة التدخل التي يمكن اعتمادها إزاء الشباب تختلف عما تم اعتماده إزاء الشيوخ والكهول فهكذا يظهر الاختلاف بين جمهور ولآخر وجماعة وأخرى.

4-تحديد الأهداف الخاصة ونقاط التلاقي: يقصد بنقاط التلاقي، الحد الأدنى الذي تتوافق عنده المصالح الخاصة بكل المؤسسة وجمهورها.

5-تحديد أشكال التدخل: وتضم:

أ- الاتصال.

ب-التدخل الخطي.

ت-الاتصال أو التدخل بواسطة الوسائل السمعية والبصرية.

6-روزنامة العمل ومباشرة التنفيذ.

7-مراقبة النتائج وتقييمها¹.

1-محمد محمد البيادي، المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، مكتبة العربي للنشر، القاهرة، 1981، ص202-203.

المبحث الثاني: وسائل العلاقات العامة:

1- الوسائل المكتوبة:

وهي الوسائل الكتابية التي تستعملها إدارة العلاقات العامة، بغية توصيل الرسالة إلى جمهورها عن طريق الكتابة ونجد منها:

-الصحف:

وهي من أقدم الوسائل التي تستخدمها وتعتمد عليها العلاقات العامة لنقل الرسائل الإعلامية ونقل الأخبار للجمهور والتي تعطي صورة جيدة عن المؤسسة.¹

-المجلات:

وهي وسائل توزع على فترات معينة تختلف عن الجرائد اليومية كونها ذات تخصص يختلف عن تخصص الصحف وذات جمهور معين فترة زمنية معينة.

مجلة المؤسسة:

وتستخدم لنقل المعلومات والأخبار الخاصة بطبيعة العمل في المؤسسة، كأخبار العاملين وعن الجماهير، تصدر دوريا وغالبا ما تكون شهرية.

وهناك ثلاثة أنواع من المجلات: مجلة داخلية، مجلة خارجية، ومجلة للجمهور الداخلي الخارجي.

الكتيب الصحفي:

يتضمن مجموعة المقالات التي تتحدث فيها الصحف عن المؤسسة (منتجاتها، علامتها، انجازاتها) وعادة ما يكون هذا الكتيب دوري أو سنوي أو نصف شهري.

النشرات:

تقوم المؤسسات بإصدار نشرات خاصة توزعها على جماهيرها وعادة ما يتضمن موضوعا خاصا (واحد) كإحصائيات الدورية.

نماذج المؤسسة:

وهي نماذج يتم تصميمها وطبعها لاستخدامها كمذكرات داخلية وخارجية ووسائل تجارية، ونماذج الانجازات والتقارير وغيرها.²

¹ - الجوهر محمد ناجي: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ط1، 2000، ص 131.

² - محفوظ أحمد جودة: إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص64.

اللاقات والملصقات:

مهمتها توجيهية بالدرجة الأولى تتضمن كتابات وإشارات ذات دلالة تبين كيفية التعامل مع الآلات مثلا وتبيان الأخطار أو ما هو مسموح وما هو ممنوع.¹

المطويات:

تظهر على شكل كراسة صغيرة، وهي أشكال تعبيرية لمضامين العلاقات العامة مرفقة ببعض الشروح.

المنشورات الخاصة:

وتصدرها إدارة العلاقات العامة، وتحتوي على أخبار المؤسسة، وتصدر في المناسبات الخاصة والمهمة في حياة المؤسسة، كذكرى تأسيسها أو افتتاح مقر جديد لها.

2- الوسائل المسموعة:

الهاتف:

يعتبر الهاتف ثاني أكبر شبكة اتصال بين الأشخاص بعد البريد، فهو وسيلة للحوار المباشر ومعظم المؤسسات لها خطوط هاتفية داخلية وخارجية.

الإذاعة:

تعتبر الإذاعة وسيلة من الوسائل الاتصال الحديثة في الوقت الحاضر، وتلعب دورا كبيرا في التأثير على الرأي العام، وهي سريعة التأثير على الجماهير، حيث تثبت الأخبار والمعلومات إضافة إلى البرامج الخاصة والندوات الإذاعية.

3- الوسائل المرئية:

وهي الوسائل التي تجمع بين الصوت والصورة، ولها فعالية كبيرة على الجمهور وتتمثل في:

التلفزيون:

يعتبر الوسيلة الأكثر جاذبية لدى الجمهور والأكثر تأثيرا عليه لذا يتطلب من الإدارة استعمال هذه الوسيلة، للوصول إلى كافة الفئات عن طريق الرسائل الإعلامية التلفزيونية وصياغتها بطريقة ملائمة، أو عن طريق إجراء المقابلات التلفزيونية.

¹ - إبراهيم وهي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها، المدخل الوظيفي، عمان، ط1، 1999، ص.343.

الأفلام السينمائية:

تعرض على العاملين وزوار المؤسسة، وتهدف إلى تنمية الدوافع والأفكار والسلوك المدعم للمؤسسة.¹

الإنترنت:

وهي شبكة عالمية لتبادل المعلومات، وبالتالي فإن إنشاء المؤسسة موقعا لها على هذه الشبكة يتيح لجمهورها التعرف المستمر والجيد على كل المستجدات الحاصلة في المؤسسة. كما تقدم لهم خدمات كثيرة مثل: البريد الإلكتروني والمحادثة talk والدخول عن بعد tel net. وخدمات المعلومات الواسعة wais. وشبكة العنكبوت www.

اللوحات الإعلانية:

هي الأكثر استعمالا من قبل إدارة العلاقات العامة، وينصح بأن تكون جذابة مثيرة للاهتمام بحيث تلفت انتباه المارون، وتتضمن عادة الإعلانات الاجتماعية وأخبار الترقيات.

2- تقنيات العلاقات العامة:

الاجتماعات:

وهي من إعداد وتنظيم إدارة العلاقات العامة، فهي عبارة عن لقاءات بين عدد من الأفراد للنظر في أمر معين أو إيجاد قرار ما، وتكون إما دورية أو عندما تدعوا الظروف إلي عقدها.²

المعارض والواجهات والصالونات:

من خلالها تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها معززة برسومات وتخطيطات وكذا عرض سياسة المؤسسة، مما يساهم في عملية التخطيط بالإضافة إلى وسائل أخرى كالرعاية، الدعم وأيام الأبواب المفتوحة.

الرعاية:

وهي دعم مقدم لشخص أو مؤسسة بهدف الاستفادة من تحقيق شهرة واسعة للمؤسسة.

الدعم:

وهي تقنية ذات بعد إنساني، تعرف على أنها مساعدة مادية تقدم للمستفيد دون انتظار أي مقابل، وتهدف إلى منح صورة جيدة عن المؤسسة.

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، نقلا من فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص308.

² - الجوهر محمد ناجي: مرجع سابق، ص45.

أيام الأبواب المفتوحة:

وتسمح للجمهور بالاطلاع على منتجات المؤسسة وغيرها من الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، وعادة ما يتم فيها إعداد استمارات إستبائية، للتعرف على وجهات نظر وأراء الزوار.¹

¹ - المرجع السابق: ص 46.

المبحث الثالث: نظريات العلاقات العامة

العلاقات العامة علم له قواعده ونظرياته، والنظرية في العلاقات العامة لها اتجاهين أحدهما يركز على المهارات اللازمة لممارسة النشاط، والآخر يصب الاهتمام على كيفية الاتصال والتعامل مع جمهور المؤسسة، ومن أهم النظريات المتعلقة بالعلاقات العامة.

1-نظرية النظم:

تعرف هذه النظرية أيضا التكيف والتوافق، وهي ترى بأن المنظمة تمثل نظاما فرعيا نظام من أكبر يمثل البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها، وبالتالي فهي تحتاج إلى تعزيز قدرتها التنافسية لضمان الاستمرارية، ومن هذا المنطلق يوجد نوعان من المنظمات وهما: المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها وذلك عن طريق تبادل المصالح، والمنظمات الغير فاعلة مع بيئتها، وهي تعتبر غير نافعة - طبقا لهذه النظرية-، ويتمثل دور العلاقات العامة وفق هذه النظرية فيما يلي:

أ- المراقبة: وتعني رصد التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة، وجمع المعلومات عن الصعوبات التي تواجه المنظمة.

ب-التفسير: وتعني القدرة على فهم وتفسير المعلومات، وترتيب الأولويات من حيث القضايا والجمهور .

ت-تقديم المشورة: أي النصح والتحذير من المشكلات الموجودة في البيئة، وتقديم المساعدة للمنظمة لحل هذه المشكلات من خلال مقترحات مفيدة، وبالتالي فإن المنظمة تحتاج لفهم مختلف التغيرات البيئية وما ينتج عنها¹.

2-النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية ان أساس نجاح المؤسسة أو فشلها هي الجماهير، فمنها الجماهير ذات المشاركة الكاملة، ومنها من تشارك في حل المشكلات، ومنها من لا تشارك أصلا، ومن خلال هذا يتم تقسيم البيئة الخارجية- طبقا لهذه النظرية -إلى ثلاث مجموعات: الأولى هي غير مهمة للمؤسسة، الثانية لها علاقة بالمؤسسة ولكن من دون مشاركة، وأخيرا الجماعات النشطة، ومن

¹ - الدليمي، (المدخل.....)، مرجع سابق، ،332.

خلال هذا التقسيم يمكن لإدارة العلاقات العامة تفسير الجماهير المختلفة، وتحديد الوسائل الاتصالية على بناء علاقات طيبة مع الجمهور¹.

3-نظرية الحوار:

تعد هذه النظرية تطورا للنموذج المتماثل أو المتوازن ل: " جرونج" grunge وتعتمد على الحوار الذي يعني اتصال المنظمة بجماهيرها لمناقشة أهم القضايا، والحوار في العلاقات العامة يعد وسيلة للتفاوض بين المؤسسة وجماهيرها، وأوضح " بيرسون" أهمية الحوار في العلاقات العامة ودوره في تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها.

وتتضمن نظرية الحوار المبادئ التالية:

- المبدأ الأول: التبادلية: وهي الوعي بأهمية العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وجمهورنا.
- المبدأ الثاني: التواصل: أي استمرارية الاتصال الإيجابي مع الجماهير والتواصل معهم.
- المبدأ الثالث: التقمص: والذي يؤكد على أهداف الجماهير وتدعيم مصالحها.
- المبدأ الرابع: المخاطرة: بمعنى استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات.
- المبدأ الخامس: الالتزام: أي التزام المؤسسة بالحوار مع الجماهير لتدعيم التفاهم بينهم².

وهناك نظريات أخرى اتصالية يعتمد عليها ممارس العلاقات العامة ليتسنى له اختيار وسائل الاتصال المناسبة والقادرة على تحقيق الأهداف، حيث أن الاتصال يكون من: مرسل الرسالة، الرسالة، ومستقبل الرسالة الاتصالية عبر قنوات الاتصال والإعلام إلى المستقبل لا تعني بالضرورة استجابة هذا الأخير لمضمون الرسالة³.

¹ -المرجع السابق، ص332.

² -وريدة لرجان، أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، (2014/2015)، ص11.

³ -الدليمي، (المنخل....)، مرجع سابق، ص333،334.

وتتمثل هذه النظريات فيما يأتي:

1- نظرية التبادل:

لهذه النظرية دور كبير في تحقيق الاتصال والتواصل مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة، وتسهر في خدمة أهداف المؤسسة والمجتمع ككل من خلال توظيف الاتصال الناجع، كما نعمل على بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الرفع من طموحات المجتمع، وتتطلب هذه النظرية وجود أهداف واضحة وإقامة علاقات مباشرة بين المنظمة وجماهيرها بما يضمن نجاحها.

عملية التبادل بينهم، وضرورة تحقيق نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم¹.

2- نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على ضرورة تفاعل المنظمات أو المؤسسات مع بعضها البعض باستمرار وانتظام لتحقيق أهدافها، لأن عدم إدراك المؤسسات لأهمية العمل الجماعي (الاتصال والتواصل) تستطيع المؤسسات تعزيز التعاون مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن التفاعل في العمل الجماعي وتبادل الاقتراحات في العمل.

3- نظرية اتخاذ القرارات:

تتضمن هذه النظرية جملة من المؤشرات المساعدة على اتخاذ القرار المناسب وهي:

أ- الرؤية الواضحة: أي توفر المعلومات والبيانات اللازمة والكافية عن المشكلة أو القضية المراد اتخاذ القرارات بشأنها، والذي ينبغي فيه توفر بعض الخصائص، كان يكون القرار واضحاً، واقعياً، وقابلاً للتنفيذ، أن تنجم عنه مكاسب مادية ومعنوية داخل التنظيم، أن يحدد بوقت معين، أن يتصف بالبساطة، يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل، وأن يكون قابلاً للمتابعة والتقويم.

ب- اتخاذ القرار يكون من طرف شخص مناسب ذو تخصص وخبرة، ومهارة.

ت- إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ - بشير العلق، نظريات الاتصال، مدخل متكامل، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 88.

ث- تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة بواسطة الحواسيب للاستفادة منها في اتخاذ القرارات تحقيقاً للمشاركة، واختصار الوقت والجهد.

4-نظرية المعلومات:

تعتبر هذه النظرية أن الاتصال هو عملية هدفها معالجة المعلومات التي تقوم بها المؤسسات، والتي تعتمد على ما سنقوم به من أفعال أثناء قيامها بالاتصال، وبالتالي فإن المنظمات تعمل على التحري عن المعلومات وكميتها التي في أي رسالة مرسله، ثم قياس هذه المعلومات وبالتالي محو الغموض واللبس الموجود بين المؤسسة وجمهورها¹.

5-نظرية وضع الأجندة:

وضع الأجندة هي عبارة عن عملية اتصال جماهيري يتفاعل أطرافها من خلال سياق مجتمعي معين بهدف ترتيب الأولويات من حيث الاهتمام بالقضايا والأحداث، أو بالأفكار، أو بالشخصيات أو بالمؤسسات وغيرها من الأشياء التي تكون بارزة من خلال وسائل الإعلام

وتعود نظرية الأجندة إلى كل من ماككومب و شو Mccombs and Show سنة 1972م عندما حالاً تفسير كيفية تفكير الناس في بعض القضايا الاجتماعية واختلاف درجة اهتمامهم، وتوصلاً إلى وجود علاقة بين حجم تغطية وسائل الاعلام لهذه القضايا، وبين الأهمية التي يوليها الجمهور لتلك القضايا، وهذا يؤكد على بروز القضايا لدى الجمهور يتأثر بدرجة تعرضه للوسائل التي تتناول هذه القضايا².

6-نظرية الاتصال على خطوتين:

تركز هذه النظرية على أن هناك مجموعة من أفراد يسمون بقيادة الرأي، يحصلون على المعلومات من وسائل الاتصال، ويقومون بتفسيرها وشرحها للجمهور بكفاءة عالية، هنا يبدأ الاتصال من المصدر إلى قادة الرأي ومن قادة الرأي إلى الجمهور.

¹ -المرجع سابق، ص ص 91،92.

² -احمد زكريا أحمد، نظريات الإعلام، مدخل الاهتمامات وسائل الاعلام وجمهورها، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص ص 14،16.

7-نظرية الاتصال متعدد الخطوات:

تقوم هذه النظرية على توضيح دور المجموعات الصغيرة في تكوين الرأي العام من خلال نقل الفكرة أو الموضوع المراد نقله إلى قادة الرأي ثم إلى من يهتم بالموضوع، ثم إلى الجمهور، كما أن قادة الرأي يتأثرون بقيادة آخرين أكثر منه موهبة وكفاءة وقدرة على التحليل¹.

8-نظرية القائم بالاتصال: تؤكد هذه النظرية على أن القائم بالاتصال له دور فعال وإيجابي في الإقناع والتأثير على آراء الآخرين.

9- نظرية نشر الأفكار المستحدثة:

قام " إفريت روجز " Everett Rogers بتطوير هذه النظرية والتي تضمن خمسة مراحل لعملية انتشار الأفكار وهي:

1-الوعي: وهذا يتعرف الفرد على الفكرة لأول مرة.

2-الاهتمام: حيث أن سعي الفرد للحصول على المعلومات بشكل متزايد دليل على اهتمامه بالموضوع.

3-المحاولة: إذ يعمل الفرد على نقل المعلومات لغيره.

4- التقييم: وهنا يقرر الفرد ما إذا كانت الفكرة متناسبة أولاً مع رغباته وميولاته ومصالحته الخاصة.

5-التبني: في هذه المرحلة يأخذ الفرد الفكرة ويفكر فيها وتصبح بعد ذلك رأياً².

نستنتج في الأخير، أن نظريات العلاقات العامة في تطور دائم ومستمر، نظراً للأهمية التي أصبحت تحظى بها العلاقات العامة في المنظمات على اختلاف طبيعتها، كما أن الفهم الجيد لهذه النظريات يعزز من فرص نجاح هذه المنظمات في توصيل الصورة المقصودة للجماهير، وتقوية علاقاتها بهم، وزيادة ولائهم وودهم لها، وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

¹ -المرجع السابق، ص263.

² -وريدة لرجان، مرجع سابق، ص ص 49-50.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة العلاقات العامة

يشير المختصون والخبراء إلى وجود العديد من العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة العلاقات العامة في أي منظمة ويتمثل أهمها فيما يلي:

أ- حجم المنظمة والهيئة:

عندما تكون المنظمات صغيرة الحجم كما في منظمات الخدمة العامة والاجتماعية والمستشفيات يمكن لشخص واحد أو اثنين أن يؤديوا مهام إدارة العلاقات العامة، وعندما تنمو المنظمات في الحجم كما في حالة المنظمات الصناعية الكبرى، فإنها تنشئ إدارة علاقات عامة كبيرة الحجم يعمل بها مئات المختصين.¹

ويرى خبراء العلاقات العامة أن المنظمات الكبيرة والمعقدة التي تعمل في إطار المنافسة الشديدة، وفي ظل التأثير بمواقف الرأي العام لشركة "جنرال موتورز" على سبيل المثال، مثل هذه المنظمات يكون لديها اهتمام واضح بإقامة ادارات علاقات عامة كبيرة الحجم وتتاح لها الفرصة في المساهمة في صناعة القرار. ولذا توظف شركة "جنرال موتورز" 300 مختص في العلاقات العامة، أما المنظمات الصغيرة التي تعمل بتعقيد أقل فإنها تملك ادارات علاقات عامة صغيرة يقتصر دورها على انتاج بعض المنشورات أو كتابة بعض البيانات الصحفية، وقد لا يكون دور واضح في صناعة القرار داخل المنظمة.²

وقد أكدت دراسة أجريت على الشركات الأمريكية أن هناك علاقة شبه مؤكدة بين حجم الشركة وحجم إدارة العلاقات العامة بها طبقا لما يوضحه الجدول التالي:

¹- عبد المحي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 25.

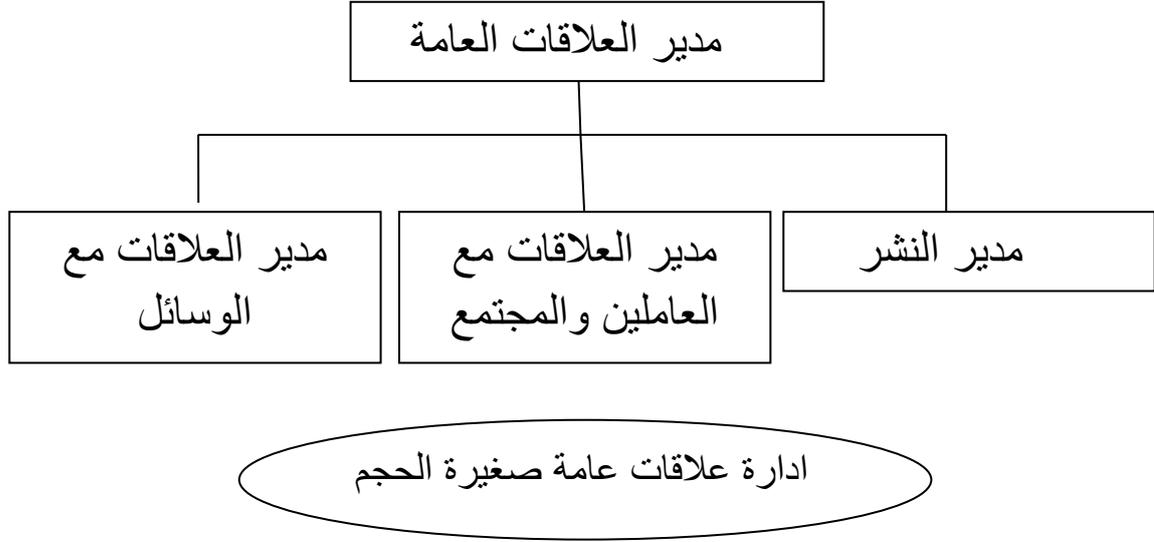
²- رضوان سليم المحمود: مرجع سبق ذكره، ص: 100.

جدول رقم (01): حجم المبيعات السنوي

متوسط عدد العاملين في العلاقات العامة	حجم المبيعات السنوي
65	من بليون دولار فأكثر
20	من نصف بليون دولار فأكثر
13	من ربع بليون دولار: أقل من نصف بليون دولار
12	من 100 مليون دولار: أقل من ربع مليون دولار
6	من 50 مليون دولار: أقل من 100 مليون دولار
4	أقل من 50 مليون دولار

وسنوضح فيما يلي بعض الهياكل التنظيمية لإدارة علاقات عامة متباينة الأحجام¹

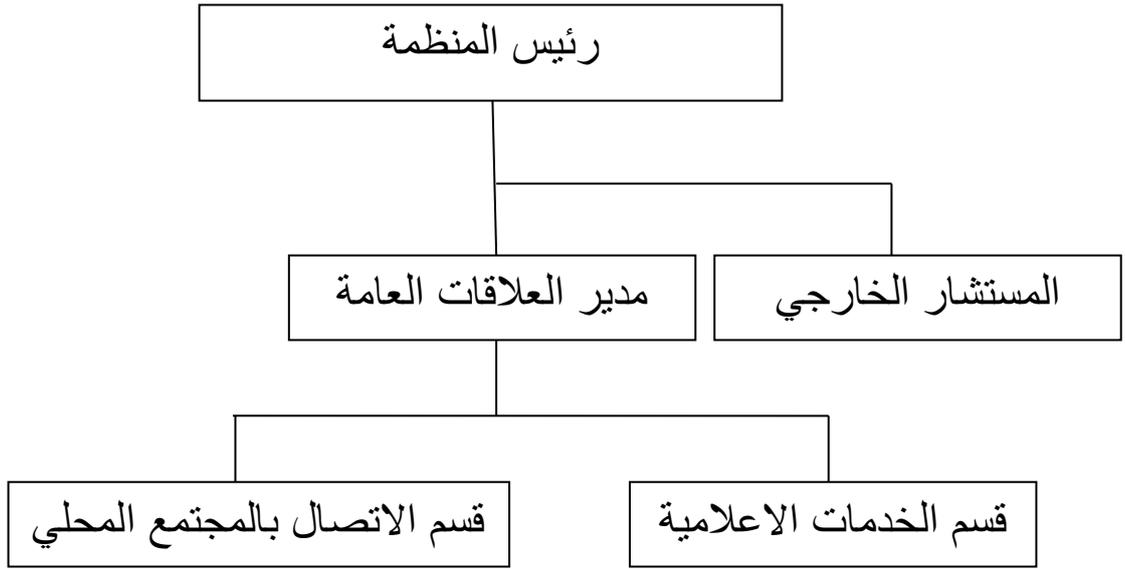
شكل رقم (4): إدارة علاقات عامة صغيرة الحجم²



¹ -محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص: 32.

² - نفس المرجع، ص: 33.

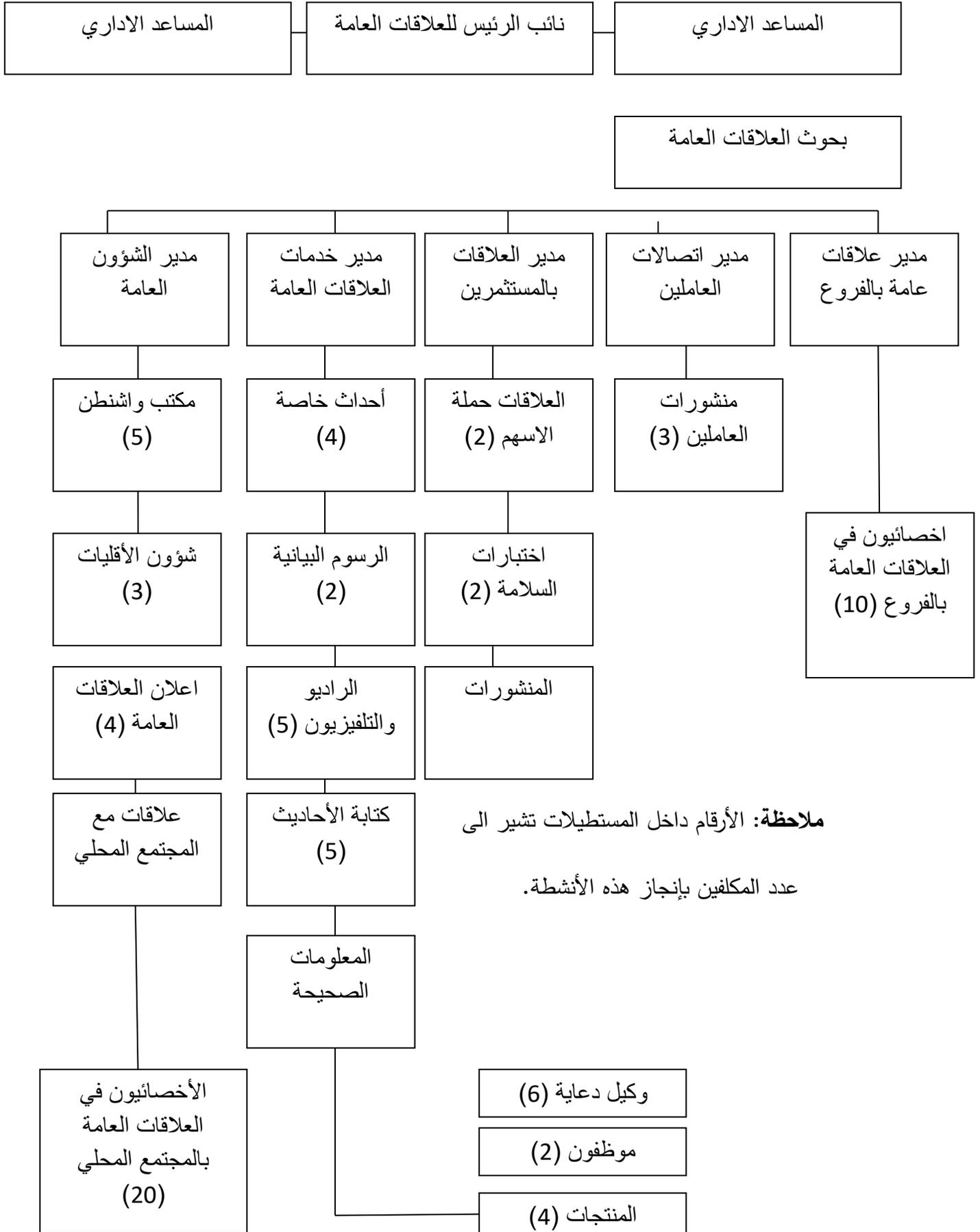
شكل رقم (5): إدارة علاقات عامة متوسطة الحجم



نموذج آخر يمثل ادارة علاقات عامة صغيرة الحجم

المصدر: محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، ص 33

شكل رقم (6): ادارة علاقات عامة كبيرة الحجم



ب- حجم ميزانية العلاقات العامة:

يرى بعض خبراء العلاقات العامة أن هناك علاقة بين حجم ميزانية ادارة العلاقات العامة وحجم العاملين بها فكلما زادت الميزانية زاد عدد العاملين، كما أن هناك علاقة بين حجم الميزانية وكفاءة الأداء فالميزانية المحدودة أو غير المناسبة لا تساعد على اعطاء البرامج حقها من الاعداد والتخطيط والتنفيذ، بل أنها تؤدي بالتأكيد إلى أعمال تتسم بالعشوائية، وهي دائما لا تحقق الغرض منها.

ويرى لوفيل أن أي تنظيم جيد لإدارة العلاقات سوف يفشل بدون ميزانية مناسبة التي تمكن مدير العلاقات العامة في تشغيل ذوي الاختصاصات المطلوبة وإعداد المواد الاعلامية التي تلزم لتحقيق الأهداف الموضوعية والتي وافقت عليها الادارة العليا. ولذا ينبغي على مدير العلاقات العامة أن يبذل قصارى جهده لإقناع الادارة العليا بالموافقة على الميزانية المطلوبة، والتي يجب أن تتزايد عاما بعد عام لمواجهة الزيادة في الأسعار.¹

وقد أشارت الدراسة الميدانية التي أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة في مصر إلى أن من بين أهم المشكلات التي تواجه أجهزة العلاقات العامة في مصر، نقص الاعتمادات المخصصة لأجهزة العلاقات العامة، وتقييد الانفاق على معظم أوجه النشاط، حيث لوحظ النقص النسبي في متوسط الانفاق على نشاط العلاقات العامة في المنشآت المصرية، واتجاه مخصصات العلاقات العامة الى التناقص عاما بعد آخر، برغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة في الوسائل المختلفة، وارتفاع تكلفة المواد الخام أجور الفنيين.²

أ- نظرة الادارة العليا الى ادارة العلاقات العامة:

يؤكد خبراء العلاقات العامة على أن من بين العوامل المؤثرة على تنظيم ادارة العلاقات العامة نظرة الادارة العليا والتوقعات التي تنتظرها من ادارة العلاقات العامة، ففي منظمات معينة تنتظر الادارة العليا الى العلاقات العامة على أن لها دور محدودا ينصب بصفة رئيسية على ممارسة

¹ - فهمي محمد العدوي: مرجع سابق ذكره، ص: 84.

² - طاهر مرسي عطية: مرجع سابق، ص: 100.

العلاقات العامة مع الوسائل أو القيام بنشاط ترويجي. وتوجد منظمات اخرى تنظر الادارة العليا فيها إلى العلاقات العامة الى أنها وظيفة تستطيع فقط أن تقدم المساعدة لإدارة التسويق.¹

واعتمادا لهذه النظرة الضيقة المحدودة تعتمد بعض المنظمات على اعتبار ادارة العلاقات العامة واقعة تحت الاشراف المباشر لمدير المبيعات، أو مدير الادارة القانونية، أو مدير الادارة المالية، وينعكس هذا التصور غير الايجابي من جانب الادارة على الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة فإذا بها تبدو ادارة بعيدة كل البعد عن مستوى الادارة العليا، ولا يتاح لها أن تشارك بفعالية في عملية صناعة القرار داخل المنظمة.

كما ان هذا الوضع يمكن أن يلقي بظلاله السلبية على مدى استجابة الادارة العليا لمطالب ادارة العلاقات العامة المتعلقة باحتياجاتها المالية والبشرية مما يؤدي في النهاية الى وجود ادارة عاجزة لا تستطيع أن تؤدي دورها بفعالية نظرا لضعف امكاناتها.

أما في حالة نظر الادارة العليا في المنظمة الى العلاقات العامة نظرة احترام وتقدير يملئها توفر القناعة بأن نجاح ادارة العلاقات العامة في تكوين سمعة طيبة في المنظمة وفي المجتمع سيكون له مردوده الايجابي حيث تتوقع ان تقوم المنظمة بتسويق معظم منتجاتها وخدماتها في المجتمع فان هذه النظرة ستعكس ايجابا على ادارة العلاقات العامة، و عندئذ تسمح الادارة العليا بوجود ادارة علاقات عامة بتسيير الهيكل التنظيمي على انها قريبة من مستوى الادارة العليا، و تقدم لها التسهيلات اللازمة، وتوفر لها الاعتمادات المالية المطلوبة، وتجند لخدمتها المتخصصين المؤهلين لأداء مهام العلاقات العامة بكل كفاءة واقتدار.²

ب- خلفية مدير العلاقات العامة:

يرى خبراء العلاقات العامة أن خلفية مدير العلاقات العامة وإمكاناته تؤثر على تنظيم ادارة العلاقات العامة على الدور الذي تقوم به فعلى سبيل المثال يوجد مديرون للعلاقات العامة خلفيتهم صحفية ولذا فانهم يركزون نشاطهم على ما ينهي علاقة المنظمة بوسائل الاعلام وقد يفنقرون الى المعرفة بالبحوث والتخطيط وحل المشاكل.

¹ - فؤاد البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار الروضة، عمان، 1999، ص 65.

² - طاهر مرسي عطية: مرجع سبق ذكره، ص: 96.

وإذا كان المدير ذو خلفية اعلانية فإن هناك احتمالاً مؤكداً بدرجة كبيرة أن يحصر تفكيره في الجهود التي تنشط المبيعات دون أن يوسع مدارك هذا التفكير ليشمل كل المشاكل المتنوعة للشركة والداخلية في مجالات أخرى تهتم جماهيرها بالتنوع مما قد يترك تأثيره السلبي المؤكد على أي برنامج للعلاقات العامة، وما ينبغي أن تتسم به من شمول وتنوع.¹

¹ -فؤاد البكري: مرجع سابق ص:106.

المبحث الخامس: ماهية ممارس العلاقات العامة

يقصد بممارسة العلاقات العامة بأنه كل موظف في منظمة أو مؤسسة منتسب رسمياً لإدارة أو قسم العلاقات العامة وكذلك كل من يقوم بمهام وصلاحيات وظائف العلاقات العامة تحت مسمى أو آخر في إدارة أو قسم التسويق أو الجودة أو إدارة الخدمات أو قسم الإعلام أو إدارة الزبائن.

كما يعرف بأنه هو المتخصص الذي عينته المنشأة وتعتمد عليه في إعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها واقتراح ما يتعلق بها على الإدارة العليا¹.

1-إختيار أخصائي العلاقات العامة:

أصبح العمل في ميدان العلاقات العامة يقضي ضرورة اختيار العاملين في إدارة العلاقات العامة اختياراً دقيقاً حيث أن مسؤولياتها أصبحت ضخمة وخطيرة، والمقصود بالاختيار هنا هو اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للعمل بإدارات العلاقات العامة فاختيار أفضل المتقدمين ووضعهم في المكان المناسب وتوجيههم إلى أداء العمل أو النشاط الذي يتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم واستعدادهم ومؤهلاتهم من شأنه أن يؤدي إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته وشعوره بالرضا عن نفسه وعمله هو و غيره².

وخطوات الأسلوب العلمي في اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة تتمثل فيما يلي:
-تحليل وظائف العلاقات العامة وتحديد المهارات والاستعدادات والمؤهلات الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع القيام بها بكفاءة.

-تحليل الأفراد المتقدمين لتحديد مهاراتهم واستعدادهم وقدرتهم ومعرفة مؤهلاتهم.
-المماثلة بين مقتضيات وظائف العلاقات العامة وخصائص الأفراد المتقدمين بحيث يرشح كل فرد لممارسة النشاط الذي يتلاءم

¹ -محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص268.

² -طارق الحكواتي، باسم شنو، موظفي العلاقات العامة، المهارات، الخصائص، الصفات، مهارات التفاوض، رسالة ماجستير منشورة جامعة دمشق، 2009-2010، ص06.

واستعداداته وقدراته ومؤهلاته.

2- مؤهلات وصفات القائم بالعلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة على مفهوم أخلاقي نابع من صفات الصدق والاستقامة والشعور بالكرامة والاعتزاز، فهي أكثر بكثير من كونها إعلام الناس بما يحبوا أن يسموه، إنها القيام بعمل الأشياء التي يؤمن الناس بأنها حق وعدل¹.
والمشتغل في العلاقات العامة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات والصفات نختصرها في ركنين أساسيين:

1- القابليات والصفات الشخصية.

2- الإعداد العلمي.

أولاً: القابليات والصفات الشخصية:

وهي المواهب أو الصفات الطبيعية التي تولد مع الفرد وتصلقها التجارب ولا يمكن قياسها بالامتحان وهي:

- قوة الشخصية:

الشخصية القوية هي التي تستطيع أن تجذب الآخرين، وتدفعهم إلى مجاراتهم، والتحدث معها أما الشخصية الضعيفة أو المتباعدة عن الناس فهي لا تلفت الأنظار، ولا تستطيع أن تقيم علاقات طيبة مع الآخرين، وللشخصية القوية صفات معروفة لعل أهمها:
حسن المظهر والقوام، الأناقة ورقة الحديث، من المعروف أن الانطباع الأول في المقابلة الشخصية والاتصال المباشر بالناس له تأثير على نجاح المقابلة الأولى أو فشلها.

¹ -زيد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، دار الصفاء، عمان، ط1، 1998، ص2.

- اللبابة في التخاطب:

يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة القدرة على الكلام الصحيح، واستخدام الألفاظ الجيدة، والابتعاد عن الألفاظ السوقية أو التي يرددها سوى أدنى المستويات، كما يجب أن تكون لديه القدرة على جذب أطراف الحديث والرد على الاستفسارات في أدب وكياسة¹.

- الموضوعية:

تتمثل في القدرة على التفكير المنطقي وعدم التحيز والنظر للأمور بموضوعية ورشد.

- حب الاستطلاع:

إن حاجة كل موظف العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات تتطلب منه التمتع برغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله.

- الخيال الخصب:

المقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين².

- قابلية التنظيم:

يواجه رجال العلاقات العامة أمورا حرجة في علاقة المؤسسة بالجمهور ويحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة وحازمة، وسريعة أحيانا، لذا يحتاج إلى شجاعة وسرعة بديهية يتطلبها عمله.

- الحس الفني:

لا بد أن يتحلى كل من يعمل في نشاط إعلامي بالذوق المرهف والحسن حتى يستطيع التأثير في المحيط الذي يعمل خلاله. وهذه الصفة من الملكات الطبيعية يمكن تنميتها بالدراسة والمثابرة والثقافة العامة.

¹ - أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 79-80.

² - صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط1، 1998، ص 126.

- قدرة المثابرة والاحتمال:

لما كانت غالبية أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى، وتتطلب الصبر، كان على العامل فيها يتحلى بالجد والصبر والمثابرة¹.

ثانياً: الإعداد العلمي:

إن رجل العلاقات العامة هو رجل إدارة وإعلام في آن واحد، ويتجه عمله باتجاهين ويساعد في تحقيق أهداف مؤسسته، ولا بد أن يشمل إعدادة الدراسي المواضيع التي تساعد في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية، ومن المهم أن يكون ملماً بالحقول التالية:

1- اللغة:

أن يكون رجل العلاقات العامة من ذوي المهارات الكلامية والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية الشائعات إلى جانب لغته الأم.

2- الكتابة والخبرة الصحفية:

لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملماً بفن الكتابة والصحافة، لأنها أقرب الخبرات لرجل العلاقات كإعلامي يحتاج إلى صياغة الأخبار والإعلان ونشر المواضيع الدعائية.

3- علم النفس:

يحتاج موظف العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس، لمعرفة دوافع النفس البشرية ليستطيع التأثير في الأفكار وفي شخصيات الجماهير التي يقابلها.

4- علم الاجتماع:

يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره ولا بد للإعلامي من أن يتقهم طبيعتها وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها.

¹ - أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 80-81.

5- الإدارة والاقتصاد:

لابد لمنتسبي العلاقات العامة من الإلمام بأولويات الاقتصاد والإدارة لمعرفة ما يجري في إدارته لمؤسسة إداريا وماليا، والمؤثرات الاقتصادية السائدة في الداخل والخارج.

6- الإحصاء وأصول البحث العلمي:

يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة على أسلوب البحث العلمي والإحصاء، وجمع المعلومات والمعالجة بالحاسوب وتقنياته، وصولا إلى تحليل الظواهر وإدخال المعطيات وتبويب النتائج ومعرفة اتجاهات الرأي العام¹.

وبالرغم من أهمية موظف العلاقات العامة، وامتلاكه لصلاحيات مؤثرة بالنسبة لإدارته وللإدارة العليا في المؤسسة، لكن دوره في نفس الوقت أشبه ما يكون بدور ملكة بريطانيا في مجلس وزرائها.

فهو ينصح إدارته العليا ويشجعها على اتخاذ القرارات والسياسات التي تلاقي قبولا لدى جمهور المؤسسة، وينصحها باجتنب المواقف والقرارات التي لا ترضي هذا الجمهور، لكنه لا يستطيع إلزام إدارته العليا بجميع ما يراه ويقترحه، وهكذا فإن الإدارة العليا تبقى في نفس الوقت هي الموجهة والمسؤولة بشكل عام عن العلاقات العامة لأنها هي التي تقرر، وهي التي ترفض².

3- أخلاقيات العمل في العلاقات العامة:

حدد دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة عشر نقاط تتعلق بأخلاقية العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضائها التقيد بها:

1- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة تجاه الجمهور.

2- أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أي مهنة تقود إلى الفساد وسلامة الاتصال الجماهيري والقوانين.

¹ - عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار البجار، دار التسيير، بيروت، ط1، 2001، ص42.

² - جمال مجاهد، مرجع سابق، ص56.

- 3- على العضو ألا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.
- 4- على العضو ألا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.
- 5- على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وألا يستخدم هذه الثقة.
- 6- على العضو ألا يقبل استشارة جهتين لديهما مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منهما.
- 7- على العضو إخبار الشخص المتعاقد معه عن أي ممتلكات أو مصالح مالية تعود له.
- 8- على العضو ألا يقترح على الزبون بأن يتوقف عن رفع الأجور والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة.
- 9- على العضو ألا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحا تفصيليا لبرامج العلاقات العامة قبل تعيينه فعلا¹.

وفي عام 1961م، صدر دستور آخر مماثل لدستور جمعية مستشاري العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية وقد أدخل عليها بعض التعديلات في عام 1965م، عندما سار مرتبطا بدستور السلوك المهني المعروف بدستور أثينا والذي اتخذ في وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبي للعلاقات العامة.

4- مزايا وعيوب أخصائي العلاقات العامة:

أولا: المزايا:

يتميز أخصائي العلاقات العامة بما يلي:

- يعرف الخلفيات الخاصة بمشكلات المنشأة ويعرف طبيعة التنظيمات غير الرسمية التي قد تربط بعض الأفراد بغض النظر عن المستوى الإداري لكل منهم مما يجعل الحلول التي يفترضها الأخصائي واقعية.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 208-209.

- أن يعمل أخصائي العلاقات العامة بالشكل الذي تنظمه المنشأة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا في وحدة تنظيمية مستقلة أو في إطار وحدة تنظيمية أخرى داخل المنشأة¹.

- يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنشأة مما يجعله قادراً على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف ولا يلقى الحرج الذي قد يواجهه الباحث الخارجي.

- يحافظ على أسرار المنشأة التي قد يطلع عليها من خلال بحثه للمشكلات أو تطبيقه للبرامج أو خطة العلاقات العامة.

ثانياً: عيوب أخصائي العلاقات العامة:

هذه العيوب ناتجة عن طبيعة عمله

- معاشتها لمشاكل المنشأة قد يفقده نقطة القدرة على تصور حلول ابتكارية وغير تقليدية.

- العلاقات الوظيفية التي تربطه ببعض الأفراد في المنشأة تجعله في حرج عندما يضطر لإسداء النصح بشأن تعديل بعض طرق أداء أو سلوك هذه القيادات الإدارية كجزء من التوصيات بتحسين العلاقات مع الجمهور.

- كلما كانت خبرته محصورة ببعض النوعيات من المشكلات المتكررة تقل قدرته على مواجهة مشكلات جديدة أو إعداد خطط من طراز مختلف.

- قد يؤدي ضعف مسؤول عن العلاقات العامة إلى شل نشاطها وإضعافها وحجز الاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق برنامجها².

آليات تسيير العلاقات العامة وفاعلية القائم فيها:

1- تدريب العاملين في العلاقات العامة.

2- مهارات اختصاصي العلاقات العامة.

¹ - بلخيري رضوان، العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص 133.

² - نفس المرجع، ص 137.

3-مسؤوليات اختصاصي العلاقات العامة.

4-أوجه الاختلاف بين ممارسي العلاقات العامة.

5-وسائل وتقنيات الاتصال في جهاز العلاقات العامة.

5-تدريب العاملين في العلاقات العامة:

هناك طريقتان لتنمية قدرات العاملين وهم:

أ-الدراسات الأكاديمية: والتي توفد أجيالا متخصصة بالعلاقات، تحتاجها المنظمات إذ لابد أن يتسلح ممارس العلاقات العامة بالثقافة التي مصدرها الدراسات الأكاديمية.

ب-التدريب المنظم: وفيه تتم المعارف والمعلومات وتغيير المهارات والاتجاهات وتطويرها، وهو ما لم تختص به الدراسات الأكاديمية، حيث يهدف التعليم إلى تحقيق درجة علمية ترمز إلى مستوى معين من المعرفة الأساسية، ولذا فإن التعليم وحدة لا يؤول الفرد لوظيفة العلاقات العامة من دون تدريب لكونه يوفر الجوانب المهنية وتدعيم المهارات¹.

6-المهارات الواجب توفرها في ممارسة العلاقات العامة:

هناك مهارات متعددة يجب أن يتحلى بها ممارس العلاقات العامة، وتشمل الآتي:

أ-البرمجة وإدارة القضايا

وتشمل تحديد الحاجات والأهداف للبرامج والأنشطة المختلفة فضلا عن تحديد الفرص والعقبات المتوقعة، ورسم الخطط المنظمة للفعاليات والأنشطة واقتراح خطوات التنفيذ.

ب- بناء العلاقات:

وتتضمن عملية جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها بصورة مستمرة وخارجها بصورة مستمرة والعمل على تحليلها، وتقويم الموقف من خلالها وتقدير المقترحات المطلوبة للإدارة بشأنها.

¹ -محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص268-269.

ج- الكتابة والتحرير:

وتعني الكتابة والتحديد وإعداد مواد الإعلامية والإخبارية، ونصوص الأفراد، والمواد الفنية المتخصصة الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي.

د- الإعلام والإخبار:

وتتضمن بناء شبكات من القنوات لنشر المعلومات الخاصة بالمنظمة وطريقة تدفقها إلى قنوات الاتصال بكافة أنواعها وهذا الأمر يتطلب فهما دقيقا لمزايا ومواصفات كل قناة اتصالية.

هـ- إنتاج المواد الإعلامية:

وتتطلب معرفة دقيقة في أساليب إنتاج المواد الإعلامية ومهارتها، كالإخراج والتصوير وغيرها من المهارات الأساسية في مجال إعداد المطبوعات وإنتاجها¹.

و- الأحداث الخاصة:

وتشمل الإعداد والتنظيم والبرمجة للأحداث الخاصة بالمنظمة ومنها المؤتمرات الصحفية والمعارض والرحلات والاجتماعات والندوات والاحتفالات.

ز- فن التخاطب والحديث:

وتتضمن عرض المعلومات والدراسات وإلقاء الخطب والكلمات، فضلا عن القدرة على الحديث عبر قنوات الاتصال الجماهيري والمشاركة في المناقشات والحوارات والمناظرات العامة والمتخصصة.

ح- البحث العلمي والتقييم:

وتشتمل على مهارات جمع المعلومات بصورة دقيقة، واستخدام المكتبات وإجراء المقابلات لأغراض البحث العلمي ووضع المنهجيات وتحديد الإجراءات، وتنفيذ المسموحات ودراسة تحليل المضمون.

¹ - المرجع السابق، ص 269-270.

ط-الترويج والإعلان المؤسسي:

وتشتمل على تنظيم المعارض، والأيام والأسابيع الترويجية، والعروض المرئية المرافقة لها، فضلا عن الإعلانات المروجة للمنظمة اسما ومكانة.

ي-التمثيل:

وتشمل تمثيل المنظمة في المناسبات والنشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية ذات الصلة بالمجتمع المحلي أو على المستوى الوطني وتمثيلها في المؤتمرات النشاطات المماثلة، فضلا عن تمثيلها في المفاوضات أو المناقشات مع الاتحادات المهنية وجماعة الضغط¹.

7-المهارات التي تميز المدير الفعال للعلاقات العامة:

أ-المدير الفعال للعلاقات العامة هو الذي يتعرف على العلاقات العضوية بين أجزاء منظمته ويتفهم الأهداف الكلية لها، وأهداف إدارته ارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

ب-يتفهم المتغيرات البيئية المحيطة بمنظمته، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية...الخ، ويتعرف على تأثيره هذه العوامل البيئية على المنظمة بصورة عامة وإدارة العلاقات العامة بصورة خاصة².

ج-يهتم بالعمل والإنسان في وقت واحد، ويحرص على حل التناقض بين مصلحة العمل ومصلحة الأفراد، ويحاول قدر الإمكان دمج المصالح والأهداف في قالب متكامل بحيث يتحقق صالح العمل، بإطار أسلوب الفريق الذي يميزه في تعامله مع مرؤوسيه، مع القدرة على إحسان الظن بهم وبقدراتهم.

د-التأكيد على توفر مهارات متنوعة لدى المدير الفعال للعلاقات العامة، منها مهارة القيادة، والإدارة، وثالثا مرتبطة بالوظيفة فقد أجرى الباحث تروك Truk، دراسة على عينة من المديرين

¹ - المرجع السابق، ص 270-271.

² - Truk, JV, Management Skills Need to Be Taught in Public Relations , Public Relations Review, No.1,

bol, XV, spring, 1989.

العاملين في مجال العلاقات العامة لمعرفة المهارات المطلوبة وأولويتها لدى هؤلاء، يوضح الجدول هذه المهارات مرتبة حسب أهميتها:

الجدول رقم 02: يمثل المهارات المطلوبة وأولويتها لدى مديري العلاقات العامة

مهارات القيادة	مهارات الإدارة	مهارات التوظيف
الاتصال الشفوي	تفويض الصلاحيات	التسويق
الاتصال المكتوب	الإشراف	التخطيط الاستراتيجي
التخطيط والتنظير	إدارة الجماعات	أخلاقيات المهنة
حل المشكلات واتخاذ القرارات	التدريب والاستشارات	المسؤولية الاجتماعية
وضع الأهداف والأولويات	تنمية المهارات للعاملين	التطور التقني
إدارة الموقف	تقويم الأداء	القضايا القانونية
التحليل		متطلبات العمل
المالية واللوازم		العلاقات العمالية

7- مسؤوليات اختصاصي العلاقات العامة:

ليست كل المؤسسات أو الشركات أو المنظمات الرسمية أو غير الربحية لديها اهتمام بالعلاقات العامة وتقوم بتوظيف اختصاصيين دائمين فيها، فإذا كانت تلك المؤسسات أو الشركات أو المنظمات صغيرة فقد تكتفي بالتعاون مع خبراء العلاقات العامة لتنفيذ برامج محددة.

وكلما كبرت الشركات أو المؤسسات وازداد إحساس الإدارة بأهمية العلاقات العامة، فإنها تقوم بمهامها بشكل منظم ومستمر، وحيث أن اختصاصي العلاقات العامة له مسؤوليات قام شورانز بتحديدتها فيما يلي¹:

1- قياس اتجاهات الجمهور التي تهتم الشركة

2- التشاور مع الإدارة في أثر القرارات والأفعال والتصريحات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العامة.

¹ -صالح أو اصبح، تيسير أبو عزاجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2010، ص201-202.

- 3- تطوير مواقف مسموعة في السياسات العامة.
- 4- تواصل مواقف مسموعة في السياسات العامة.
- 5- أن يكون جزءاً من نشاطات العلاقات الحكومية والاستشارة مع الإدارة في الأفعال التي اتخاذها مع التشريعات الحالية أو المقترحة أو الاتجاهات التي تؤثر على عمليات الشركة.
- 6- صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور المرغوبة تجاه الشركة والحفاظ عليها.
- 7- إدارة العلاقات الصحفية والإشراف عليها بما فيها عمل النشرات الصحفية وتوزيعها.
- 8- التنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة وجدولة ما سيتم نشره.
- 9- الاحتفاظ بملفات لم يتم نشرها حول الشركة وأعمالها، وتحليل ما تكتبه الصحافة المعارضة أو المؤيدة ومناقشته مع المسؤولين والقيام بالتوصيات الضرورية.
- 10- مساعدة مديري الأقسام والإدارات في تطوير وتنسيق البرامج التي ستشارك بها الشركة في مناسبات خاصة.
- 11- التنسيق والمساعدة في ظهور أفراد الشركة وإلقاء خطب أمام المجموعات والأندية والمؤتمرات والمنظمات.
- 12- تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة والموافقة على صرف ما يخصص له للقيام بأعماله.
- 13- التخطيط والإشراف على الحملات الإعلانية إذا كان الإعلان تابعاً للعلاقات العامة.
- 14- تنسيق عضوية الشركة ومدى إسهامها في الأندية والمؤسسات والروابط المختلفة.
- 15- الإشراف على سياسة التبرعات وإدارتها.
- 16- الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.
- 17- الإشراف على برنامج الاتصال للمستخدمين في الشركة بما فيها إصدار صحيفة للشركة.

18-تنسيق وترتيب المطبوعات والمواد الأخرى للمساهمين.

19-التخطيط وتحديد المهام والإشراف على موظفي قسم العلاقات العامة.

20-القيام بمهام محددة من قبل رئيس الشركة.

8-أوجه الاختلاف بين ممارسة العلاقات وغيره من المتخصصين في مجال الاتصالات:

يختلف ممارسة العلاقات العامة عن غيره من المتخصصين في مجال الاتصالات من

زوايا عدة¹:

أ-إن تخصصه عام وليس تخصصا عميقا، لأن عمله لا يقتصر على استخدام قناة معينة أو طريقة فنية معينة، وإنما طبيعة الهدف تفرض عليه معالجات بشتى الأنواع.

ب-يميل إلى أن يكون منسقا ومشرفا وموجها أكثر من مجرد منفذ لبرنامج معين.

يهتم بالمضمون العام لرب العمل أو عملية تجاه الجمهور وليس بناحية واحدة فقط، وهذا يعني أن له دورا تعليميا، فهو يعلم كلي الأطراف بغية تغيير نظراتهما بما يؤدي إلى بلوغ فعالية أكبر من ناحية الاتصال.

أخصائي العلاقات العامة، إما أن يكون موظفا في المنظمة، ضمن إطار وحدة تنظيمية تستند مهمة ممارسة ناشط العلاقات العامة، أو أن يكون من خارج الإدارة كمستشار للعلاقات العامة، وهو الخبير المستقل أو التابع لوكالة من وكالات العلاقات العامة المنتشرة في الخارج، وتقدم خدماتها بأجر للمنظمات التي تطلبها.

¹ -محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 269.

خلاصة الفصل:

بهدف البقاء والنمو والاستمرارية في السوق التنافسية، تسعى المنظمات إلى تبني عدة أساليب اتصالية من بينها العلاقات العامة، التي تعرف على أنها أي نشاط يهدف إلى تكوين علاقات طيبة بال جماهير المختلفة وكسب رضاها.

ورغم أن ممارسة العلاقات العامة قديمة قدم التعامل الموجود بين البشر، إلا أن تطبيقها في المنظمات لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، إثر انتشار الوعي بأهميتها في تدعيم العلاقة بين المنظمات وجماهيرها الداخلية والخارجية، فظهرت العلاقات العامة كأسلوب إداري فعال في التأثير الايجابي على الرأي العام اتجاه المنظمة من خلال وسائلها الاتصالية المؤسسية، الجماهيرية والخاصة بالأحداث.

ولكي تضمن إدارة العلاقات العامة النجاح في أداء أعمالها والوصول إلى تحقيق أهدافها، تقوم هذه الأخيرة بالاعتماد على عدة تقنيات ووسائل اتصالية متنوعة بتنوع الأهداف المراد تحقيقها.

الفصل الثالث:

الأداء

تمهيد:

إن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأنواق والمنتجات والخدمات والسكان وغيرها، يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة...، تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وإن كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة، فإن التهديدات الداخلية لا تقل في تأثيرها على المؤسسة عن نظيراتها، ومن ثم فليس من الغرابة أن تكون "إدارة الأداء" هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة و لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، ولا يخطئ من يرى أن جميع المؤسسات مهما كان شكلها وبمختلف نشاطاتها يجب أن تتبنى هذه الفكرة و تطبقها.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وإن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولته.

1- مفهوم الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عديدة كالكفاءة، الفعالية والإنتاجية لتغيير كمرادفات له.

يعود أصل مصطلح أداء لغويًا إلى الكلمة الفرنسية "Performance" والمركبة من كلمتي "Par" وتعني بواسطة و "Fournir" وتعني يقدم، ومصدر المصطلح مشتق من اللغة الإنجليزية "To perform" وتعني تنفيذ أو تأدية عمل ما¹.

ويعرف الأداء بصفة عامة بأنه "مستوى النتائج المحصل عليها في نشاط محدد من قبل شخص معين أو آلة"².

- أو هو درجة الإتقان الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بعمل ما.³

¹ -Ecosip, Dialogue **Autour de la performance en entreprise les enjeux**, Editions Harmattan, Paris, 1999. P18.

² -Dictionnaire de français, Larousse. P223.

³ - Cambridge Advanced Learner's Dictionary. 2003.

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء لابد من الإشارة إلى المصطلحات التي تتداخل وتتشابه مع معنى الأداء.

✓ **الكفاءة:** تمثل الكفاءة الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة في المؤسسة والتي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية، بحيث يصار من خلالها أن يتم تحقيق أعلى إنجاز مستهدف بأقل الموارد المتاحة¹.

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى، ربح، أعلى جودة)².

✓ **الفعالية:** تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق العمل المتوقع الحصول على النتيجة المرجوة، فالفعالية هي العمل الفعال الذي يصل إلى الأهداف المنشودة³.

وتعني الفعالية تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة؛ فالمسئول الفعال هو ذلك المسئول الذي يتمكن من الوصول للأهداف وتحقيقها في الآجال المحددة⁴؛ ولذلك تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁵.

¹ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

² - <http://HRDISCUSSION.COM/HR49447.HTML>. 2018/12/27: تاريخ زيارة الموقع

³ - Vincent Plauchu. **Mesure et amélioration des performances industrielle**. Office des Publications Universitaires, 2006, P6.

⁴ - يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص 129.

⁵ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.

✓ **الإنتاجية:** هي مؤشر على كفاءة وظيفة الإنتاج تحسب بعلاقة توضع بين حجم الإنتاج المحقق ونوعية عوامل الإنتاج المستخدمة¹.

وتعرف على أنها: "مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، ويمكن حساب الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام، وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الأمور وإنتاج السلع والخدمات، وينبغي الأخذ بالاعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة للمواصفات وحذف الرديء منها كي لا يؤثر على نسبة الإنتاجية"².
والجدير بالذكر أن الإنتاجية ذات شقين هما³:

1. شق كمي: ويعني أن الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة بصورة كمية.

2. شق نوعي: ويتعلق هذا المؤشر بالجودة ودرجة الإتقان في الإنتاج.

مما سبق يتضح أن الاختلاف في مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه وتنوع أهدافه، وبالتالي يتداخل الأداء مع مصطلحات عديدة على غرار الكفاءة والفعالية والإنتاجية التي تم الإشارة إليها سابقاً.

حيث يتداخل تعريف الأداء مع مفهوم الإنتاجية فيعرف بأنه: " كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في مؤسسة معينة من قبل فرد خلال فترة زمنية معينة": إذ تعني الإنتاجية أيضاً النسبة بين حجم المخرجات والمدخلات"⁴.

-كما يعرف الأداء أنه حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى " النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى"⁵، أما الفعالية فتتمثل في " مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكاليف أو هي القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح"⁶ وهناك من يرى العكس بين المفهومين.

¹⁻ Alain Betone, Antoine Cazorla, **Dictionnaire des sciences économiques**, 2^{eme} édition, Armand Colin, Paris, 2008, P385.

² -عسان قاسم داود اللامي، أميرة سكر ولي البنائي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص39.

³ -خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فأخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص45.

⁴ -نبيل إبراهيم الطائي، قياس الإنتاجية والتغيير التقني في قطاع الصناعات التحولية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص104.

⁵ -سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص138.

⁶ -عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص488.

كما يعتبر الأداء كمرادف للكفاءة والفعالية معا باعتبارهما مكونين للأداء فيعرف بأنه: " النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"¹؛ كما يعد الأداء مقياسا لكيفية استخدام المدير الموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبون وإنجاز أهداف المؤسسة².

ويعرف أيضا بأنه: " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها، ومدى تحملها في تكاليفها، ومدى تحقيقها للأهداف العامة"³.

وهناك من أعطى للأداء بعدا تنافسيا، حيث أصبح أداء المؤسسة يعبر عن قدرتها على الأداء في السوق مثل مكانتها في السوق أو تحقيقات وتحريات حول رضا الزبائن⁴؛ ويعرف كذلك أنه: " قدرة المؤسسة على قيادة النظام المفتوح نحو إرضاء زبائنها الدائمين"⁵.

وفي هذا السياق يعرف (Peter Drucker) * الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁶، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها والاستمرار في نشاطها في ظل المنافسة الشديدة، لتتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وهناك من يضيف على الأداء الطابع الإستراتيجي فيعرفه أنه: " تقييم التقدم وجودة تحقيق مشروع ما بالنظر إلى الأهداف المسطرة والمبرمجة تحت إطار الإستراتيجية المحددة من قبل الإدارة العامة. وإزالة العوائق حول إعداد وتحضير مخططات العمل؛ إذ الأداء يمكنه أن يأخذ صيغة ذات طبيعة رجعية (التغذية العكسية)"⁷.

¹ -محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص43.

² -تسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 38، 2014، ص 162.

³ -Jean Luis Viargues, **Le guide de manager d'équipe: les clé pour gérer vos ressources humaines**, Edition d'organnsation,Pris,2001,P74.

⁴ - Rodolphe durand, **Guide du management stratégique** Dunod, paris,2003,P100..

⁵ - Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage**, Edition d'organisation, paris, 1999,p73

⁶ **Peter Drucker** * اقتصادي نمساوي من أصل يهودي، ولد في فيينا عام 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، درس الإدارة في كلية كليمنت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتابا من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة، ترجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة، كتب معظم مقالاته وتعليقاته في " وول ستريت جورنال" وهارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م 1995م.

⁶ -منى أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 15، 2015، ص71.

⁷ -فيصل شياد، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2015، ص20.

وربط الأداء أيضا بمفهوم القيمة التي يجب أن تتطابق مع مدى تقدير الزبائن لاقتناء واستعمال المنتج أو الخدمة¹.

كما يعتبر الأداء العام للمؤسسة أنه: " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية"، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي:

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية².

إن التوجيهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجيهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:³

- النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

- منطلقات النظرة المستندة على الموارد: حيث يوضح كل من (Miller et Bromiley) أن الأداء " محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها: فالأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلاله.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة: حيث يركز على البعد الداخلي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج

¹- Ecosip, Op. Cit, P158.

² -أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته، بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص44.

³ -وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 38-39.

المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

• مدخل النظم: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.

• المفهوم الشمولي: حيث يوصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية هذا ويرى أغلب الباحثين أن مفهوم الأداء الشامل يغطي ميادين عديدة يمكن أن توضح كما يلي¹:

• ميدان الأداء المالي، ويعتبر هذا الميدان مهم جدا للحكم على تطور الأداء في المؤسسات، ويغطي ميدان الأداء المالي مؤشرات عديدة من أهمها العائد على الاستثمار، إن نفوق المؤسسة في مؤشرات الأداء المالي يضمن لها مركز تنافسي قوي ويفتح آفاق للانطلاق نحو تعزيز هذا المركز وتطويره؛ وفي هذا الميدان يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من النسب والمؤشرات المالية للحكم على صحة المؤسسة وتوقعها في الأداء ضمن إطار هذا الميدان.

• ميدان الأداء التشغيلي، ويسمى ميدان الأداء غير المالي، ويفترض أن يتكامل هذا البعد من الأداء مع بعد الأداء المالي لكي تكون المؤسسة في وضع سليم، إن الأداء التشغيلي يمثل حلقة الوصل بين مقاييس الأداء على المدى البعيد أو المتوسط وتحقيق نتائج أداء على المدى القصير.

• ميدان فاعلية المنظمة، وهذا يمثل الميدان الأشمل، حيث يتم الحكم على تطور قدرة المؤسسة استخدام مواردها (كفاءة) لتحقيق أهدافها (فاعلية). ومن الضروري الإشارة إلى ضرورة تكامل مؤشرات مختلف الميادين لغرض قياس أداء صحيح وشامل للمؤسسات في بيئة العمل المعاصر.

*إن التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعرف الأداء بأنه : ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما بأنها في مستوى الأداء اذا

¹ - جاسر عبد الرزاق النصور، أهمية استخدام علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات، دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 13، 2014، ص ص 82، 83.

استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة).

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

لقد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيف هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، في حين قسموا العوامل الداخلية إلى بشرية، تقنية، تنظيمية، وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي بالنسبة للمؤسسة، وبناء على هذه الحدود سيتم تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

أولا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن هذا النوع من العوامل يشمل المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه " H.Mintzberg " * بأنه " كل ما هو خارج المؤسسة" و باعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتعرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها؛ إن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أ و بالأحرى رفع مستويات أدائها، يرجع في جانب منه إلى قدراتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وإن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تنقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل الاقتصادية كما يمكن أن تنمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي

* H.Mintzberg هو كاتب وأكاديمي رائد يدرس حاليا في كندا، وله من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثا، ولديه 15 كتابا في العلوم الإدارية، ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل الإدارية، يشتهر H.Mintzberg أيضا بأنه دائم الانشقاق لشركات الاستشارات الإدارية على الرغم من فوزه عدة مرات بجوائز مقدمة من شركة "Mackenzie" تكريما له على أعماله الأكاديمية.

يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية كما يمكن أن تدرج ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملاً آخرًا جديرًا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المنظمة أما العوامل الاقتصادية فتتمثل في معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، درجة المنافسة، مستوى الأجور في القطاع... الخ.

وكل هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة، فحدة المنافسة مثلا تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها.

أما العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل أهمية على العوامل الاقتصادية ذلك لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (اقتصادية، تكنولوجية...)

وإلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ويذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسية الخارجية، انتشار المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مسؤوليات الأداء، وعليه فإنه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، وتشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية¹.

ثانيا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف عناصرها الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكمها أو بالأحرى لتحكم مسيرها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها

¹ - عبد الملك بن مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص ص 90-94.

السلبية وتعظيم أثارها الإيجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى بـ:

- صعوبة الحصر الدقيق.
- التداخل فيما بينها.
- التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير.
- التفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها¹.

وعلى الرغم من هذه الميزات، إلا أنه يمكن أن تصف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية والعوامل البشرية.

2-العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات.
- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3-العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- 1- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- 2- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة.

¹ - المرجع السابق، ص94.

- 3- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - 4- نظامي المكافآت والحوافز.
 - 5- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين¹.
- وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة وفعاليتها استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم على أدائها بمختلف أنواعه، ومن العوامل التي يصعب أيضا التحكم فيها ثقافة المؤسسة التي يؤكد بعض الباحثين على تأثيرها في أداء المؤسسة.

¹ - فوزي عبد الرزاق، بلال حسناوي، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42، 2013، ص381.

المبحث الثالث: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1- الأداء الكلي: يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة من خلال الانجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية بمعنى وظائفها ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره، والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

2- الأداء الجزئي: يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي الأداء الإنتاجي، أداء وظيفته الأفراد... الخ¹.

وفيما يلي محتوى كل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة على النحو التالي:

الأداء المالي: يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جذب مستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك².

الأداء التسويقي: يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفته التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية.

¹ - فوزي عبد الرزاق، بلال حسناوي، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 2013، 42، ص 381.

² - صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 84.

- **الأداء الإنتاجي:** هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية¹.

- **الإنتاج التمويني:** يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين².

- **أداء وظيفة الأفراد (الأداء البشري):** يتمثل في درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³.

إضافة إلى المعايير السابقة لتصنيف الأداء توجد أخرى مثل التقسيم حسب المصدر، حيث يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي⁴ :

1. **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة المتمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء أي نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة.

1 - إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 5، 2007، ص4.

2 - السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.

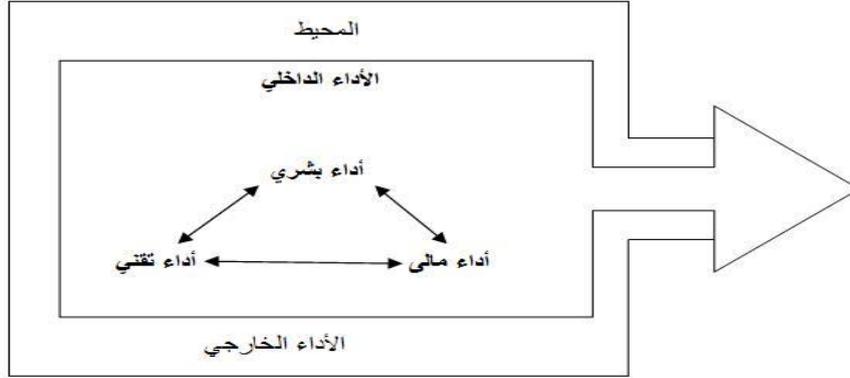
3 - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

4 - Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ويمكن توضيح الأداء الداخلي والخارجي في الشكل التالي:

شكل رقم (07): المصادر المختلفة لأداء المؤسسة



Source : Bernard Martory, Danial Crozet, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, Ed Dunod, Paris, 2005, PP168-169

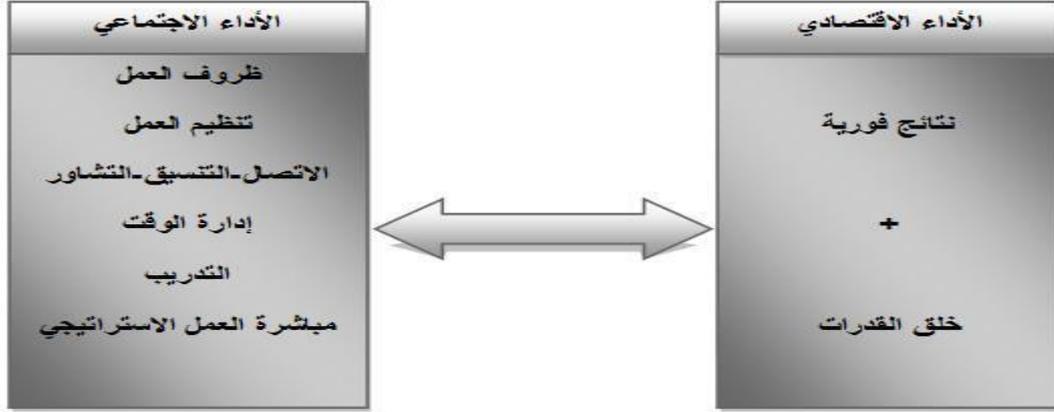
من خلال الشكل نلاحظ أنه حسب D.Crozet et B.Martory ينجم الأداء الداخلي للمؤسسة أساسا عن المزوجة بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي، حيث أن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطورية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية، أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه¹.

ويرى " H.Savall " أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما الأداء الاقتصادي والاجتماعي، حيث يتكون الأداء الاقتصادي من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل؛ في حين أن الأداء الاجتماعي يتأتى من خلال الاهتمام بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية، وهي ظروف العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل.

¹ -Bernard Martory, Danial Crozet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performance, Ed Dunod, Paris, 2005, PP168-169.

كما يؤكد هذا الباحث علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي، كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (08): الارتباط ما بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة.



المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة؛ دراسة تحليلية لآراء، عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد9، العدد33، جولية 2013، ص175.

ومن خلال هذا الشكل فإن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارساتها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهو الذي تم الاتفاق على تسميته بالأداء الاجتماعي؛ غير أن ما يؤخذ على هذه النظرة للأداء أنها جاءت مركزة على المحيط الداخلي للمؤسسة وأهملت محيطها الخارجي.¹

المبحث الرابع: معايير الأداء وقياسه:

تحديد معايير الأداء تعتبر المرحلة الثانية في عملية تقييم الأداء، لأنها بحاجة إليها، التي هي "مجموعة الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة"¹، وحسب ذلك فإن معيار الأداء هو إشارة مهمة، تقدم معلومات عن الأبعاد التالية في المؤسسة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة، وبذلك فعلى الأداء أن يأخذ عدة مظاهر ويؤدي عدة أدوار.

المعايير تحقق ملائمة قياس النتائج المحققة مع الأهداف المخططة، وعليه فإن القياس هو شرط ضروري للتقييم، فإننا لا نقيس من أجل القياس، ولكن من أجل التقييم، هذا التقييم ليس هدف في حد ذاته وإنما هو مساعدة لقدرة المؤسسة على التفاعل، وبذلك دعم قيادة المؤسسة، التي تضع الأداء في أولويات أهدافها معتمدة على معايير التي تقودها ولذلك قبل التطرق للمعايير سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة وعلاقته بالأداء.

أولاً: من الثنائية (أداء، مراقبة) إلى الثنائية (أداء، قيادة):

تقليدياً الأداء كان مراقبة، هذه المراقبة لم تهتم إلا بالمردودية، مردودية الآلات وطريقة تشغيلها في شروط معينة، الوسائل الضرورية كانت وسائل قياس فقط، تسمح بالتحقق من ملائمة الإنتاج بالنسبة للمعايير الموضوعية، في هذا الاتجاه، نموذج المراقبة هو نموذج التحقق والإثبات مؤسس على تجميع الموارد.

مراقبة الأداء تطورت إلى نموذج متعدد الأعمال، حيث تنتقل من اهتمام مركز على تحليل المهمات، من ثنائية (فرد، آلة) إلى الاهتمام ليس فقط على نشاطات الإنتاج وإنما نشاطات خارج الإنتاج، الآن، الأداء هو القيادة، هذه القيادة متعددة المعايير وشاملة تتضمن نقاط مثل²:

* تحديد الأهداف العامة وكذلك الأهداف الفرعية.

* تحديد المتغيرات التي تسمح بالتأثير على النظام.

¹-سمراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد9، العدد33، جويلية2013، صص175،174.

²-علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص16.

² - Lamia Berrah ; l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions,paris,2002,, p40.

* قياس الانحرافات ثم تقديرها.

والانتقال من المراقبة إلى القيادة توضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): التآرجح من المراقبة إلى القيادة.

المراقبة	القيادة
المعايير الموضوعية خارج القيادة.	معايير موضوعية في قلب القيادة.
السؤال: "كم؟"	السؤال: «لماذا؟»
صورة وفيية، تمثيل تصويري.	تمثيل آلي.
نموذج تجميع، تدفق مدخلات/ مخرجات.	نموذج تشخيصي، سلسلة سببية.
نوعية: التوجيه للعمل.	نوعية دقة وتحديد.
تكامل المعرفة/ العمل/ التعليم المستمر في العمل.	التأثير - المخطط/ مراقبة.

Source : Lamia Berrah, opcit, p47

بصفة عامة، القيادة تعرف بأنها " مجموعة الأفعال المصححة المصاحبة خلال مصادفة حادث، بأكثر دقة، القيادة توصف عبر الأفعال المتعلقة بالموارد، بالمنتجات موجهة لكل مستوى"¹. وتعتبر القيادة من أصعب الأنشطة الممارسة في العملية الإدارية فهي " عبارة عن مجموع العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة"²، الأداء الكلي مازال الآن سؤال رئيسي في قيادته، باعتبار مبدئين مفسرين³:

الأول هو الربط المباشر للأداء الداخلي مع الأسواق، هذا الربط يتضح أكثر من خلال:

* تأثير الأداء في جميع المستويات على الرهانات المؤسسة وأسواقها.

* الأولويات التي يجب التركيز عليها.

¹-Loc cit,p40.

²- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة النقوى، الرياض، 1990، ص42.

³ - Jacques castelenau et autres, **Pilotage stratégique**, 2^{ème} édition, Edition d'organisations, paris,2001, p90.

الثاني هو تحسين إدارة الأداء.

ويجب الإشارة أن هناك مستويات مختلفة للقيادة، حيث نجد تقسيمات لهذه المستويات، فمنهم من يرى أن للقيادة ثلاثة مستويات:

* قيادة تكتيكية: تتعلق بتكليف الموارد (المالية، التقنية، البشرية) الموجودة مع الوضع الحالي.

* القيادة الإستراتيجية: تتعلق بالأجل الطويل، له دور اليقظة وتصحيح الانحرافات عن الأهداف الإستراتيجية.

* القيادة العملية: يتعلق بالأجل القصير، هي غالبا تنظيم إجراء أو عملية عامة روتينية أو معروفة بالنسبة لمعايير موضوعة.

هناك تقسيم آخر للقيادة التقنية التي لها دور المراقبة مع تشغيل الجيد للموارد وكذلك تحسين عمليات الإنتاج، أم القيادة الاقتصادية التي توجه الوسائل المتاحة لتحسين الأداء.

وعليه قيادة الأداء هي صورة حتمية في المؤسسة هذه القيادة تكون إما عن " طريق العمليات، أو عن طريق المشاريع"¹، في هذا المستوى نؤكد على وجود معايير الأداء ضمن ميكانيزم القيادة وهي تقنية ومالية وضرورية بالنسبة لها.

ثانيا: معايير الأداء:

إن تقييم الأداء في المؤسسة يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستوياتها، هذه المؤسسات تسمح ب:²

1- تفسير مهمة المؤسسة: وأولويات أهدافها القابلة للقياس، حيث هذه المعايير تفسر الهدف الحقيقي بالنسبة للصورة التي تريد أن تعطيها عن نفسها.

2- قيادة المؤسسة والتغييرات.

3- إعطاء في الوقت المناسب لكل قسم ووحدة وفرد وللمؤسسة ككل.

* الأولويات والأهداف.

* الأداء بالنسبة للأهداف.

¹ - Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p95.

²- Lamia Berrah, **opcit**, p47.

*الموقع بالنسبة للمؤسسة، وموقع المؤسسة بالنسبة للقطاع.

* الأداء بالنسبة للمنافسة.

وعليه معيار الأداء هو: " معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية والكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف، محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"¹، ومن هذا التعريف يمكن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية والنظام، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير موجودة في جميع المستويات.

فالمعيار يتجاوز مفهوم " الرقم"، فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:²

* تقييم الأداء.

* يساعد في القيادة.

* المراقبة: حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.

* الاتصال.

* التخصص، إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها، تعبر عن إستراتيجياتها وأهدافها إذن تساعد المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به، وكذلك كيفية تقييم الأداء وعند وضعها يجب مراعاة ما يلي:

- توضيح الأهداف.

- التركيز على العمليات المفتاحية*

-التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.

-إظهار مستويات الأداء المحققة.

وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل والتي عليها أن نختار من بينها، على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب

¹ -Jean Pierre Mercerie, **opcit**, p9.

² - Lamia Berrah, **opcit**, p97.

*العمليات المفتاحية: هي عمليات مرتبطة بالأولويات الخارجية للإستراتيجية عن طريق الزوج أسواق/منتجات.

توفرها عند تقديم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء:

1-**الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج ماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبين هما الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

2-**المصدقية:** بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالكفاءة والفعالية المطلوبة للأداء.

3-**العملية:** بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولاً وواضحاً، وهذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

4-**التميز:** ويقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية وضرورة أن يتضمن المعيار قدرًا مناسباً من التميز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة.

إن المعايير تعكس الأهداف، فهي التي تقرر وتحدد ما يجب إنجازه، وقد تأخذ شكلاً زمنياً أو مادياً أو مالياً أو أرقاماً قياسية، بحيث يجب أن تكون ثابتة نوعاً ما، وفي نفس الوقت يجب أن تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، مع القبول بانحرافات معقولة حتى يمكن لها أن تعبر بوضوح عن الأهداف، وما عملية وضع المعايير إلى المرحلة الأولى من مراحل التقييم، وإن منبج هذه المعايير يكمن في خطط المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها.

ويجب أن نشير أن معايير الأداء الأكثر استعمالاً هي: التنافسية، الاقتصادية، الإنتاجية، التجديد، النوعية، المردودية، الكفاءة، السرعة، الفعالية، التفاعل، المرونة، النمو، ويمكن أن نحصر بعضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): معايير الأداء.

المعيار	المجال
- نمو السوق، -نسبة نمو النشاطات، -حصة السوق.	النمو
-الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق، -%المنتج الجديد في رقم الأعمال، -% رقم الأعمال.	التجديد
- مؤشر رضا الزبون، -نسبة الوفاء، -التنافسية، الثمن.	قيمة- زبون
- مؤشر النوعية، - الضمان.	النوعية
- دوران الأفراد، -% مصاريف التدريب على الأجرة.	التسيير
- نسبة العوارض	البيئة

Source : Jean Brilman L'entreprise réinventée Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux ;p 40.

المبحث الخامس: مفهوم إدارة وقياس الأداء

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: " عملية منظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق.¹"

كما تعرف بأنها: " تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم²."

إن إدارة الأداء تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير، ومراقبة أداء المؤسسة، والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية، ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي أيضاً عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال.

وتتكون إدارة من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة يهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة وتتمثل هذه العمليات فيما يلي³:

- **تخطيط الأداء:** وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد لهذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك اعتبار ظروف المؤسسة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها.

- **توجيه الأداء:** يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء، سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التغيرات السياسية والاقتصادية، أو متغيرات تعود للقائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل

¹- Venclova Katrina Salkova Andrea, Kolackova Gabriela, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations**, Journal of Competitiveness, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, Zlin .Czech Republic, VOL5, ISSUE 2 ; june 2013,P21.

² -سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء؛ الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص39.

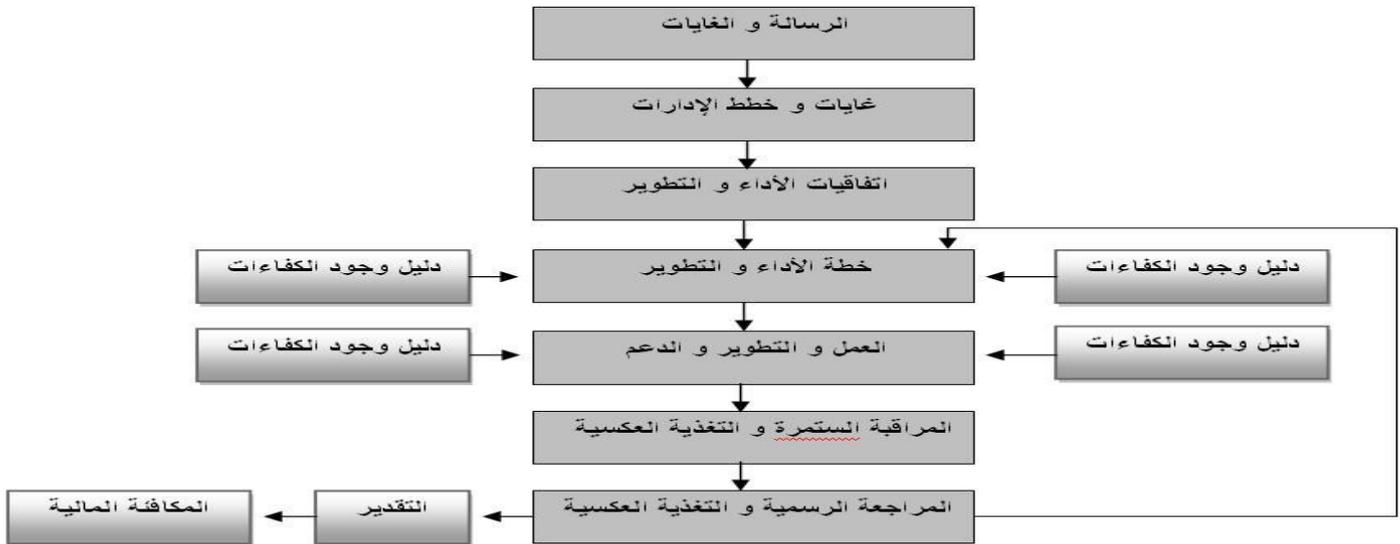
³ -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 147-171.

بين العاملين لأسباب مختلفة، وفي كل الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف المبكر عن اتجاهات الخلل فيها.

- **تقييم الأداء:** يركز تقييم الأداء على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما يركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكييفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمال نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.

ويمكن توضيح مختلف العمليات والإجراءات التي يتم القيام بها في عملية إدارة الأداء من خلال سلسلة الأداء المبينة في الشكل التالي¹:

شكل رقم (09): سلسلة إدارة الأداء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص118.

- **الرسالة والغايات:** تعتبر نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء، والهدف منها ضمان توحيد كل الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 38-39.

- **غايات وخطط الإدارات:** وهذه تتفق بشكل مباشر مع غايات المؤسسة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه بنظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المؤسسة.
- **اتفاقيات الأداء والتطوير:** إن اتفاقية الأداء تحدد العمل الذي يراد إنجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها، ومستويات الكفاءة المطلوبة.
- **خطة التطوير للأداء:** إن جانب تخطيط الأداء والتطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم.
- **العمل والتطوير والدعم:** عملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الانخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها، فهي نشاط يرتبط بكل من العمل والعاملين ويركز على ما يتعين القيام به وما يتحقق عنه، وتعني أيضا بتطوير العاملين من خلال مساعدتهم على التعلم، وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم الآن وفي المستقبل.
- **المراقبة المستمرة والتغذية العكسية:** إن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بناء على ذلك.
- **المراجعة الرسمية والتغذية العكسية:** يمكن القيام سنويا بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين المدراء والأفراد، غير أن ذلك يمكن أن يحدث بشكل متكرر أكثر، لربما مرتين في السنة أو حتى بشكل فصلي في البيئات ذات التغيير السريع، إن عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كل ما كان يحدث من المراجعة الأخيرة، غير أن ذلك سوف يستند على أساس الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء.

ثانيا: مفهوم قياس وتقييم الأداء

يعد قياس الأداء أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس¹.

¹ – Robert le Duff, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Editions Dallz, Paris, 1999, P897.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقاً، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل¹.
لقد صاحب التطور لقياس وتقييم الأداء تغيرات في استخدام المصطلح، فنجد مصطلحات (القياس، التقييم والتقويم)، ومن هنا نرى أن عملية تقييم الأداء تتضمن ثلاث فرعية:

- قياس الأداء المحقق.
- تحديد مستوى الأداء المنجز وهو ما يطلق عليه تقييم الأداء.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء وهو ما يطلق عليه تقويم الأداء حيث يعتبر مصطلح التقييم ملماً وشاملاً لهذه العمليات الثلاث².
ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء المؤسسي في النقاط التالية³:
- إن قياس وتقييم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة.
- تساعد عملية قياس وتقييم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطي.
- ويمكن للمؤسسة قياس الأداء من خلال عدة مقاييس⁴:
- **مقاييس المدخلات (Input measure):** حيث تعد المدخلات مختلف الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لخلق منتجات أخرى، وتستخدم هذه المقاييس لمعرفة الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية التي تستخدم للوصول إلى النتائج المرغوبة.

¹ - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9، 2011، ص 169، 168.

² - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليما نتش العالمية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 23-24.

³ - مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمان، تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد الرابع، 2014، ص 74.

⁴ - Office of financial management, **Performance measure guide**, Budget division, Washington, August 2009, P7.

- **مقاييس العمليات (Process measures):** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مقاييس المخرجات (Output measurs):** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة ويتم إيصالها للعملاء.
- **مقاييس النتائج (Outcome measures):** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة من العملاء.

حيث تمر عملية قياس الأداء بالمراحل الثلاث التالية¹:

1. **قياس أداء العاملين:** وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها، ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء الهامة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.
2. **قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية:** وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
3. **قياس النتائج:** وذلك من خلال قياس تحقيق مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات.

ويمكن تمثيل هذه المراحل من خلال الشكل التالي الذي يطلق عليه هرم الأداء

الشكل رقم (10): مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص68.

¹ - سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص67.

من خلال الشكل نرى أن مستوى قياس المخرجات والعمليات يتوافق مع مرحلة قياس أداء العاملين وقياس أداء الوحدات، بالإضافة إلى أن قياس مستوى النتائج يتوافق مع مرحلة قياس النتائج والتي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث السادس: أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل ، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وأنه مع توالي التأثيرات السلبية و الإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"¹، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعت المؤسسة سواء سلبياً أو إيجابياً، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة.

2- إعادة الهندسة.

أولاً: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"²، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى

¹ - علي السلمي، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612.

بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء .

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من أبرز تلك المزايا:¹

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.

-تحسين الأوضاع التنافسية.

-حسن استغلال الموارد.

-تعزيز رضا العاملين.

-تحسين العائد المادي والاجتماعي.

-تحسين صورة المؤسسة.

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- التركيز على الزبون.

-التركيز على العمليات والنتائج.

-مشاركة العاملين والعمل الجماعي.

- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.

-أهمية المعلومات المرتدة.

- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءا ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الأيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

ثانيا: إعادة الهندسة*¹: تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"²، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

- عادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
- إعادة التصميم الجذري.
- التركيز على العمليات.
- تحقيق نتائج باهرة.
- التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على الزبون.
- شمول المؤسسة ككل.
- حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

¹ -تستطيع تسميتها: إعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندرة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

² -مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

والخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:¹

* تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفز على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.

* تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

* تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولسد فجوة الأداء، ولقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً ولكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

¹ - علي السلمي، (2001)، مرجع سابق، ص 163.

خلاصة الفصل: يعتبر الأداء من أهم ما يعتمد عليه مدراء المؤسسات في التسيير، باعتباره أحد أهداف المؤسسة في حد ذاتها، فهو المحدد الحقيقي لنجاحها وبلوغها أهدافها فتعمل معظم المؤسسات على تحفيز ودفع مواردها البشرية إلى تأدية وظائفها ومهامها بفاعلية وكفاءة أكثر، لهذا تم في هذا الفصل تحديد مفهوم الأداء مه توضيح أنواعه ومعاييره وطرق قياسه.

الفصل الرابع:

المؤسسات

الإعلامية

تمهيد:

تمهيد:

تعد المؤسسات الإعلامية أحد أبرز أنواع المؤسسات الحديثة، والتي تمتلك خصوصية تميزها عن غيرها من المؤسسات، هذه الخصوصية تتمثل أساساً في طبيعة المنتج الإعلامي الذي تنتجه هذه المؤسسات فهو ينطلق من كونه منتج غير مادي وليس له مدة صلاحية معينة...

فيما تشترك المؤسسات الإعلامية مع باقي المؤسسات في كونها خاضعة لنظام تسيير إداري وهيكل تنظيمي يتماشى مع طبيعة المهام، حيث تخضع هاته المؤسسات لنفس الوظائف الإدارية التي تتحكم في كل المؤسسات، والتي تتكاتف جميعها من أجل تحقيق النتائج المخططة لها.

سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسات الإعلامية وخصائصها وخصوصية المنتج الإعلامي، أنواع المؤسسات الإعلامية، ووظائف الإدارة بالنسبة للمؤسسات الإعلامية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة:

1- تعريف المؤسسة:

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة Enterprise وحسب ما ورد في المنجد فكلمة مؤسسة مأخوذة من الفعل أسس وتعني جمعية أو شركة تقول مثله مؤسسة عملية أو صناعية.

- كما تعرف المؤسسة على أنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم للحيز لتحقيق أهداف معينة¹.

المؤسسة عموما هي مجموعة من الطاقات البشرية والمادية التي تشتغل فيها وفق تركيب معين وتوثيق محدد قصد انجاز وأداء المهام المنوطة من طرف المجتمع².

- **التعريف الاصطلاحي:** هي وحدة اقتصادية للإنتاج والتوزيع لها قانون أساسي ووظيفة وتنظيم هيكلية ونمط من أنماط النشاط المؤسساتي وأساليب التسيير، وقد عرفها سعيد أو كبير على أنها شكل من أشكال النشاط الاقتصادي أو تلك الوحدات الاقتصادية التي تحمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو مجموع عناصر الإنتاج البشرية أو المالية التي تستخدم وتهدف إلى إنتاج المواد والسلع والخدمات.
- **التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن وحدة مكونة من مجموعة من العمال والموظفين تهدف إلى الترويج لسلعها بهدف زيادة مبيعاتها وتوسيع حصة أسواقها وتقلبها لدى جمهورها الحالي المحتمل³.
أيضا هي:

هي هيئة قانونية أو تنظيمية واضحة تضم مجموعات من البنى والأفراد في حالة من التفاعل المستمر بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفقا للأحكام والقواعد والمعايير السائدة بهدف تحقيق أهداف معينة.

¹ -بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص09.

² - احمد تطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص15.

³ -ابراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو المصرية، عمان، 1986، ص04.

2- أنواع المؤسسة:

- **المؤسسة كبعد اقتصادي:** هي وحدة اقتصادية والتي تتجمع فيها الموارد البشرية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
 - **المؤسسة كبعد اجتماعي:** هي تنظيم اجتماعي بحيث تشكل من مجموعة أفراد تشارك في إطار منظمة مهيكلية في إنتاج السلع والخدمات، يتم التركيز في هذه الحالة على تنظيم السلطة وتوزيع المهام واخذ القرارات وسلوكيات واتجاهات الأفراد.
- وتعرف المؤسسة كذلك كونها منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بنظام معين لتحقيق أهداف محددة مسبقا، فهي تنظيم يضم مجموعات البنى والأفراد في حالة التفاعل المستمر من خلال تسلسل هرمي، ولكل مؤسسة خصائص تنفرد بها مثل الحجم، ميادين العمل، درجة تنوع منتجاتها وأسواقها.
- وأیضا المؤسسة هي منشأة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة.
- * المؤسسة العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك¹.

3- أهداف المؤسسة ووظائفها:

- أ- **أهداف المؤسسة:** للمؤسسة أهداف عدة نذكر منها ما يلي:
- منذ الاستقلال إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط وال المدى الطويل.
 - الاستقلال الاقتصادي.
 - إنتاج السلع المعتدلة الثمن.
 - تلبية حاجيات المستهلكين.
 - دفع مستوى المعيشة الفردية.
 - تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال، والقسم الآخر يستخدم للتوزيع في المستقبل تبعا للتكنولوجيا الحديثة.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 26.

- تأمين فرص عمل جديدة.
 - رفع مستوى العاملين الاجتماعي والحياتي.
 - عقلنة الإنتاج.
 - امتصاص الطاقة البشرية القادرة على الشغل أي التقليل من البطالة.
 - توجيه السلوك الاستهلاكي لأفراد المجتمع وذلك من خلال استعمال وسائل مثل الدعاية والإشهار التي تعود غالبا بالفائدة على المؤسسة.
 - *وتتمثل الأهداف الرئيسية للمؤسسة فيما يلي:
 - نصيب محدد من السوق.
 - الابتكار والتجديد.
 - ربحية متزايدة.
 - أداء متطور للعاملين.
 - موارد مادية وبشرية متوافرة.
 - مستوى متطور من الخدمات مقدمة للعاملين والعملاء.
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
 - أما الأهداف الرئيسية على مستوى الأفراد، فتتمثل في:
 - تحقيق الذات.
 - الاحترام والتقدير.
 - الحب والتالف الاجتماعي.
 - الأمان، وتحقيق الحاجات الفيزيولوجية¹.
- ب- وظائف المؤسسة:**

إن لأي مؤسسة وظائف تقوم بها، والمؤسسة تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق الا من خلال توفر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة،

¹جوسف حبيب، تسويق وإدارة الأعمال، الدار اللبنانية والتوزيع، بيروت، ط2، 2000، ص99، 97.

وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، والتي يطلق عليها وظائف المؤسسة، وهي:

- **وظيفة الإنتاج:** وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع نشاط الوحدة الإدارية.
- **وظيفة التمويل:** وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستثمارها في العمل.
- **وظيفة الأفراد:** وتتعلق بالحصول على الأفضل وما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا والنمو.
- **وظيفة التسويق:** وتتعلق بالتعرف على حاجات الشريحة المستهدفة خدمات الوحدة الإدارية والتخطيط والعمل على سد هذه الحاجات، فالتسويق وظيفة حيوية تعتبر المحور الرئيسي في مؤسسات الأعمال تنطوي بدورها على وظائف هامة مثل التصميم التسعير الترويج والتوزيع.

المبحث الثاني: مكونات وأهداف المؤسسات الإعلامية:

- أولاً: مكونات المؤسسات الإعلامية: كغيرها من أنواع المؤسسات الأخرى يتطلب وجود المؤسسات الإعلامية، وممارستها، مجموعة من المكونات وهي:
- الموارد البشرية: هم عبارة عن العنصر البشري الذي يتكون من فريق العمل، ويتم اختيارهم حسب قدراتهم على أداء مهام أو مهارات عملية تختلف باختلاف نشاط المؤسسة الإعلامية.
 - الموارد: وتعني بها الإمكانيات المتاحة للعمل في المؤسسة الإعلامية، وتكون مادية ومالية وفنية، وتؤدي على إنجاز الأهداف عبر العمل أو النشاط.
 - العلاقات (الهيكل): هو شبكة علاقات عامة نظامه من تحديد المهام والمسؤوليات وتحديد نظام التسيير.
 - البيئة: وهي الإطار المحيط أو البيئة الحولية وتعتمد عليه المؤسسات الإعلامية في مدخلاتها ومخرجاتها.
 - الأهداف: هي الغايات التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها وتتكون من مجموعة الأنشطة التي تقدمها للمجتمع أو المتعاملين معها.¹

ثانياً: أهداف المؤسسات الإعلامية:

- تسعى المؤسسة الإعلامية على اختلاف مجالاتها عامة كانت أم خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تشكل في مجملها الغايات التي قامت من أجلها.
- المسؤولية الاجتماعية: ويقصد بها مدى تحمل المؤسسة الإعلامية لدورها في المجتمع وسعيها للإسهام في رقيه، لأننا لا يمكن أن ننظر إلى دور هذه المؤسسات من ناحية مادية أو ربحية فقط.
 - النمو: ونقصد بها تطور المؤسسة الإعلامية على كافة الأصعدة (الحجم، الأنشطة، الدور الاجتماعي، الأرباح للمؤسسات الإعلامية الخاصة وغيرها).
 - البقاء: يصبح هذا الهدف هاما جدا بالنظر إلى تزايد المنافسة بين المؤسسات الإعلامية وهو مرتبط بعدة جوانب أهمها تحقيق الأرباح.
 - الربحية: وهي العائد المادي الذي يتحقق نتيجة أداء المؤسسات الإعلامية لأنشطتها، وهو ما تحصل عليه من أرباح، وينظر إلى هذا الهدف باهتمام في الممارسة العملية المعاصرة لوسائل الإعلام حفاظا على قدرة المؤسسات لأعمالها بسهولة.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسة الإعلامية القيام بالوظائف أو الأنشطة التالية:

¹ الموسوعة الإعلامية: إدارة المؤسسات الإعلامية، معلومات متاحة على الخط

المباشر <https://books.google.nl/books?id=eE7TDgAAQBAJ&pg=PT41&lpg=PT41&dq=>

[10:15]، [2019/02/10]

*القيام بالنشاط يتطلب وجود مجموعة من الوظائف التي عليها إنجاز المهام.

*المؤسسات الإعلامية تستخدم نفس الوظائف الإدارية المعروفة.

*فيمكن الاستفادة من وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية من خلال مراحل الإنتاج والتحرير والتوزيع

والطباعة والإعلان وغيرها.¹

¹ -صالح أبو أصبع، خالد محمد أحمد: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، صبر للطباعة والنشر، دمشق، 1994، ص 66.

المبحث الثالث: وسائل ووظائف المؤسسات الإعلامية:

أولاً: وسائل المؤسسات الإعلامية: هي تلك الوسائل التي تستعملها مؤسسات الاتصال الجماهيري وتتمثل فيما يلي:

1- الوسائل المقروءة: وتشمل كل ما هو مطبوع بهدف التعميم على جمهور المتلقين مثل: الجريدة، المجلة، الكتاب، اللوحات الإشهارية... الخ.

وتتميز بإمكانية حفظها ونقلها بسهولة ويمكن للقارئ أن يختار المقال الذي يعجبه ليقرأه من المجلة كما يمكن أن يعيد القراءة لأي مقالة أو فقرة منها كما تتأثر سلبيًا أو إيجابًا بمصدر التمويل لهذه الوسائل ويكون فيها رجوع الصدى بطيء مقارنة بالوسائل الأخرى.

2- الوسائل المرئية المسموعة: وتشمل السينما والتلفزيون والتسجيلات المرئية الصوتية (فيديو كاسيت) وتتميز هذه الوسائل بإشراكها في نقل الصورة المتحركة والصوت المباشر إلى المتلقي ومن ثمة فإنهما يخاطبان حاستي السمع والبصر، كما يمكن أن يحقق التلفزيون الدور الذي تقوم به السينما في عرض الأفلام، حيث يحتاج كل من التلفزيون والسينما إلى المؤسسات كبيرة في رجوع الصدى للتلفزيون منخفض نسبيًا مقارنة بـرجع الصدى في السينما الذي هو أكثر وأوضح من خلال ما يسمى بالشباك، حيث يمكن معرفة استجابة الجمهور للفيلم أو العزوف عنه.

3- الوسائل المسموعة: تشمل الإذاعة والتسجيلات الصوتية كالأسطوانات والأشرطة، فتمتاز الإذاعة بمخاطبتها لحاسة السمع فقط وهي وسيلة لا تكلف المتلقي كثيرًا لا في المال ولا في الوقت وتختص بجمهورها الواسع بمختلف المستويات، وذلك بسبب أن الإذاعة تشرف عليها مؤسسات ضخمة تكون إما حكومية، كما هو الحال في البلاد العربية، وإما مؤسسات خاصة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكون ذات طابع تجاري أي خاصة بالإعلانات أو إذاعة سياسية غير حكومية التي تشرف عليها الأحزاب السياسية، أما التسجيلات الصوتية كالأشرطة والأسطوانات في أغلبها تسجيلات موسيقية غنائية ذات طابع ترفيهي يمكن التأكد من رجوع صداها من خلال ارتفاع مشترياتها أو هبوطها وهي تنتج لجمهور غير من الناس.¹

ثانياً: وظائف المؤسسات الإعلامية:

تتنوع وظائف المؤسسات الإعلامية لتشمل أحيانًا على مسؤوليات إدارية وتحريرية ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل وكذلك بالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة والخفة والحصول على رجوع الصدى وهو أفضل

¹ - أمين سعيد عبد الغني : إدارة المؤسسات الإعلامية في اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص 207.

الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية، والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في المؤسسات الإعلامية سوف تعطي صورة أفضل لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:

1. وظيفة الإخبار والتزويد بالمعلومات.
2. خلق نظام إعلامي قومي يستخدم لتأدية أنواع مختلفة من الوظائف التي تساهم في إعادة تشكيل المجتمع.
3. تحيي التوجه الحركي والديناميكي داخل المجتمع.
4. تعمل على ترابط أفراد المجتمع في الاستجابة للمحيط والبيئة التي يعيش فيها.
5. وظيفة الربط بين الحاكم والمحكوم، وبين الجماعات المختلفة داخل المجتمع الواحد بما يتلاءم مع مصالحها المشتركة.
6. نقل القيم والعادات والتقاليد ونقل اللغة إلى أفراد المجتمع.
7. وظيفة تشاورية، حيث تقوم بخدمة القضايا العامة والأشخاص والتنظيمات والحركات الاجتماعية من خلال الوضع التشاوري الذي تحققه وسائل الإعلام.
8. الترفيه وهدفه تحرير الناس أو الجمهور من التوتر والضغط والمصاعب التي تواجهه في الحياة اليومية.
9. وظيفة التسويق والترويج التجاري.¹

¹: العابد حسن عبد الله، قراءة في كتاب التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، [14:30]، [2019/02/01]. معلومات متاحة على الخط المباشر.

<https://books.google.nl/books?id=eE7TDgAAQBAJ&pg=PT41&lpg=PT41&dq=>

المبحث الرابع: خصائص عناصر المنتج الإعلامي¹ :

يندرج ضمن مفهوم المنتج الإعلامي كل ما يصد عن المؤسسات الإعلامية من مضامين، وتكون في قوالب متعددة تحددها طبيعة الوسيلة الناشرة لهذه المواد، يتميز المنتج الصحفي.

1. المنتج الصحفي سريع التلف

يتضمن المنتج الإعلامي بأنه منتج سريع الاستهلاك، حيث تكمن قيمته في حادثته فالفترة الزمنية التي تتمتع بها الصحيفة اليومية؛ تتمثل في عدد محدود من الساعات تنتهي بظهور طبعة جديدة، سرعة إهلاك المنتج على مستوى الساعي - بصري.

2. أهمية الوقت

يترتب على العامل الثاني أهمية الوقت بالنسبة لصناعة المضامين الإعلامية، حيث وفي ظل المنافسة الشديدة وعامل المنافسة تجد المؤسسات الإعلامية نفسها مجبرة على تقديم المنتج الإعلامي في آجال قصيرة للغاية.

3. تعدد أشكال المخاطرة التي يتعرض لها المشروع الصحفي

تتعدد أشكال المخاطرة التي يتعرض لها المشروع الصحفي، وفي هذا الإطار تعد طبيعة الأنظمة السياسية والفلسفات التي تقوم عليها، عاملا مهما وحاسما على مستويات الملكية وهوامش الحرية والإصدار والرقابة، كذلك تمثل ظاهرة الاحتكار والتركيز عوامل مهددة للمشروع الصحفي حيث أن عملية النفاذ الى سوق النشر والإعلان مهمة صعبة على المستوى الوطني أو الدولي، ترتبط هذه المشكلة بخاصية أساسية يتميز بها الإعلام والاتصال، هي قابلية الإعلام والاتصال الشديدة للاحتكار، فهناك 10 مجموعات إعلانية تتحكم في 80% من إجمالي الإنفاق الإعلاني في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يصل إلى 250 مليار دولار سنويا و 4 مجموعات إعلام رئيسية تتحكم في 90% من الصحف البريطانية، بل إن الأمر طال شبكة الانترنت حيث يستولي مئة موقع على 20% من إجمالي الزوار، بينما تتنافس ملايين المواقع على الخمس الباقي، ولا جدال في أن أخطر أنواع الاحتكار هو ذلك الخاص باحتكار المحتوى الإعلامي، والمحتوى أهم مقومات صناعة الثقافة ومن يسيطر عليه يقبض على زمام اللعبة الإعلامية بلا منازع .

على مستوى آخر، فقد أدركت القوى الرأسمالية المغزى الاقتصادي للمعلومات فاندفعت بصورة غير مسبوقة في موجة الاندماج وتركيز رأس المال، ويشهد العالم اليوم عمليات اندماج ضخمة بين شركات متنوعة

¹ - بوقرة رضوان اقتصاديات وسائل الإعلام، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم الاعلام والاتصال 2017-2018، جامعة المسيلة، ص:13.

تطال مختلف مجالات الاتصال والإعلام، وهذا الأمر ينذر بنهاية حرية المعلومات ويخلق داروينية إعلامية بكل معنى الكلمة البقاء فيها للأقوى ماليا وتنظيميا إلا إبداعيا وأخلاقيا، إن الوضع السابق سيخلق وضعا تكون فيه المعلومات صريعة الاحتكار من قبل قلة لا تدخر جهدا في سبيل إحكام سيطرتها على سوق الإعلام والاتصال ومصير مشاهديه ومبدعيه.

4- ضخامة الاستثمارات المطلوبة لإنشاء المؤسسات الإعلامية:

يعتبر المشروع الصحفي مشروعا مكلفا بكل المقاييس، خاصة على مستوى الصحافة المكتوبة وتزداد التحديات بالنسبة للصحافة المكتوبة في ظل التغيرات التي يعرفها حقل الإعلام والاتصال، إن أحد المؤشرات الدالة على هذه الميزة هي ظاهرة الاندماج بين الشركات الإعلام والاتصال، حيث أن الشركات الكبرى وحدها هي التي تستطيع تحمل مخاطر الأرباح والفشل المالي ولعل تجربتي CNN و USA TODAY مثال على ذلك حيث أن الأخيرة حققت خسائر تفوق 500 مليون دولار خلال السنوات الخمس الأولى من بداية صدورها، بالإضافة الى 208 مليون أخرى في شكل مرتبات واستثمارات، لكن ملكية الشركات شركة جانبية لهذه الصحفية هي التي مكنتها من البقاء عند مرحلة تحقيق الأرباح وهي مؤسسة تصدر وحدها 90 صحيفة

5- عرض واحد ونوعين من الطلب:

يتميز الفضاء الاقتصادي الذي يعمل فيه الناشئون بوجود علاقة ثلاثية تتمثل أطرافها في الناشر، القراء والمعلنون، تقوم النظرية الاقتصادية على قاعدة أن سعر البيع هو نتاج العرض والطلب، بالمثل فإن سعر البيع هو نتاج العرض الذي يكفله الناشر، والطلب الذي يكفله القراء والمعلنون، ينتج عن هذه القاعدة وجود نمطين من التمويل يتمثل النمط الأول في الحصيلة الإجمالية لعملية بيع الجريدة للقراء، أما النمط الثاني فيتمثل في العائد الناتج عن بيع المساحات الإشهارية. ان تعقيد العلاقة الناتج عن وجود سوقين للمحتوى الإعلامي يظهر من خلال تصريح برنارد أودس (Bernard oudes) رئيس نقابة الصحف " الناشر مجبر على البحث على القارئ المهتم والذي يهتم المعلن في نفس الوقت، أو بالأحرى ذلك الذي يكون مهتما بجريدته " هدف وغاية الناشر مزدوج من جهة هو ملزم بتحقيق رضى المستهلك واشباع حاجياته ورغباته وذلك بمنحهم مجموعة من المعارف التي تهمهم، ومن جهة اخرى الناشر ملزم بتحقيق رضى المعلنين ومتطلباتهم إذ يقترح عليهم مساحة إعلانية تسمح لهم بالوصول الى المستهلك المهتم بشراء المنتجات التي تم الإعلان عنها .

منطقية المعلن تهتم بصفة حصرية بتسويق وبيع منتجاته، إذ أنه حتى ولو اهتم بأهمية المضمون الإعلامي أو الثقافي للجريدة فالأهم بالنسبة إليه هو أن يتحول القارئ إلى زبون دائم لمنتجاته، يشرح ليستر تليستر Lester Telser بأن المعلن يقبل شراء مساحة عندما يعرف ويتأكد أن الوسيلة الإعلامية المعتمدة

تسمح له بتحقيق جدوى اقتصادية ، وهذه الأخيرة تتحقق فقط اذا كان الثمن المدفوع من أجل الرسالة الإعلانية على حامل معين، أقل من الثمن الذي يكلف المعلن للوصول الى نفس الفئة بدون استخدام هذا الحامل .ينبغي الإشارة كذلك بالمصادقية أكثر من استخدام عدد كبير من الحوامل في أعين القراء .

6- **تكلفة المنتجات الإعلامية:** تتميز ببنية خاصة كما تتميز ببعض السمات الاقتصادية التي تميزها عن المنتجات الصناعية العادية:

• ارتفاع العمل الذهني.

• ارتفاع تكلفة النموذج الأصلي.

• انعدام التكلفة الحدية.

7- **ثنائية الفني والصناعي في المنتجات الإعلامية:**

تتسم المنتجات الإعلامية، بسمات نوعين من المنتوجات: فنية، وصناعية، تتميز المنتجات الإعلامية بأنها منتجات فنية لجهة تفردا وتميزها، فكل منتج هو عبارة عن عمل فني متميز له طابعه الخاص ومميزاته الذاتية، التي تجعله يختلف عن بقية المنتجات الأخرى، وهي تخضع لقواعد حقوق المؤلف والملكية الفردية. إن أهم ميزة للمنتج الإعلامي هي كونه نموذج أصلي وحيد ذو تكلفة عالية جدا ويتم استنساخه بتكلفة بسيطة جدا، اما كونها ذات طبيعة صناعية هي كونها مدرجة ومصنفة، ضمن منتجات الصناعة الثقافية ، تعرف الصناعات الثقافية كمجموعة هائلة من الأنشطة: البث التلفزيوني، البث الإذاعي، تليماتيك، النشر، الطباعة ، الصحافة، العروض الفنية، الرقص ، الموسيقى ، المسرح، الرياضة الاحترافية ، معارض الرسم، الفيديو، صناعة البرمجيات، اروقة الفن، محلات الصناعة التقليدية والإشهار والتصوير وغير ذلك واهم سماتها تتمثل في كونها منتجات نمطية، وتخضع لتقنيات إنتاج متقدمة جدا ، كثيفة رأس المال ، وكثيفة العمل المؤهل والفني والإبداعي.

المبحث الخامس: العمليات الإدارية في المؤسسات الإعلامية:

أولاً: التخطيط

1- تعريف التخطيط

يعرف التخطيط بعملية تحديد الأهداف لفترة مستقبلية، وما يجب من أجل تحقيق هذه الأهداف خلال الزمان والمكان المعين، ووفق ظروف ومعطيات محددة.¹ والتخطيط هو التطلع للمستقبل والخطة هي الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا، ونجد أغلب رجال الإدارة يخططون للمستقبل في كافة ميادين النشاط منذ اللحظة الأولى لقيام التنظيم. والتخطيط " عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة"²، حيث تشمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الإستراتيجية التي يجب إن تتبعها المؤسسة.

هو مرحلة التفكير السابق للتنفيذ ويحتوي قرارات تتعلق بما يجب عمله، وكيفية توقيته، وهو بهذا المعنى يحسب في مفهوم التنبؤ، بما يمكن إن نفعه في المستقبل قصد اتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

2 - مراحل العملية التخطيطية:

أ-تحديد الأهداف: يتطلب التخطيط تحديد الأهداف، فلا بد من وجود هدف يدور حوله ومهما يكن الهدف قريبا أو بعيدا، يجب تحديده بدقة وذلك بإن طريقة البحث والتنبؤ والإحصاءات، والتطبيقات سوف لا تختلف مع الأهداف، ويلزم إن تتوافر في أهداف الخطة بصفة عامة فضلا عن ميزة الوضوح، والتحديد والواقعية بإن تكون متفقة مع الاتجاهات السائدة في المجتمع وإن تكون مقبولة من العاملين مع الاتجاهات السائدة في المجتمع وإن تكون مقبولة من العاملين بالمنظمة حتى يتحقق التعاون في إنجازها بالإضافة إلى تحديد الوسائل والطرق التي تلزم لتنفيذ الأهداف المبتغاة وكيفية إخراجها من الميدان النظري إلى ميدان التطبيق العملي لذا يستلزم التخطيط تحديد العناصر المالية والبشرية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، كما يجب تحديد المصادر الوطنية أو الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الخصوص، فالتخطيط يجب إن واقعا لا خياليا، واقعا تتوفر فيه كل عناصر النجاح، تحديد الأهداف ووضوحها، توفر العناصر الأساسية لنجاحها على أرض واقع، حيث

¹ - محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، عمان، ط1، 1999، ص:161.

² - كامل المغربي آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، 1995، ص:95.

هذه الأخيرة تمثل أساس تحديد مستويات ومعايير الأداء التي تعتبر أساساً لعملية الرقابة، وفي ضوء هذا يمكن الحكم على مدى النجاح أو الفشل بالنسبة للفرد أو الإدارة أو المنظمة ككل.¹

ب- جمع البيانات والإحصائيات: تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ويلزم للقيام بعملية التخطيط إن يكون لدى الإدارة أكبر قدر من البيانات والإحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلي حتى يتمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاية وفعالية.²

لذلك من الضروري الاستعانة والاعتماد على مراكز البحوث المختصة بجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها حتى يتمكن الاعتماد عليها عند وضع أهداف الخطة.

ت- وضع مجموعة من الخطط البديلة: ويتحقق هذا من خلال إعداد مختلف الخطط التي تستند كل منها على افتراض معين، لهذا يجب إن يتسم التخطيط بالمرونة التي يمكن من تغيير لمواجهة متطلبات المستقبل ومتغيراته، ونغير الخطة لا يعني تغير الهدف، وإنما يعني تبديل الطريق الموصل للهدف، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطويع الظروف الطارئة وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الخطة وليس إخضاع الخطة لهذه الظروف والعقبات.

فالتخطيط البديلة توضع بجوار الخطة الأصلية لمواجهة مختلف الافتراضات، تواجه كل خطة منها افتراضاً مختلفاً عن ذلك الذي تواجهه الخطط الأخرى، ويكون الاختيار بين الخطط البديلة في ضوء النتائج المتوقعة من ككل منها مقابلة بالهدف المحدد.³

ث- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية: فيمكن تقسيم الخطة الاقتصادية إلى خطط جزئية، بحيث تحدد خطة فرعية لكل قطاع الزراعة، تجارة، الصناعة" ويجب انعكاس كل الخطط الفرعية أهداف الخطة العامة الرئيسية أو توظف لصالحها، وعلى المسؤولين تحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل خطة من الخطط الفرعية حتى يتم التنسيق بينهما باتجاه تحقيق الهدف الأساسي للخطة الأم.

ج- إعلان الخطة داخل المنظمة: من الضروري جداً إن يتم الإعلام الواضح عن الخطة وأهدافها داخل المنظمة، بحيث يحاط كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين بالخطة ككل وبالجزء الذي يعينه منها وموقع هذا الجزء في خريطة الخطة الكلية.

ح- متابعة الخطة وتقييمها: تقوم الأجهزة التنفيذية في المؤسسة بمتابعة تنفيذ الخطة ومراجعتها بصفة دورية، في ضوء الظروف والتوقعات والمستجدات بل في ظل المنجزات المكتسبة إثناء التطبيق وعلى السلطات التنفيذية

¹- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص ص 265، 264.

²- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص: 68.

³- ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 47.

إن تقوم بتقييم مسار الخطة ونتائجها وذلك بدراسة شاملة لمدى تحقيق للأهداف المحدد لها ودفع النتائج أيا كانت في خدمة الخطط الجديدة، ويتم في هذه المرحلة التحقق من إن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة فيتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الايجابية وتقديرها ودعمها.¹

3- عوامل نجاح التخطيط:

التخطيط بالمعنى الضيق يعني تحديد أهداف محتملة، مستقبلية وبلورة وسائل بديلة ذات أبعاد زمنية متميزة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم مقارنة البدائل المطروحة واختيار أكثرها مناسبة لظروف وإمكانيات الجهاز الإداري المقصود، فالتخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية ونجاحه يتوقف على عدة عوامل تجملها فيما يلي:

أ- صحة البيانات والإحصائيات: يستند التخطيط على مجموعة افتراضات تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، ولهذا فلكي تكون الافتراضات صحيحة يجب إن تستند على إحصائيات صحيحة وواقعية، وهذا ما يوجب إن تمتلك دائرة إحصائية مختصة.

ب- كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة: علينا ونحن نخطط إن نضع في اعتبارنا مدى توفر الجهاز الإداري الفني اللازم لإنجاز أهداف هذه المشروعات التي حططنا لها، وإلا فالحاجة ماسة وضرورية للاستعانة بالخبرات الأجنبية.

ت- مشاركة الجميع في وضع وإعداد الخطة: وهذه المسألة في غاية الأهمية فلا ينبغي إن يكون إعداد الخطة مقصورا على هيئة معينة من هيئات الدولة دون سواها، وإنما يجب إن تشارك كل المنظمات المختصة في وضع ومناقشة الخطة، إذ تؤدي هذه المشاركة إلى الإحساس بالمسؤولية عند التنفيذ، وينطبق هذا الحال على تخطيط الدولة أو المنظمة كي تستفيد من جميع الخبرات أولا وترفع الروح المعنوية للعاملين في وضع الخطة ثانيا.

ث- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: لقد أوضحت ضرورة مشاركة العاملين في الدولة، أو المنظمة في إعداد الخطة ويبدأ الإعداد من أسفل صاعدا إلى اعلي وعند القيمة تكون وتتحدد جميع المشروعات في صورة

¹ -معن محمود عباصرة ومروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 49.

خطة عامة مركزية وملزمة للتنفيذ بالقانون الصادر بها من السلطة المختصة لكن الخطة ما تلبث إن تتجه للقاعدة التي ساهمت فيها وهذا هو مفهوم الصحيح لشعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

ج- الوعي بأهمية التخطيط: التخطيط ليس مهمة الدولة وحدها، فهو يهتم بجميع المواطنين ومن مستلزمات نجاحه نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين كي يساهم كل مواطن بدوره في تحقيق الأهداف المنشورة في الخطة وهنا يلعب الإعلام وأجهزته المختلفة هذا الدور في توعية المواطنين، ونشر الوعي التخطيطي يستلزم بطبيعة الحال وجود الأجهزة الإعلامية النشطة للقيام بعملية الوعي والتوجيه، بحيث يساهم كل عامل بإنجاز دوره عن إقناع وأمان طوعي بضرورة التنفيذ.

4- مشاكل التخطيط و " معوقاته "

يعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل، لهذا فنجاحه يعتمد على دقة وواقعية وكفاءة جهاز التنبؤ ودقة البيانات والإحصاءات المقدمة إليه: ولكن هناك مشاكل قد تحول دون نجاحه مثلا:

أ- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة: فربما يعتمد القائمون بالأمر على معلومات وبيانات قديمة في الماضي، لكي ترسم خطوط المستقبل وهذا هو الذي يدعو لإيجاد أجهزة إحصائية متخصصة تمدنا بأحدث وصدق المعلومات، كما يدعوننا لدراسة الخطط البديلة وإن يراعي المرونة في الخطة الأصلية.¹

ب- سيكولوجية المدراء القدامى: هؤلاء تحتوي عقولهم وأفكارهم قيم وتقاليد وأعراف تمسك بروح المبادرة عندهم فيقومون كل تغيير، ويفضلون العمل على ما اعتادوا عليه فالقواعد الجامدة جزء من تفكيرهم الجامد وبعضهم يكون ذات مصالح ومكاسب، لا يحافظ عليها التخطيط العلمي المدروس.²

ت- الهياكل الجامدة لبعض المؤسسات: وهذه الهياكل ترتبط أيضا بعض العوامل السيكولوجية فربما توضع خطط النشاط مؤسسة ما على ضوء ظروفها الواقعية والحالية فإذا ما تبدلت تلك الظروف، تجد عند القائمين في إدارتها صعوبة تبديل أو تغيير الحاجة لكي تتسجم وما استجد من أمور، فالمؤسسة الغذائية مثلا والتي تنتج عشرة أنواع من الصناعات، وتشغل 10000 من العمال ربما تجد نفسها تحت خيمة ظروف جديدة توجب تقليل الأنواع العشرة 5 وتقلص عدد العمال إلى النصف لكي لا توقع الخسارة محتملة وفق الظروف المستجدة لمؤسسة، وقد يحدث العكس الذي يستوجب التوسيع وزيادة عدد العمال لكن الإدارة المسؤولة عن هذه الوحدة تتقف مكتوفة الأيدي كإن الأمر بعيدا عن قدراتها وقراراتها.

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 60.

² - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص: 70.

ث-العجز المالي أو الفني: وهذه من المشاكل الحقيقية المرة في التخطيط، فقد يصاغ المشروع بالشلل للعجز المالي أو الفني المقدم من الجهات الرسمية فيضطر للاستعانة بالمعونة الفنية أو المالية من الخارج لكن هذه المعونة حتى لو تم أمر الحصول عليها فقد يتأخر وصولها مما يربك العمل ويؤخر الإنتاج.

5- أنواع التخطيط ومزاياه:

توجد عد أنواع التخطيط، نذكر منها التخطيط الاستراتيجي، الذي من خلاله تحدد الإدارة العليا للمؤسسة الأهداف العامة وأنجع الطرق لتحقيقها في ظل الموارد المتاحة حاضرا ومستقبلا، التخطيط الوظيفي، الذي يتعلق بالأنشطة الوظيفية العادية للمؤسسة مثل التمويل، الإنتاج، والتسويق.¹ فالتخطيط التكتيكي، الذي تعني به كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في خطة تسمى بالتكتيكية، بواسطة هذه الخطة نقوم بتحديد المهام التي يجب القيام بها، توزيع الموارد الضرورية من اجل تنفيذ هذه النشاطات وضع الإجراءات التقويمية والتكميلية لكل مهام الإنجاز ووضع المخطط التكتيكي المناسب.²

ويمكن إيجاز أهم مزايا العملية التخطيطية كما يلي:

أ- نظرا لزيادة المشاكل والتعقيدات التي يصادفها التنظيم يحتاج إلى التخطيط بشكل واضح وهذا يعتمد بدوره على التنبؤ الدقيق يقصد تخفيض الأخطاء والتنبؤ بظروف المستقبل لذلك استعانت به اغلب التنظيمات.

ب-يساعد التخطيط على التخلص من المشاكل وأسبابها والتأكيد على الأهداف البعيدة.

ت- عن طريق التخطيط يمكن تثبيت الاحتياجات المالية، بحيث يتمكن التنظيم من الوفاء بالتزاماته تجنباً للعصر المالي.

ث-يوفر التخطيط الشعور بالأمان والاستقرار.

ج-يمكن التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من العمال، الأموال، المواد والحصول عليها في الوقت والسعر المناسب.

ح-المساعدة على إعداد أهداف محددة للمستقبل، والتخطيط العلمي السليم ما هو إلا جدولة لاستغلال جهود القوى العاملة، الأموال المستثمرة، الآلات والتجهيزات لبلوغ أهداف محددة في مواعيد مقرر.³

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، 1985، ص:158.

² - صديقي محمد عفيفي وآخرون الإدارة في مشروعات الأعمال، الرياض، ط5 ص:107.

³ - ضرار العتيبي، المبادئ الإدارية علم وأصول وفن، دار اليازدي العلمية، عمان، 2013، ص:88.

6- التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

تحتاج المؤسسة الإعلامية للتخطيط كضرورة أساسية تقوم عليها المؤسسة وذلك لمواجهة عدة أمور وهي التي تتجلى في مجموعة من الخطط التالية:

أ- خطة تطور المؤسسة من ناحية إنشاءات ومعدات لمواجهة التطور التكنولوجي المستمر، فيما يتعلق بالأجهزة والآلات التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسات الإعلامية في الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات.

ب- خطة لتنمية مواردها الاقتصادية لعمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة مثل إصدار جريدة أو مجلة أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية أو توسيع خدماتها الإعلامية أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع في أسواق جديدة وغير ذلك.

ج- التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة.

د- التخطيط لتنمية المؤسسة ومواجهة التغيير الذي سيتم في المؤسسة الإعلامية.

هـ- التخطيط فيما يتعلق بالجانب التحريري، لتكون الصحيفة جذابة وتلبي حاجيات القراء، وفيما يتعلق بالجانب البرمجي في الإذاعة والتلفزيون لتلبية رغبات الجمهور والاحتفاظ به وتوسيع دائرته.

وفي العادة يمكن أن توضع خطط قصيرة الأجل وخطط طويلة الأجل وكلاهما لا بد أن يعتمد على دراسات تشمل على الميزانية اللازمة للخطة وما تحتاجه من عناصر بشرية ومعرفة السوق، إذا كانت ذات علاقة به، من خلال أبحاث السوق وتحليلها وقياس إمكانيات استيعاب السوق وذلك إذا أردنا مثلاً إصدار جريدة أو مجلة جديدة.

وتكمن المشكلة الأساسية في التخطيط في مقدرتها على التوقع الدقيق لنجاح الخطة أو برنامج العمل في تحقيق الأهداف وإذا كانت الخطة تعتمد على الدراسات والأبحاث لتوقع مدى نجاحها فإن التوقع في حد ذاته له عدة طرق من خلالها تستطيع المؤسسة أن تضع تقديراتها وتوقعاتها المستقبلية.¹

حيث يعتمد على آراء المعنيين والخبراء ومديري المؤسسة وخاصة ذوي الخبرة، أما الطرق والأساليب الأخرى فهي كمية حيث يعبر المديرون والمحللون عن آراءهم وتحليلاتهم في صورة أرقام ومعدلات ونماذج رياضية. فعلى سبيل المثال تلجأ الإذاعة المسموعة إلى أبحاث تتناول الجمهور بحيث تدرس رغباتهم فيما يسمعه لتعيد تقييم برامجها والتخطيط لها، وتعتمد في ذلك على أسلوب استخدام استطلاع الرأي أو الاستقصاء.

¹-هند بن عبد الرحمان آل عروان: الإدارة العلمية المكتبات والمراكز المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، 2003، ص27.

وفي العمل الإعلامي -كما في الأعمال الأخرى- فإن مسؤولية التخطيط تقع أعبائها على قيادات المؤسسة ويشترك في عملية التخطيط كافة المستويات، بحيث يضع رئيس كل قسم أو مدير إدارة التصورات الخاصة خلال فترة التخطيط.

والتخطيط في المؤسسات الإعلامية يأخذ في العادة وجهتين مستقلتين: إحداهما التخطيط المادي ويعني به التخطيط فيما يتعلق بالجوانب المالية الإدارية والتكنولوجية، وغالبا ما يكون منفصلا عن إدارات التحرير والبرامج ولكن رئيس التحرير أو مدير الإذاعة والتلفزيون يكون له دوره في ذلك، أو تشكل له لجنة تخطيط تحت إشراف المدير أو رئيس التحرير.

والوجهة الأخرى هي التخطيط الإعلامي، أي ما يتعلق بالرسالة الإعلانية ذاتها ففي الصحيفة يتعلق بالتخطيط في مجال التحرير، وفي الإذاعة والتلفزيون يتعلق بأقسام التنسيق.¹

ثانياً: التنظيم:

1- مفهوم التنظيم

التنظيم هو عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي نصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل من خلالها السلطة إلى تحقيق هدف محدد، ويرى البعض إن المقصود بالتنظيم الإداري هو تعميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها فهم يولون عنايتهم على الهيكل التنظيم أو تصميمه دون الاهتمام بالجهد البشري داخل التنظيم " جهود الأفراد".

-تعريف التنظيم:

التنظيم هو تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين للعلاقات بين الوظائف، الأفراد، والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة،² وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتعلق هذه العلاقات بتوزيع المهام والأدوار في المؤسسة وتقييم السلطة التي تقترن بالمسؤولية فيها، إنه الوظيفة الإدارية التي يمارس من خلالها جميع المديرين مسؤوليتهم، والتي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - المرجع السابق، ص: 28.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 93.

ويمكن تعريفه على أنه تنسيق للجهود البشرية في منظمة ما يقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة فهو عمل اجتماعي مستمر، يتم عن وعي وإدراك التنسيق النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.¹

ولقد عرفه "كونتر" koontz بأنه تجميع أوجه النشاط الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط من وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها.² ومن أجل كل هذا يعتبر التنظيم من العمليات الفنية الدقيقة والصعبة التي يجب إن يشارك فيها خبراء ونفسيون حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه، كالاستفادة من مزايا التخصص، وتسهيل وظائف التنسيق والاتصال والرقابة واستيعاب الأهداف والخطط والبرامج وتعميمها على كافة أجزاء المنظمة، مما يعطي العاملين فيها إحساساً بالمشاركة والتعاون وينمي فيهم الشعور بالعمل الجماعي.

2- الخصائص الأساسية للتنظيم:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، إما خصائص التنظيم فهي:

أ- التنظيم الإداري هو جزء من هياكل القيادة والسلطة في المجتمع الذي توجد فيه وترتبط المشاكل الإدارية التي تضاف التنظيم بحجم نشاط واتساعه.

ب- التنسيق بين أعمال المؤسسة.³

ت- إن الاتصال بين المنظمات وبين المجتمع هي علاقة ذات اتجاهين والمشاكل والاضطرابات في الهيكل الإداري لأي تنظيم سوف تضاف إلى الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية للناس، لذلك وجب على الإداري المسؤول إن يتقهم طبيعة مسؤوليته لأجل تحقيق التنظيم الإداري الفعال.

ث- العلاقات الرسمية وغير الرسمية مهمة داخل التنظيم وإذا ضعفت العلاقات بين الطرفين فمن الصعب عندئذ توجيه البرنامج بطريقة التقدم والتطور بشكل مرض.

ج- التنظيم الإداري تحكمه الروح الجماعية وعلى قيادة التنظيم الابتعاد عن روح الأمر والنهي والاقتراب من الروح الجماعية للعاملين، نفهم مزاجهم، إثارة مشاعرهم باتجاه سياسة التنظيم ومصالحهم، وعدم الخوف من فقدان الوظيفة كل هذا سيعطي لهم الدافعية للعمل.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 93.

² - سيد الهواري، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992، ص: 276.

³ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص: 53.

3- أهداف التنظيم:

التنظيم الإداري في المؤسسة لا يعتبر غاية في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التي تهتم المؤسسة وتتضمن هذه الأهداف تحقيق أمرين هما:

أ- هو تجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة وبطريقة اقتصادية مع تخفيض الازدواج قدر الإمكان.¹

ب- هو تحديد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية بحيث تكون موضوع الرقابة والنظام السليم للتنظيم، يجب إن يمنع التعارض والازدواج،² وضياح الجهود فحسب ولكن يجب إن يعطي الضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة والبرامج الجديدة.

وتحتاج إلى التنظيم لكي تعد إطارا منظما للاتصال، وإصدار الأوامر والتنسيق ولن تستطيع التنظيمات الضخمة مثل إدارات الحكومة إن تعمل بنجاح إذا لم تكن المهام والوظائف محددة وإلا سنجد إن كل فرد في المنظمة سوف يتدخل في كل شيء ولا يوجد شخص مسؤول عن أي شيء بشكل واضح ومحدد ومسؤول.

4- الجهاز الإداري وعملياته:

يعتبر الجهاز الإداري للمؤسسة هو المصدر المسؤول عن تنفيذ مهام ومسؤوليات المؤسسة اتجاه المجتمع، فحتى تستطيع المؤسسة مباشرة مسؤولياتها بما في ذلك تنفيذ السياسات العامة لابد إن يكون لديها جهاز من الموظفين ويتطلب تكوين ممثل هذا الجهاز من الموظفين ويتطلب تكوين مثل هذا الجهاز إنشاء وظائف يحدد لكل منها سلطاتها ومسؤولياتها والاعتمادات المالية اللازمة لها، هذه المجموعة من الوظائف وتلك المجموعة من الموظفين هو ما يطلق عليه بالجهاز الإداري القيام بعمليات عدة هي:

أ- **تعيين الوظائف:** وتعني بذلك تحديد أنواعها ومسؤولياتها، والتي يتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها،³ واعتماد المبالغ اللازمة لها مع القيام بوصف تحليلي هذه الوظائف، فنحدد اسمها والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها والمؤهلات اللازمة للاشتغال فيها.

ب- **ترتيب الوظائف وتقييمها:** أي تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وأوصافها حسب ما تتضمنه هذه الوظائف من حقوق وواجبات وما تتطلبه من مؤهلات، ثم تقسم كل مجموعة إلى فئات عامة ذات أوصاف محددة، والمقصود بتقييمها تحديد فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لكل وظيفة لما يتفق والاختصاصات والمسؤوليات التي تضمنتها.

¹- المرجع السابق، ص: 347.

²- زيد منير عيوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، عمان، 2007، ص: 65.

³- ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص: 118.

ت-شغل الوظائف: وتعني به تعيين الأفراد في وظائف الجهاز الإداري بالشروط التي تتطلبها كل وظيفة،¹ ومن الطبيعي إن تختلف وسائل أشغال الوظائف من نظام لأخر والقاعدة الإدارية السليمة هي تعيين أفضل المتقدمين للوظائف يعيد عن الروح الحزينة أو القبلية التي تفسد أجهزة الإدارة وتحول دون تحقيق أهدافها المرسومة.

5- تقسيم الوحدات الإدارية:

يختلف تقسيم الوحدات الإدارية من نظام لأخر وذلك تبعاً لاختلاف أساس التقسيم ويتم هذا وفقاً لمجموعة من الأسس نجد منها:

أ-التقسيم على أساس جغرافي أو إقليمي: ويعني ذلك تقسيم نشاط المنظمة إلى وحدات إدارية بحيث يتولى كل قسم أو وحدة الاختصاص الإداري التي تتصل برقعة جغرافية معينة أو بإقليم معين.

ب-التقسيم على أساس الوظيفة أو العمل: يقوم هذا التقسيم على أساس تجميع كافة الأعمال والنشاطات المتشابهة من حيث طبيعتها لتكون من اختصاص وحدة إدارية واحدة، فهو يعتمد أساساً على مبدأ تقسيم العمل، حيث يسمح التنظيم الوظيفي للأخصائي في منطقة عمل معينة بوضع اقتراحاته وتوجيهاته موضع التنفيذ في نطاق سلطته المحددة تماماً.²

ت-التقسيم على أساس العملاء أو المستفيدين: تبعاً لهذا التقسيم يقسم الجهاز الإداري إلى وحدات تخدم كل منها نوعية معينة من العملاء.

6- المبادئ الأساسية للتنظيم

إن اتساع نشاط المؤسسة أدى إلى اتساع الوحدات الإدارية التي يقع عليها عبء تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، ومن الطبيعي جداً إن يؤدي تعدد هذا الوحدات إلى وجوب قيام سلطة قيادة عليا واحدة في تخضع لها جميع هذه الوحدات سواء كانت مركزية أو لا مركزية وتختص سلطة القيادة في المؤسسة بصفة رئيسية في رسم السياسة العامة وتحديد أهدافها من خلال التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية وتتمثل سلطة القيادة في مجلس الإدارة وبالتحديد الرئيس المدير العام حيث يختص برسم السياسة العامة للمؤسسة، ومن أهم المبادئ الأساسية للتنظيم نجد:

أ-وحدة الرئاسة والأوامر: ويعني هذا المبدأ أن شخص سلطة إصدار الأوامر في نطاق منظمة معينة في

مصدر واحد، بحيث يكون للمرؤوسين داخل هذه المنظمة سوى رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر.¹ وإذا

¹-عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص: 347.

² - إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 93.

¹ -ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص: 119.

شئنا التوضيح إنه يعني تحديد رئيس إداري واحد لكل مجموعة من المرؤوسين يتلقون الأوامر منه ويصبح هو المسؤول عن توجيه من يعملون تحت إمرته.

ب- **وجوب تطابق نطاق الإدارة الفعلي ونطاق الإدارة الرسمي:** هذا المبدأ مهم جدا في الإدارة توجزه بمصطلح "التمكين" أي تبيان عدد المرؤوسين الذين يراجعون مباشرة مديرا أو رئيسا معيناً، بحيث يستطيع بكفاءة القيام بأعمال الإدارة اتجاههم وتقسيم وقته عليهم.

مثال: لدينا المدير العام لوحدة معينة ويأتي تحته 5 مديرين لأقسام معينة ثم تحتهم مديرين مساعدين لكل قسم وموظفيها نميز ثلاث حالات للإشراف من طرف المدير العام فإذا لم يتمكن المدير العام من إدارة (5) مديرين لأن طاقته لا تتسع لأكثر من ثلاث فنقول نطاق الإدارة الفعلي أضيق من نطاق الإدارة الرسمي. أما إذا كان يتمتع بقدرات فائقة في الإدارة بحيث يستطيع إن يقوم بجدارة بأعمال الإدارة بالنسبة لعدد يزيد على 5 قلنا إن نطاق الإدارة الفعلي أوسع من نطاق الإدارة الرسمي، والتنظيم الفعال والفعلي الناجح، هو إن يكون فيه نطاق الإدارة الفعلي للمدير مطابق لنطاق الإدارة الرسمي معناه يتولى تسيير الوحدة من خلال العلاقة بينه وبين مديري الأقسام 5 فقط.

ت- **عدم تركيز السلطة:** يأخذ التفسير التقليدي للسلطة الزاوية القانونية فتعرف السلطة على أساس إنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في إن يطلب الطاعة والأخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة والسلطة في الأجهزة الحكومية والمشروعات الاقتصادية، نجدها مركزة في قمة التنظيم الهرمي حيث يتم تفويض أجزاء كبيرة منها إلى المساعدين المباشرين ثم إلى مساعديهم، بمعنى تسلسل هذا التوكيل في السلطة الذي يظهر في الخريطة التنظيمية حسب التسلسل الموضوع حتى تتصل إلى قاعدة الهرم الوظيفي أو القاعدة الإدارية، وهذا ما يسمى بلا مركزية السلطة وهي الحالة التي تزيد فيها درجة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات وعدم تركزها في جهة واحدة.¹

¹ -محمد القومى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:121.

ت-1- التفويض الإداري كوسيلة من وسائل عدم تركيز السلطة:

إن مفهوم تفويض السلطة الإدارية إن يعهد الرئيس الإداري المفوض بجزء من اختصاصاته لموظف آخر.¹

وللتفويض لا يعني إن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لإنجاز الأعمال بسرعة وبكفاية، ويتبع ذلك إن يكون للمفوض دائما الحق في إلغاء التفويض وسحبه، وقد يكون التفويض كتابيا، وهذا هو الغالب ويمكن إن يكون شفويا، ويمكن صريحا أو يمكن إن يكون ضمنيا. إن الأخذ بنظام التفويض في الاختصاص من الوسائل الناجحة في عدم تركيز السلطة الإدارية، حيث يعهد المدير بجزء من اختصاصاته إلى بعض مساعديه وبذلك يخفف العبء العمل، ويتفرغ إلى المسائل الأساسية، فيعطيه كل طاقته ووقته وانتباهه، ويتكون تفويض السلطة من ثلاث عناصر أساسية هي:²

ت-2- تفويض السلطة: ونعني بها الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الغير.

ت-3- المساءلة: ونعني التزام المفوض إليه بأداء مرض للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.

ت-5-- مزايا التفويض: ومن أهم مزايا تفويض السلطة ما يلي:

1.فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء إلى الامور الإدارية المهمة.³

2.زيادة عنصر الثقة والروح المعنوية للمرؤوسين.

3.زيادة فعالية المشاركة الفعالية في صنع القرارات وتحديد المسؤولية.

4.يؤدي إلى اكتشاف العناصر ذات المواصفات القيادية في المرؤوسين.

5.يفضل هذا الأسلوب على أسلوب توزيع الاختصاصات وما يتطلبه من صدور قوانين أو قرارات جديدة.

وحتى يتحقق نجاح عملية تفويض السلطة، لابد من إن يعطي المفوض من السلطة ما يكفي لأداء مهمته والتأثير فيها، لأن السلطة ليست مركزا أو منصبا أو حقا مشروعاً وليست السلطة في إصدار الأوامر ولكن السلطة في التأثير على الناس، والأساس الحقيقي للسلطة ليس في الفرد الذي يمارسها بل أساسها الحقيقي يرتبط بالوظيفة وتستمر معها مهما اختلف الأفراد الذين يولون هذه الوظيفة ولا توجد السلطة في نقطة واحدة ولكنها توجد مع الطاقة والقدرة والفهم الصحيح، والحكم الصائب والقدرة على التصور عند الفرد الذي يشغل مركز السلطة.

1 - عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص:353.

2 - معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص:58.

3 - ايهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص:65.

ج- عدم صلاحية اللجان للقيام بوظائف الإدارة التنفيذية: يوجد في الوقت الحاضر اتجاه واضح في الحياة الإدارية نحو تكوين اللجان، قد تكون دائمة أو مؤقتة مثل لجنة الدراسة والبحث وتشكل من متخصصين فنيين، ولجنة تنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة المتباينة التي تقوم بها مجموعة من الوحدات....." باعتبارها أكثر مقدرة خبرة في اختيار القرار السليم للروح الجماعية في عملها وابتعادها عن التسلط أو الاستبدادي الفردي.

إلا إن جانبا كبير من الإداريين ذوي الخبرة العلمية يؤكدون عدم صلاحية هذه اللجان للعمل الإداري الذي يحتاج إلى سلطة الحسم السريع في إصدار القرارات، واستثناء على ذلك يميل هؤلاء أي ترجيح وجود رئيس واحد على رأس كل وحدة إدارية له سلطة الحسم في القرارات.

إن سلبية عمل اللجان في الأعمال التنفيذية لإدارة هو إصدارها القرارات التي تمثل رأي الأكثرية الحاضرة في جلسات لجنة وإن كانت وجهة نظر الأقلية الصائبة،¹ كما إن صدور هذه القرارات باسم الجميع يفقد الجميع الشعور بالمسؤولية مما يدفعهم إلى التواكل، وقد يكون التعيين في هذه اللجان بعيدا عن كفاءة الأشخاص وقدراتهم، بل تحكمه العلاقات على الرغم من التكاليف الباهظة التي تتحملها الميزانية من رواتبهم، لهذا نجد قراراتها تمتاز بالبطيء وهي في الوقت ذاته تشغل الإداريين الناجحين عن مهامهم الأساسية، وقد يضطر الأعضاء في حالة الاختلاف إلى الأخذ بالرأي الوسط للتوفيق بين الآراء وهذا قد يقود إلى الرأي الخاطئ.

مع هذا لا يعني هذا الرأي إلغاء عمل اللجان نهائيا فبعض الأعمال الإدارية بحاجة إلى لجان مثل:

- البحث عن سياسة معينة للعمل.

- الكشف عن الخلل في العمل الإداري.

- وضع قواعد تنظيمية عامة.

- ممارسة السلطة التأديبية.

- دراسة القضايا التي تمس مصالح الجمهور.

ومثل هذه اللجان لا بد من وضع أسس نجاح عملها فتحدد مسؤولياتها والغرض من تكوينها وصفات أفرادها ممن يعملون في هذه اللجان بالإضافة إلى إعادة تشكيلها بين مدة وأخرى.

ج- التلازم والتعاون بين السلطة والمسؤولية: المسؤولية هي محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات أو هي القوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة، فالعنصر الأساسي في المسؤولية

¹-المرجع السابق، ص:89.

هو الالتزام بأداء عمل والمحاسبة عليه، وحيثما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية، وتحقيق هذا التلازم يتمشى وفكرة العدالة الإدارية التي تأبى تقرير مسؤولية الإنسان دون إن تستند إليه سلطة، إذا السلطة والمسؤولية مثلا زمنين متعادلين وتأسيسا على ذلك يجب إن يمنح الرئيس المسؤول القدر المعقول من السلطة الكافية لتحقيق الأهداف المرسومة ، لذلك حتى يكون التنظيم جيد يجب إن يؤدي إلى توازن

السلطة والمسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمؤسسة، وإن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.¹

د- **التنسيق**: نعني بالتنسيق توحيد الجهود الإدارية بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوع أو بالقرارات المشتركة والتي تمس أكثر من وحدة، ويتمثل في تحقيق التكامل بين الأنشطة والوحدات في اتخاذ الهدف المشترك، ويعتبر العنصر الأساسي من عملية التنظيم، ويتوقف التنسيق الفعال على وجود هدف مشترك وجهد جماعي، ووحدة للتصرف.²

هـ- **ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة**: ويعني هذا المبدأ وجوب إن يعرف كل فرد في المنظمة الإدارية واجبات وظيفته بدقة وحدود سلطته ومسؤوليته لأن الإخلال في هذا المبدأ يؤدي إلى الارتباك في العمل خلق الاحتكاك بين الموظفين في إطار مسؤولياتهم وواجباتهم.

و- **مبدأ التخصص**: يعد ظهور وانتشار الثورة الصناعية تقدم الاكتشافات العلمية، وتطبيقاتها التكنولوجية ظهرت الحاجة الماسة إلى مبدأ التخصص، وتأكيد على تجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين في الوحدة الإدارية، وبذلك يستطيع كل عامل تنفيذ العمل الذي يجيده فهو أقدر عليه وأكثر خبرة فيه، وهذا ما يوفر العمل الإداري أي كانت مسؤولياته، الجهد المادي والذهن لأن نشاطه سوف يقتصر على عمل واحد ومنه فإن التخصص الإداري يؤدي إلى:

1. زيادة فعالية الإنتاج في المنظمات الإدارية وهذا لما يحققه من وفرة نسبية من خلال إتاحة الفرصة أمام العامل للانضمام إلى العمل الذي يحقق فيه أعلى إنتاجية وقل نسبة من المساوئ.³

2. استخدام الكفاءات وفق اختصاصها.

3. زيادة خبرة المتخصص في عمله وتنفيذ اختصاصه.

¹-ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص: 120

² - j.orsoni et j-p Helfer. **Management Stratégique** ; imprimerie Hérissé à Evreux. Septembre 1990.p.p.62- 63.

³-معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص:55.

4. يحد من البطالة المقنعة في الوحدة الإدارية.

5. فعالية الرقابة داخل المنظمة وتحديد المسؤولية بدقة.

ز- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية: وهي التي تتم من خلال خطوط الاتصال التي يقرها ويتطلبها التنظيم، ويمكن إن تكون اتصالات التي يقرها ويتطلبها التنظيم، ويمكن إن تكون اتصالات داخلية أو تكون الاتصالات غير الرسمية فهي تتعايش إلى جنب الاتصالات الرسمية، نتيجة لوجود صلات اجتماعية ونفسية للعاملين في التنظيم، وينتمي هذه الاتصالات علاقات الصداقة بين الموظفين وعامل الولاء المهني بالإضافة إلى التقارب الفكري والاجتماعي بينهم وقد تأخذ شكل الاتصالات الرسمية ويمكن إن توظف لصالحها بسرعة الحصول على معلومات وتخطي حواجز الروتين بالإضافة إلى إنها تثير إلى اهتمام العاملين بتنظيمهم ومتابعتهم لهمومها.¹

7- التنظيم في المؤسسات الإعلامية:

إن التنظيم في المؤسسة الإعلامية هو وضع هيكلية للمؤسسة، توزع فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة، منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي ويمكن توضيح التنظيم في صورة تنظيمية مكتوبة بتحديد الإدارات من الأعلى للأسفل وتحديد عمل الإدارة وسلطاتها كما يمكن توضيحه بيانياً في شكل خريطة تنظيمية توضع عليها الأقسام والإدارة المختلفة وتلحق بدليل مكتوب يوضح عمل كل إدارة وما يتصل بها وتكون سهلة وموضحة للتسلسل الوظيفي ومراكز الموظفين وتكون كمرشد عند القيام بعملية التدريب، كما توضع صورة المستقبل أمام الموظف الذي ينتظر الترقية عادة كما تكون عملية التنظيم في المؤسسة الإعلامية معتمدة على المرونة بالدرجة الأولى بحيث يمكن إعادة النظر في التنظيم من وقت لآخر فيما يتعلق بالأنشطة الإعلامية فإن التنظيم هنا يتعلق بتحديد العلاقات والمسؤوليات والواجبات المطلوبة من كوادرها، فالمؤسسات الإعلامية تفصل في تنظيمها بين إدارتين: إدارة تتعلق بشؤون الرسالة الإعلامية وهي التي تسمى في المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء بإدارة التحرير وتسمى بإدارة البرامج في الإذاعة والتلفزيون.

في حين تكون الإدارة الثانية هي إدارة الأعمال والتي تشمل على إدارة شؤون الأفراد والإدارة المالية وكل الخدمات الأخرى التي تسهل على عمل إدارة التحرير أو إدارة البرامج ودراسة التنظيم في المؤسسة الإعلامية،

¹ -صديق محمد عفيفي، الإدارة الأعمال في المشروعات المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط01، 2003، ص:311.

يوضحه الهيكل التنظيمي لأنه يحدد شكل الاتصال في المؤسسة وتحلل الوظائف ويتيح وصفها وهذا يضمن قيام المؤسسة الإعلامية بعملها بكفاءة وفعالية من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمي للواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد.¹

ثالثاً: اتخاذ القرار:

1- مفهوم القرار: كلمة تعني ما قر وثبت عليه الرأي ما صمم عليه إنسان بعد التفكير ومصر فيه بثبات "قرار" لا رجوع فيه.²

- و يمكن تعريف القرار على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بدلين محتملين أو أكثر فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد، مما يحدث مستقبلاً و على هذا فاتخاذ القرار سيكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت في المستقبل ذاته، فالقرار هو ضم الأمر لبعض و جهات النظم و الآراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار أن يأخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة، و يعرف القرار أيضاً على أنه الحل الذي يتم اختياره من بين بدلين أو أكثر من البدائل لحلول المشكلة، و حتي يكون هذا الحل جيداً يجب أن يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية و الفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه و أن يكون قابلاً للتطبيق من الناحية العلمية.³

والقرار أيضاً هو عبارة عن العمل الذي يمثل الإجراء الذي يقوم به المدير لحسم الموقف والفصل في القضايا والمشاكل المطروحة من زاوية حكمه الشخصي.⁴

وقد عرف الفريق العلمي لمفكرة الإسلام "القرار" "بأنه عبارة عن اختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل المشكلة ما أو أزمة لتسيير عمل معين" ولذلك فإننا في حياتنا العلمية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها نتبناه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

✓ القرار: هناك عدة تعريفات نذكر منها:

¹ -رجي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 45.

² -صبيحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط1، 2000، ص، 140.

³ -حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص، 89.

⁴ -أحسن البصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، 2002، ص، 23.

- **تعرف هيربرت سيمون Herbert Simon** : القرار هو قلب الإدارة، ويجب أن تستمد مفاهيم نظرية الإدارة على منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني¹.
- **تعريف هاريسون Harrison**: القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو لحظة بديل بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار².
- **تعريف إجرائي**: القرار اختيار بديل من بديلين أو أكثر ويكون بعد التدقيق واختبار جميع البدائل بناءا توقعات معينة.
- **2-إِتخاذ القرار**: يعرف بأنه عمل فكري وموضوعي يسعر إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أما متخذ القرار وذلك عن طريق الفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار³.
- كما يمكن تعريفها على أنها عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد تقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم⁴.
- وأیضا يمكن تعريفه بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها⁵.
- التعريف الاجرائي**: هو عملية يتم بمقتضاها اختيار البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة بعد دراسة النتائج المرفقة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة فمن معطيات بيئة النظام ومن ثمة يتم اتخاذ قرار نهائي وفعال

3- أنواع القرارات

يوجد العديد من التصنيفات التي ظهرت سواء في أدبيات الإدارة أو أدبيات نظم المعلومات للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات وفيما يلي أهم نظم التصنيفات التي استخدمت:

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2007، ص، 79.

² - الشرقاوي على: العملية الإدارية وظيفية المديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2002، ص، 128.

³ - خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر، وهران، د.ط، 2005، ص، 76.

⁴ - محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل الى منظومة العولمة والاصول، المفاهيم، الاتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003، ص، 129.

⁵ - هزاع شبيب خالد السبيعي: نظم المعلومات الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص، 49.

أ. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

- **القرارات المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تصنف بأنها متكررة وروتينية ومحدودة جيدا وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ونلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل فيها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفعالية¹.
 - **القرارات غير المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محدودة جيدا، لا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محدودة لحل هذا النوع من المشكلات، وبالتالي فهي حالة عدم التأكد².
 - **القرارات شبه المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة ويتوافر قدر من المعلومات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد³.
- ب. مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

جدول رقم (5) يمثل مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير مبرمجة
- روتينية ومتكررة	- غير متكررة أو روتينية
- الظروف مستقرة وثابتة نسبيا	- الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة
- البيانات تتسم بالثبات البين أو شبه مؤكد	- البيانات غير مؤكدة نسبيا
- الوقت والجهد المطلوب محدود	- الوقت والجهد المبذولة فيها كبيرة نسبيا
- تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	- غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا
- غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى	- غير قابلة للتحويل في الغالب
- تتعلق بمنهجية الأنشطة التشغيلية للمنظمة.	- يتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة

محمد الصيرفي: القرار الإداري: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص، 18.

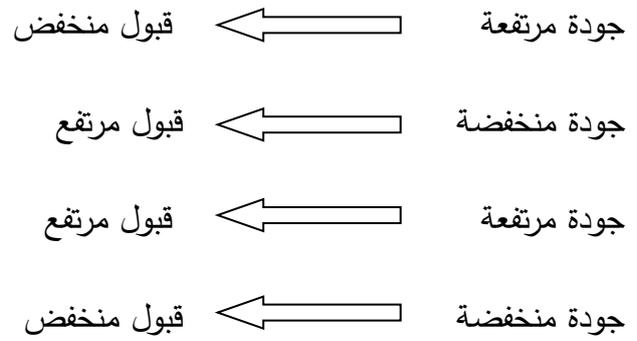
1 - جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د، ط، 2003، ص، 38

2 - نفس المرجع، ص، 38

3 - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص، 78.

ج. تصنيف القرارات وفقا لمدى جودتها:

إن نجاح أي قرار يعتمد على نجاح تنفيذه، وهذا لا يتحقق إلا بقبوله من طرف المنفذين، ويضاف إلى ذلك عامل آخر يساهم في عملية القرار، وهو الجودة هي الطريقة الجديدة في اتخاذ القرار التي يقترحها الجراء في المنظمة ويعتبرونها مثالية إلا أنها لا تكون كذلك إلا إذا قبل بها المنفذون وفقا لهذا التحليل يحدد متخذ القرار درجة، وجودة القرار قبل اتخاذه بناء على البدائل التالية:



بمعنى أن القرار يمكن أن يكون مثاليا، وغير مقبول من طرف العمال في الحالة الأولى، ويستمر في الحالة الثانية بقلة جودته، إلا أنه يكون مقبولا من قبل المنفذين، وهما حالتان بينتان يختار متخذ القرار بينهما بما يتلاءم مع الهدف المراد تحقيقه، أما في الحالتين الثالثة والرابعة فهما على كطرفي نقيض، إحداهما مثالية من حيث الجودة والقبول، وهي الحالة المثلى بالنسبة لمتخذ القرار، أما لأخرى فقليلة الجودة وعديمة القبول¹

د. تصنيف القرارات حسب المستويات:

يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويكون التصنيف الأكثر شيوعا في هذا السياق كالتالي:

- **القرارات الاستراتيجية:** ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يقضي عليها درجة عالية من المركزية² وتحدد هذه القرارات بأهداف المنظمة الناجمة عن الخطط الطويلة الأمد، وتطابق في مصدرها وصفاتها القرار غير المبرمجة والقرارات الفريدة من نوعها، وما يميز هذا النوع أنه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل، لتحقيق التكيف والموائمة بين المنظمة وبيئتها وقد حدد Henry

1 - الشراوي علي: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص، 153.

2 - جمال الدين محمد المرسي، أبو بكر مصطفى محمود وجبة، طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الإبراهيمية، الدار الجامعية،

2007، ص، 23.

Mintbery خصائصها في بحثه "هيكل عمليات القرار غير المهيكله" بأنها جديدة ومعقدة وذات نهاية مفتوحة، و بأنها قرارات لا تصنع تحت ظروف التأكد ولكنها تصنع في ظل حالة مستمرة من الغموض، أين يكون لا شيء معطى تقريبا ولا شيء محدد بسهولة كما تتميز بالندرة وتتطلب الأولوية في التنفيذ ودرجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى تميزه بارتفاع درجة المخاطرة والتكلفة والفائدة.

● **القرارات الإدارية والتنظيمية:** يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزر من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة، فيما يعود المتبقي منها للقرارات التشغيلية، تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية¹.

● **القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية²، وهناك من يضيف مستوى رابع للمحتويات الإدارية وبالتالي يقابله نوع من القرارات وهو "القرارات المعرفية"، وتهتم هذه القرارات بانتقال المعلومات بين الأجزاء المكونة للمنظمة، وأساليب الاتصال، المستخدمة في هذا الانتقال، كما تهتم بتقييم الأفكار الجديدة³. يتميز هذا التصنيف من النصف الأول في أن يتضمنه إضافة إلى أنه يحدد الجهة المسؤولة عن كل صنف ومراكز اتخاذ القرار فيها.

هـ. تصنيف القرارات من حيث المدى الزمني:

تصنيف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الأجل، وتتلاءم القرارات الطويلة لأجل صنع القرارات الإستراتيجية وتتفق معها في ميزاتها وخصائصها، تتميز القدرات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع اللاتأكد واحتمالات التغيير وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من التدارك صعبة التوفر، وتليه الكفاية والدقة، بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين منها، وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم بهذا⁴.

1- إدريس، ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 216.

2- أبو ححف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سابق ص، 144.

3- إدريس ثابت عبد الرحمان، المخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص، 246.

4- نفس المرجع، ص، 248.

- **القرارات الشخصية، القرارات التنظيمية:** من الصعب فصل هذين النوعين من القرارات لأن متخذ القرار في التنظيم يميز عن قيمه ومعتقداته أثناء قيامه بفعل اتخاذ القرارات والقدرات التنظيمية هي التي ينفذها المدير بصفة رسمية باعتباره عضوا في التنظيم له دور قيادي مؤثر في النشاط ومسار المؤسسة كالقدرات المتعلقة بالتعيينات، أما القدرات الشخصية فتصدر عن المدير بصفة شخصية أو غير رسمية في التنظيم وهي قرارات لا يمكن توكيلها¹.
- **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** ويسمى بعض علماء الإدارة بالأسلوب الديمقراطي والأسلوب الاستبدادي في اتخاذ القرارات، فالقرارات الفردية هي التي ينفرد لقائد بسلطة اتخاذها دون مشاركة التابعين والقرارات الجماعية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية².
- **قرارات مكتوبة وقرارات شفوية:** الأولى تصدر في صيغة مكتوبة على شكل لوائح وتعليمات وأوامر مكتوبة وذلك بمثابة مستند رسمي ولسهولة فهم القرار وتفسيره وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التنفيذ، أما الثانية فهي التي تستخدم فيها الكلمة المنطوقة وهذا لا يعني أن القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة³

4- أهمية اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة و أنشطتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، عند وضع الهدف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها، عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، نوعه وحجمه و أسس تقييم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... الخ، وكذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية، فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسق جهوداتهم واستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي يجريها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مثمرة، استمرار العملية الإدارية نفسها⁴.

1- جابر عوض سيد أبو حسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص، 124.

2- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص، 195.

3- جابر عوض سيد، مرجع سابق، ص، 143.

4- خالد بن فنجان المنديل: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تخصص العلوم الإدارية، الرياض 2003، ص، 37.

ويعتبر اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وبهذا فإن اتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير فهي تؤثر كثيرا على وضع المدير الوظيفي وتقدمه، وتؤثر على الجماعة التي يشرف عليها من خلال القرارات التي يتخذها.

- إن عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية الأساسية، فتدخل في جميع وظائف الإدارة وتبرز أهمية اتخاذ القرار أكثر في هذه العناصر:
- اتخاذ القرار له أهمية بالنسبة للمؤسسات المختلفة، حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ قرار.
- إن صيغ القرار ومن ثم اتخاذه هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية.
- القرار الصائب هو نتيجة المراقبة صحيحة تحدد الخطأ في مكانه فتكون النتيجة تعديل سريع للخطأ¹

5- عناصر عملية اتخاذ القرار ومراحلها:

1.5. عناصر عملية اتخاذ القرار

- أ- **متخذ القرار:** قد يكون فردا أو جماعة يملك السلطة الرسمية بموجب القانون أو التعويض (قانون داخلي مثلا) من الجهة الرسمية تعطيه صلاحية اتخاذ قرار معين، وقد يكون في أعلى التنظيم الإداري أو في احدى مستوياته.
- ب- **موضوع القرار:** وهي مشكلة التي تحتاج إلى حل ومعالجة لأن المشكلة هي انحراف عن مسار معين أو توقع منتظر، فالتغير التكنولوجي السريع قد يجعل وسائل المؤسسة تتعرض للتقدم، وتختلف درجة هذه المشاكل من الأشد خطورة والتي تؤدي إلى كارثة ما أقل خطورة.
- ت- **الأهداف والدافع:** وراء كل قرار دافع معين من أجل الوصول إلى هدف محدد وترتبط قوة الدافع بأهمية الهدف من القرار المراد اتخاذه هذا يقال الهدف يبرر اتخاذ القرار²
- ث- **المعلومات والبيانات:** وهي المعلومات التي يتم جمعها عن طبيعة المشكلة وأبعادها، مقابل اتخاذ القرار بشأنها وهي تعطي متخذ القرار رؤية واضحة وتساعد في عملية التنبؤ، فالبيانات حالة سوية يتوقف عليها انجاح القرار، وتتوفر المؤسسات الحديثة على مراكز هامة للمعلومات والبيانات يتم تحضيرها في وقت سريع تؤهل متخذ القرار.

1 -سيد الهوري: اتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى، القاهرة د.ط، 1997، ص، 42.

2 -خواجة عبد العزيز، مرجع سابق، ص، 79.

ج- **التنبؤ:** القرار يتعامل مع متغيرات مستقبلية ذات اتجاهات مجهولة وجب تقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، ويعتبر ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرار، فهو يساعد في إدراك أبعاد المشكلة المطروحة.¹

ح- **البدائل:** تتمثل في مضمون الحل أو القرار المتخذ لمعالجة مشكلة محددة وغالبا ما تتخذ عدة حلول كما لا يجب أن تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط عناصر المشكلة.

خ- **القيود:** يواجه صاحب القرار مجموعة من الحواجز البيئية الداخلية والخارجية تشكل معوقات أمامه، لهذا وجب التعامل معها بذكاء والتخفيف من آثارها السلبية، ومن بين هذه العوائق مثلا إمكانيات المالية ومستوى الدخل وكفاءة العمال²

5-2- مراحل اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل:

أ- **تحديد المشكلة:** تعتبر عملية تحديد المشكلة أول خطوات عملية اتخاذ القرار، فالتوصل إليها يأتي عن طريق الاجتهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون وما يحدث لأن فعلا وهذا التحديد على جانب من الأهمية لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات الموائية لإيجاد حل مناسب للمشكلة لكنه يعد مرحلة صعبة لغياب الوسائل وأدوات التشخيص للمشكلة³

ب- **تحديد البدائل:** تتوقف هذه العملية على الاختيار ما بين مجموعة من البدائل، يعد جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لكل بديل، التي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف المشكلة وتعتمد هذه العملية على قدرة متخذ القرار لفهم البدائل الممكنة وهذا يتطلب الخبرة والقدرة على الابداع

ت- **تقييم البدائل:** يعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البدائل الممكنة، تأتي عملية كل بديل من هذه البدائل فهي محاولة للتنبؤ بنتائج بديل في الفترة القصيرة والطويلة⁴

ث- **اختيار البديل الأفضل:** تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها متخذو القرار أهمية كبيرة، ذلك لأنها هي عملية موازنة ومقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المسطرة⁵

1 - المرجع السابق، ص 79.

2 - علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 204.

3 - شمس الدين عبد الله شمس الدين: مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة الإنتاجية، دمشق، د، ط، 2005، ص 17.

4 - ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار النشر والتوزيع ط1، عمان، د، ط، 2001، ص 104.

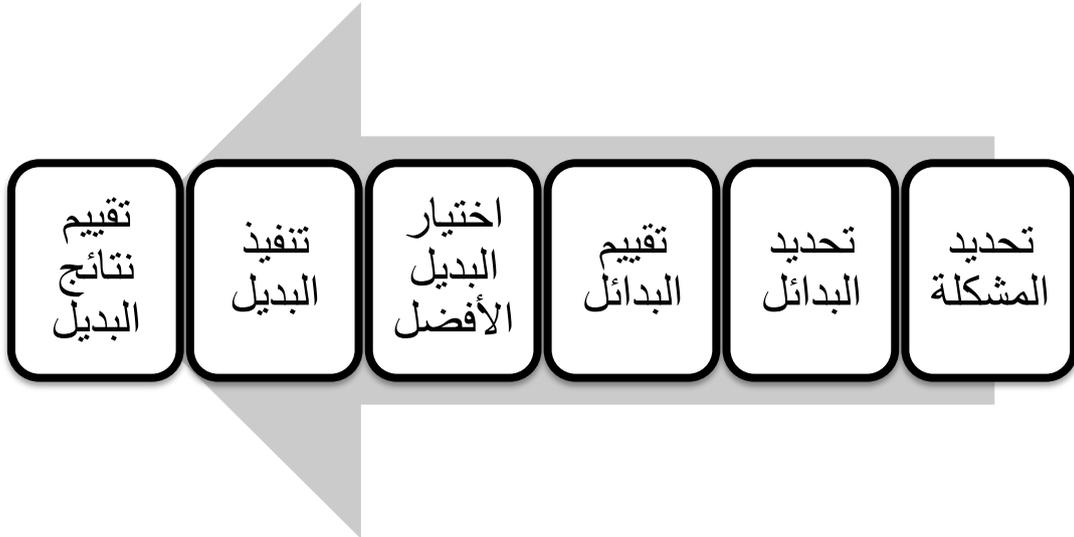
5 - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د، ط، 2000، ص 118.

ج- تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره: بعد اختيار أنسب وأفضل بديل يجب وضعه في حيز التنفيذ وانتقاله إلى العمل¹

ح- تقييم النتائج: لا تتم عملية اتخاذ القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج، فإذا تحققت النتائج المطلوبة، فإن عملية اتخاذ القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الاجراء التصحيحي، وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على البديل المختار

من خلال ما سبق يمكن تبسيط مراحل عملية اتخاذ القرار وتوضيح العلاقة فيما بينها في المخطط أو الشكل التالي:

شكل رقم (11) يمثل مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب

6- الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار وخصائصه:

6-1- الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار:

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار والتي تتمحور في الأساليب التالية:

1 - كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص، 155.

أ- أسلوب البرمجة الخطية:

تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات الموارد المحددة في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتشار للاعتماد على البرمجة الخطية في حل المشاكل، إلا أن هناك مجالات يصعب فيها استخدام هذا الأسلوب لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها على شكل نسب، ولتجنب هذا المشكل ظهر ما يسمى بالبرمجة والبرمجة الديناميكية¹.

-شجرة القرارات: تكون على شكل شجرة تتفرع فيها ثلاثة متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

-بحوث العمليات: هي الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والنتائج المطلوبة²

ب- أسلوب المسار الحرج:

يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة مع حساب الوقت الفائض، إن وجد وتمثيل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض³.

ج- نظرية الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية في الواقع على الاعتماد المدعم بالتجربة، بأن حدثا يمكن التنبؤ بحدوثه من خلال نمط معين، فإذا حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإنه يمكن التنبؤ بهذا التقدير وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول.

د- نظرية المباريات:

1 -جمال الدين لعويصات: مرجع سابق، ص، 85.

2 - نفس المرجع، ص، 85.

3 -نواف كنعان: اتخاذ القرار بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط1، 2003، ص 191.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الانساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذه المنطق.

وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقيق أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة¹.

هـ- أسلوب التحليل الجدي:

يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرارات والمفاضلة بين هذه البدائل المعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الجدي كأساس بين تلك البدائل.²

و- أسلوب تحليل الشبكات:

يستخدم هذا الأسلوب عادة في التخطيط لمشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها.

ز- التنبؤ:

يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوب السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار.³

ر- أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتوفرة عن المشكلة المتوفرة عن المشكلة،

1- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص289.

2- جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص، 86.

3- نواف كنعان: مرجع سابق، ص، 199.

يمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترخاء ومجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم.¹

6-2- خصائص اتخاذ القرار:

- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة ادارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يستعملها متخذ القرار وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل حسابات أو مجالس الإدارة.
- أن أبسط سلوك لعملية لاتخاذ القرار هو النظر إليها إلى أنها اختبار يقوم به متخذ القرار لاختبار البديل الأفضل من بين عدة بدائل، ومن ثم تمثل نشاط أو مجموعة من الأنشطة للاختيار بين عدد من البدائل المحتملة وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في أنشطة معينة وفي كثير من الأحيان لا تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة²
- عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- عملية إجرائية على الرغم من أن عملية الاختبار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تشبهها، مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- ان تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار فحينما لا يوجد إلا حل وحيد واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اتخاذ القرار وإنما يكون الأمر إجباريا على أمر معين.
- ان اختبار البدائل لا يكون عشوائيا وإنما يكون وفقا لأسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
- ان اختيار البديل الأمثل يعيد المنام إلى في عالم الواقع ربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرارات ولذلك فإن لاختبار يتوجه إلى البديل الأمثل، وهو الذي يتناسب مع الظروف التي يتخذها المؤثرة في اتخاذ القرار، فعلى سبيل قد يكون اختيار أساليب الإنتاج نصف إليه بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات الخاصة تؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرار لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل³

1 - علي حسين: نظرية القرارات الادارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، 20.

2 - المرجع السابق ص21

3 - أحمد ماهر: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د. ط، 2004، ص، 283.

7-وظائف اتخاذ القرار ومصدره:

7-1-وظائف اتخاذ القرار:

- **وضع الأهداف الإدارية:** إن الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي قدرتها على تحقيق الأهداف الإدارية، والتوجهات التي تبينها التنظيم وبذلك نلاحظ أن وضع الأهداف الإدارية هي الوظيفة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وانجاز الأهداف تمثل قمة الذروة أو الغاية الأسمى في إعطاء عملية اتخاذ القرار بمعنى الأهمية. كما أن الأهداف هي المعايير الأساسية للعمل، وهي تمثل الالتزام نحو الفعل التي تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة، إذ يمكن قياس نجاح عملية اتخاذ القرارات بدون الأهداف والتي تعتبر المعايير الحقيقية للقياس.¹
- **البحث عن البدائل:** والتي تقصد بها تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق ما يحدث فعلا، وما يجب أن يكون ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة القائمة، ولتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا والبديل الجيد هو الذي يضمن تحقيق النتائج وفقا للموارد المادية والبشرية المتاحة لمنفذ القرار، كما تعتبر عملية البحث عن البدائل وظيفة في عملية اتخاذ القرار يسعى فيها متخذ القرار إلى جمع المعلومات المناسبة من أجل تقييم طرق بديلة للعمل أو الفعل.²
- **مقارنة وتقييم البدائل:** في الغالب ترتبط عملية البحث عن البدائل بعملية تقديم كل بديل من كل بديل من تلك البدائل والتي من المحتمل أن تحقيق الأهداف مستقبلا، وذلك بواسطة المتابعة والرقابة بعد اختبار القرار الذي تم وضعه وتنفيذه كما انه لكل بديل سوف ينتج درجة مختلفة من تحقيق الهدف³

7-2-مصدر القرار: هناك مصادر عديدة للقرارات من بينها:

- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه.
- هناك قرارات تصدر من جهات أو مؤسسات خاصة ترتبط بطبيعة تلك المؤسسة أو الجهاز مثل:
- قرارات تتصل بإنشاء وإقامة المؤسسة.

1 - خليل محمد العزاوي: اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص، 33.

2 - نفس المرجع، ص، 33.

3 - نفس المرجع، ص، 34.

- قرارات تتصل بترجمة لهدف معين من وجود المؤسسة إلى أغراض إجرائية محدودة¹
- قرارات تتصل بتنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية.
- قرارات تتصل بمدى تحقيق المؤسسة للأغراض التي أنشأت من أجلها.
- مما سبق يتضح أن هناك اختلافات في طبيعة القرارات وأنواعها وأشكالها وهذه الاختلافات تحدد طبيعة كل قرار وأهميته وتأثيره في المجال الذي يتخذه فيه².

8- ظروف أو حالات اتخاذ القرار:

بعد إعطاء تعريف وجيز للقرار يمكن أن نعرف عملية اتخاذ هذا القرار، والتي هي "تفضل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة" عرفها "برنارد سشتر" Sechter Barnard على أنها: أساليب وتكتيف للعديد من البدائل، كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار أحد البدائل"

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل³.

ويكون أمام متخذ القرار عدة حالات رئيسة يواجهها اتخاذ القرار أهمها:

- اتخاذ القرار في الظروف البيئية (حالة التأكد) يكون في هذه الحالة متخذ القرار على يقين ودراية بنتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن المعقول بأنه يختار البديل الذي يزيد من مردوديته إلى أعلى حد ممكن.
- اتخاذ القرار في ظروف المجازفة (المخاطر): يكونه متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث أي نتيجة ويحاول من تحسين وضعه في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوبها نوع من المخاطرة⁴
- اتخاذ القرار في ظروف غير يقينية: (حالة عدم التأكد): لا يعرف متخذ القرار في مثل هذه الحالات النتائج المتوقعة لكل بديل من بدائل القرار، فمن الصعب معرفة احتمالية نجاح بديل من بين بدائل القرار.

1 - هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، د ط، ص 202.

2 - خواجه عبد العزيز: مرجع سابق، ص، 82.

3 - ياغي محمد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص، 85.

4 - علي حسين: نظرية القرارات الإدارية: دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، 20.

لكن يتمتع متخذي القرار بحرية المفاضلة بين هذه البدائل ويستخدم مجموعة من المعايير لحل هذه المشكلة¹.

• اتخاذ القرار في ظروف غير محدودة (حالة عدم التعيين): وفي هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يعلم بالعوامل والمتغيرات التي تحدث خلال فترة المستقبلية التي يغطيها القرار، وبالتالي لا يعرف أعمال وقوعها، ولا يمكنه حسابها، ولا يمكنه أيضا أن يتخذ أي قرار ما لم يعود في هذه الحالة إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة بجمع معلومات إضافية حول المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها أو دارتها².

كما يمكن أيضا تصنيف أنواع القرارات حسب معايير معينة كما هو مبين في الجدول التالي³:

1 - نعيم نصير: الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص، 121.

2 - نفس المرجع، ص 121.

3 - بوديار زهية، جباري شوقي: لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة، 14-15/04/2009، ص، 03.

جدول رقم (06) يمثل تصنيف القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرار	البيئة	امكانية برمجتها	أهمية القرار	الوظائف
1-قرارات فردية 2-قرارات جماعية.	1.قرارات في حالة التأكد 2.قرارات تحت ظروف المخاطرة 3.قرارات في حالة عدم التأكد	1-قرارات مبرمجة 2-قرارات غير مبرمجة 3-قرارات روتينية	1-قرارات استراتيجية تتخذها الإدارة العليا 2-قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى 3-قرارات تنفيذية أو تشغيلية هي المستوى الذي تصدر عنه.	1.قرارات تتعلق بالموارد البشرية 2.قرارات تتعلق بالوظائف البشرية -قرارات تتعلق بالإنتاج -قرارات تتعلق بالتسويق -قرارات تتعلق بالتسويق

9-مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق، وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية وفي المستوى المطلوب، فالنتيجة الفعلية قد يكون مخالفة للنتيجة المرغوب فيها، والسبب في ذلك أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يخضعان لعوامل متعددة ومتقلبة بحيث يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها ومن بينها:

- **مدى صحة المعلومات:** وتعد مشكلة تواجه متخذ القرار وتجعله يتخوف ويحتال على الذين يتعامل معهم لأن المبالغة في التقديرات والنقص في بعض المعلومات، تغير مجرى الأمور وتؤثر في القرار المتخذ سلبا.
- **الغاية من اتخاذ القرار:** لعل السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو لماذا يتعين على المسؤولين اتخاذ القرار؟ وهل الغاية من اتخاذه سياسة أم اقتصادية أو حل المشكلة معينة؟ وطبعا هناك فرق بين الرغبة الحاجة لحل المشكلة معينة عن طريق اتخاذ اجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدة الأوضاع.
- **توقيت القرار:** وهذا عامل مهم لأن الظروف الملائمة تساعد على تقبل القرار التحمس له والظروف السوية بالتوتر، الحذر تجعله يفقد قيمته والمشكل هنا هو أن توقيت القرار لا يتعلق بمتخذه فقط، وإنما يتعداه إلى الظروف البيئية والناس الذين يتأثرون به.
- **وقت ابلاغ القرار:** يعتبر مهما أيضا إذ أنه يمكن أن تحدث فوضى فور اعلان القرار إذا لم يكن الأشخاص على علم به وهينوا أنفسهم لقبوله والتكيف معه، فالقرارات المفاجئة وخاصة غير السارة أو التي تمس مصالح العديد من المواطنين قد تتسبب في استيلاء عام وتقضي على ومفعول القرار.
- **مدى المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بذلك الديمقراطية في الادارة وفتح مجال أما المعنيين بالقرار لكي يناقشوا فيه ويخرج في نهاية الأمر معبرا عن طموحات الجميع ومحققا لآمال ورغبات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- **من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار:** هذه المشكلة تبرز باستمرار وفي العادة يطلق عليها اسم المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات، التي تمارس العمل وتشرف على التسيير، وهي التي تصنع التفاصيل وتعالج الأمر بطريقة حاسمة أو السلطة المركزية صاحبة الوصاية، هي التي تقوم باتخاذ القرارات وتحيلها إلى الإدارات لكي تنتقدها.
- **مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ:** هذه القاعدة مألوفة في جميع المؤسسات فالمسؤول الإداري يتهرب من تنفيذ القرار الذي يأتيه من جهات أخرى، وخاصة إذا كانت تلك الجهات

غير منسجمة معه أو أن القرار يتضارب والقوانين الجاري العمل بها بحيث أن تطبيق القوانين الجديدة يخلق ارتباكاً في التسيير .

10- إتخاذ القرار بالمؤسسات الإعلامية:

يعتبر اتخاذ القرار محور النشاط الإداري القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها، وإن أبسط الأمور في أي مؤسسة يحتاج إلى قرار من نوع ما حتى ولو كان السماح لموظف بمغادرة عمله لمدة ساعة ولعل مفهوم القرار قد يختلط لدى البعض بأنه قرار يصدر بمرسوم لكن الحقيقة أن القرار هو ذلك النشاط الذي يتم باختيار بديل من بدائلين أو أكثر والقرارات يمكن أن تكون بسيطة ويمكن أن تكون معقدة وفي المؤسسات الإعلامية نجد أن القرارات البسيطة تلك التي تتعلق مثلاً بتكليف محرر ما بتغطية أو اختيار الأخبار اليومية للنشر أو ترقية الموظفين ومنحهم إجازات أو نقل موظف من فرع إلى آخر وهكذا.

وأما القرارات المعقدة فهي تحتاج إلى دراسات وأبحاث قبل اتخاذها مثل مشروعات توسيع إمكانية البث التلفزيوني وافتتاح قنوات جديدة أو تغيير طريقة الإخراج للصحيفة أو ما شابه ذلك ومثل هذا النوع من القرارات يحتاج إلى عدد من الناس ذوي المعرفة والاختصاص والذين يعدون البدائل والتي من ضمنها اتخاذ القرار المناسب وعلى أي حال فإن المؤسسات الإعلامية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث صناعة القرار فطبيعة العمل الإعلامي تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً وبسرعة منقطعة النظر وخاصة تلك التي تتعلق بالموارد التحريرية والبرامج والأخبار ... إلخ.

وطبيعة القرارات التنفيذية في المؤسسات الإعلامية تركز إلى إدراك أن هناك نوعين من القرارات:

- **القرارات الفورية:** وهي قرارات تستلزم من المسؤول إبداء رأيه فوراً فيما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه سواء كانت تحريرية مثل: اختيار عنوان جيد، أو اختيار خبر للنشر دون آخر، أو اختيار صور بعينها وإبرازها أو سواء كانت عملية اتخاذ قرار بشأن عطل طارئ.

- **القرارات المدروسة:** وهي قرارات تحتاج إلى دراسة سواء من قبل لجان متخصصة أو الأقسام ذات العلاقة والتي ترفع بدورها إلى المدير المسؤول ليتخذ القرار المناسب من جملة خيارات مقترحة.¹

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات المدنية، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص 47.

رابعاً: الرقابة

الرقابة هي تلك الوظيفة من ضمن الوظائف الأساسية للتسيير، وإنها الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية، إنها مرتبطة بالوظائف الأخرى، وضرورية للتنظيم، وصنع القرار، والقيادة، وذلك نظراً لما تقدمه من مساعدة في التحقق، ومتابعة وتنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها.

1- تعريف الرقابة وخصائصها:

رغم وجود سوء فهم لمعنى الرقابة إلا إنه يوجد اتفاق عام على تعريفها انطلاقاً من تعريف "الذي كان سائداً إلى حد كبير ولسنوات طويلة، فهي تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها".¹

وتعرف الرقابة بالعملية التسييرية التي تهتم بتقويم إنجازات المؤسسة، وذلك باستعمال معايير محددة واتخاذ القرارات الصحيحة بناء على نتائج التقويم، حيث تسمح بقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

كما عرفت بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثر عليها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

إنها وظيفة تقوم عليها السلطة المختصة بقصد التحقق من إن العمل يسير وفقاً للأهداف بكفاية وفي الوقت المحدد لها فهي المتابعة لإنجاز الأعمال بدقة وبسرعة والعمل على تقييمها مع تحديد الانحرافات وإصلاحها إن وجدت،² وهي عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات، كما يجب إنجازها أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحيح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل.

يمكن حصر خصائص نظام الرقابة في النقاط التالية:

- تقديم معلومات صحيحة تساعد في عملية اتخاذ القرار.
- التوقيت المناسب للمعلومات المقدمة حيث أن أي تأخر للمعلومات يفقدها من معناها كلياً أو جزئياً.

¹-محمد سويلم، الإدارة، دار وهذان لنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص105.

²-عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص:471.

➤ الاقتصاد في التكاليف باستعمال أنظمة بسيطة ذات فائدة وقليلة التكلفة؛
 ➤ سهولة استيعاب وفهم نظام الرقابة وكذا طبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها هذا النظام حتى يتمكن المقرر من اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب والتركيز والانتباه بسرعة للانحرافات التي تشكل نقاط اختناق خلال العمل.

2- أهمية الرقابة في المؤسسة

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة الأخطاء الموجودة في التنظيم، وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي:¹

أ- **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** السبب في ذلك إن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

ب- **الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:** وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل صحيح كل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في خطط المر الصحيح قبل إن تكبر الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.

ج- **الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:** لأنها تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية.

د- **الرقابة تحقق العدالة:** عدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بتكلفة قليلة.

¹-معن محمود عياصرة ومروان، محمد بني احمد، مرجع سابق، ص ص 72-73.

هـ- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المالية الذي يمكن للمدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً

و- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

3- مستويات الرقابة وأنواعها:

وهي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات وازدادت أهميتها حديثاً نتيجة لإشباع نطاق الإدارة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق وإصدار الأوامر وتتم الرقابة على ثلاثة مستويات هي:¹

أ- الرقابة الإستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا، وتتضمن متابعة العوامل البيئية، التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، تقييم الآثار المترتبة عن المواقف التنظيمية الإستراتيجية، والتأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما هو مخطط.

ب- الرقابة التكتيكية: يقوم بها مدير الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعياً أو شهرياً، وتتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر.

ج- الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر.

وفي الواقع تتداخل مستويات الرقابة الثلاثة فيما بينها عبر المستويات الإدارية الثلاثة لدرجة يصعب الفصل بينها.

تتكون الدورة العملية لأية مؤسسة من مدخلات، عمليات المؤسسة، والمخرجات التي تتحقق في فترات زمنية معينة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم نظم الرقابة إلى ثلاثة أنواع:²

1- الرقابة الوقائية: ويطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة

¹ محمد القدومي وآخرون، مرجع سابق، ص 163، 164.

² ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 196.

الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

2- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، العمل على معالجته فوراً لمنع استفحال أثره الضار.

3- الرقابة اللاحقة: تسمى أيضاً بالرقابة البعدية، لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وتستخدم في حالة عدم إمكانية تطبيق كل من النوعين السابقين، أو في حالة عدم التمكن من إدخال التصحيح اللازم على الأخطاء وعدم إمكانية تقويم الاعوجاج منها، يساعد هذا النوع من الرقابة على تقديم معلومات مفيدة لعملية التخطيط.

4- أدوات الرقابة وأسسها:

تختلف الأدوات باختلاف الأهداف من العملية الرقابية، منها أدوات تركز على الجانب المالي، أخرى على المواصفات، وأخرى على المردود، نجد من ضمن هذه الأدوات الموازنة والقوائم المالية، والتي يمكن تصنيفها عن الإيرادات والنفقات لفترة زمنية محددة إلى صنفين، منها الموازنات الحقيقية والتي تضم النفقات والإيرادات الفعلية، والموازنات التقديرية والتي تضم نفقات وإيرادات تقديرية، تعتبر أرقام الموازنة الحقيقية أداة هامة من أداة الرقابة، والنسب والمؤشرات المالية، والتي تكشف النسب والمؤشرات المالية علاقة مدخلات المشروع بمخرجاته، أو إيراداته أي أصوله مع خصومه، وتستخدم كأداة هامة للرقابة بمقارنتها بالقيم المعيارية واكتشاف الانحرافات.

أصبحت ضرورة ملحة عند ممارسة العملية الرقابية مراعاة التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة وذلك بإجراء رقابة في المكان والزمان، مع تحديد النقاط الأكثر تأثيراً على الأداء بدقة، وضرورة توفير التغذية العكسية للمعلومات، وذلك بتوفير المعلومات عن الخطط المرسومة والتنفيذ الفعلي للتعرف على ما حدث وما يتوقع حدوثه، إضفاء عنصر المرونة على نظام المعلومات، لكي يتمكن تجاوب نظام الرقابة مع التغيرات، وملائمة نظام الرقابة وتوافقه مع الهيكل التنظيمي وأجزائه.

التحكم الذاتي وذلك بوجود أجزاء في نظام الرقابة قادرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها، وتحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية (المراقب-بكر القاف- أي الطرف الذي يشرف على العملية الرقابية، والمراقب-بفتح القاف- أي الطرف الذي تجرى عليه العملية الرقابية)، وضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد أي درجة استيعابهم للمهام فمن غير الممكن تطبيقها بنجاح إن لم تفهم من طرف الأفراد.

5- خطوات الرقابة

كبداية تجدر الإشارة إلى إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو يمارسه الفرد، كما إنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الإداري، وتنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار كما يلي:¹

1. **تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل:** وإذا كانت هذه الخطوة تتضمنها الواقع عمالية التخطيط فإن هذا يؤكد حقيقة التكامل والارتباط الوثيق بين وظيفتي التخطيط والرقابة، إما بخصوص أنواع معايير ومستويات الأداء فهي تختلف وتتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، ومن أمثلة معايير مستويات الأداء ما يلي:

أ-معايير الربحية مثل معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه.

ب-معايير تسويقية مثل حصة المنظمة في السوق، رقم وحجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

ج-معايير زمنية مثل إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

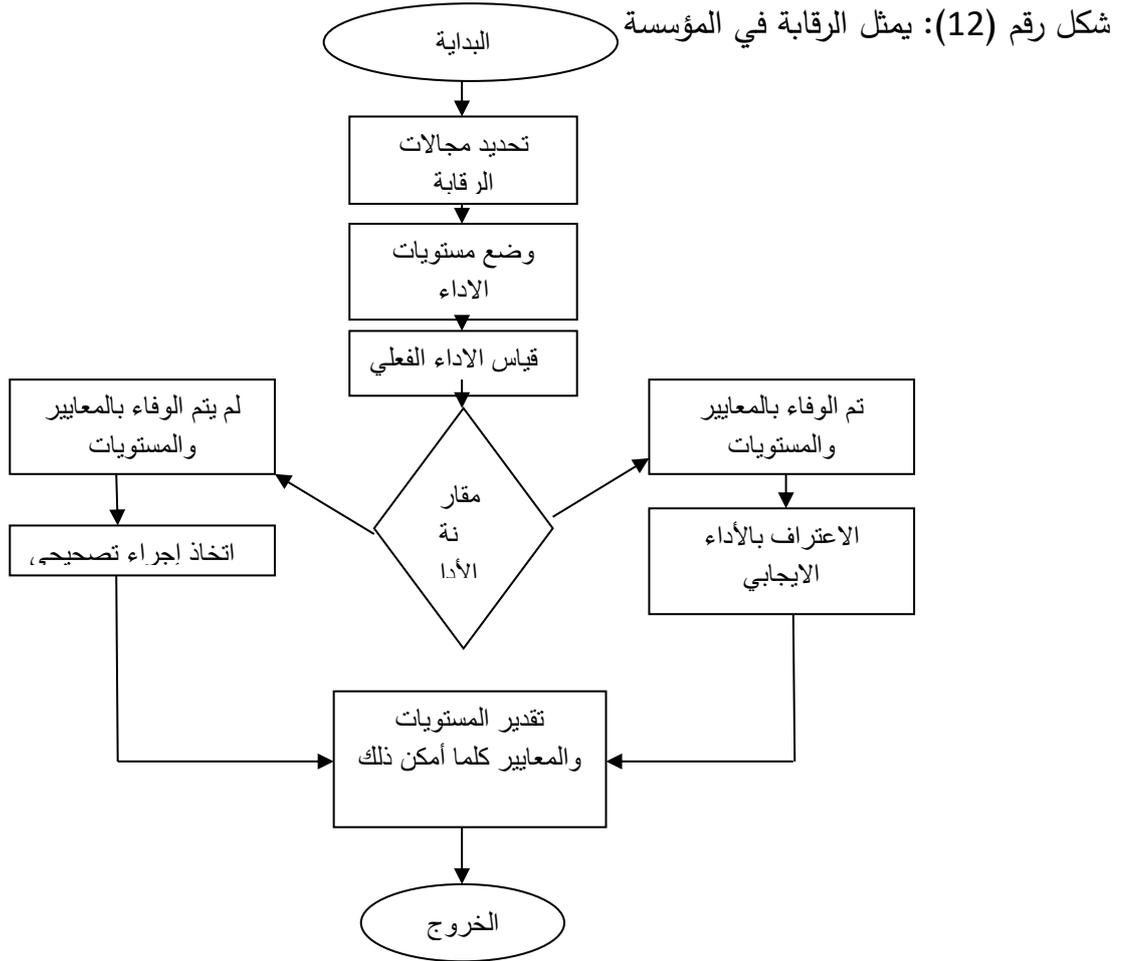
د-معايير إنتاجية مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

2. **قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:** حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعية إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات، وبمجرد الانتهاء من عملية القياس أو المقارنة يتم تحليل أسباب الانحرافات، حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلا: هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد، أم إنها ترجع إلى خلل في الإدارة أم إن هذه الانحرافات ترجع إلى أسباب وعوامل خارجة عن سيطرة الإدارة، عوامل قدر ترتبط بأطراف التعامل الخارجي مع المنظمة أو عوامل بيئية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، أم إلى مزيج من كل هذه العوامل.

3. **تصحيح الانحرافات:** بمجرد انتهاء المدير من قياس الأداء وتحديد الانحرافات يجب البدء فوراً في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، وهذه الأخيرة تستهدف الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة، وتتركز هذه الإجراءات بصفة عامة على علاج الأخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات غير المرغوبة، أما بالنسبة لأنواع ومجالات التصحيح فقد تشمل كل أو بعض الوظائف الإدارية

¹-عبد السلام ابو قحف، اساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص ص 474،475.

المتعارف عليها، بمعنى آخر قد يتطلب تصحيح الانحرافات إعادة التخطيط أو التنظيم أو تغيير أساليب التوجيه أو تطوير أدواته المستخدمة، وفيما يلي شكل توضيحي لآلية سير النظام الرقابي في المؤسسة.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:478.

6- الرقابة في المؤسسات الإعلامية:

تعتبر عملية الرقابة أحد الوظائف الأساسية للإدارة باعتبارها عملية مرتبطة بأوجه النشاط الإداري المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ القرارات وتنفيذها فهي عملية متابعة تهدف أساساً لتأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يتعلق بالمؤسسة الإعلامية فإن أول ما يتبادر الذهن في الرقابة هو رقابة المادة الإعلامية لكن في الحقيقة هذا المفهوم هو واحد من مفهومين أساسيين للرقابة وهما الرقابة الإدارية والرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية قبل أن تخرج للنشر.

-**الرقابة على العمل الإنساني:** تتعدد جوانب نشاط المؤسسة الإعلامية لتشمل نشاطاً ذهنياً وإبداعياً مثل كتابة الصحف والإذاعة وغيرها ونشاطاً فنياً يدوياً مثل الطباعة وتشغيل الآلات والأجهزة وغيرها ونشاطاً مكتبياً وإدارياً وإشرافياً مثل إدارة شؤون الأفراد وغيرها.

وتهدف الرقابة على النشاط الإنساني التأكد من أن الأفراد المعنيين يقومون بأداء واجباتهم المكلفين بها ويختلف أسلوب التقييم حسب اختلاف نوعية العمل حيث يكلف المحررون والكتاب بإنجاز مسؤوليات محددة، مثل متابعة تغطية أخبار نشاط جهة ما أو كتابة مقال أسبوعي أو يومي أو ما شابه ذلك، ويشمل هدف الرقابة في هذا الصدد نوعين كمياً وكيفياً.

- **الرقابة على الخدمات:** إن العنصر الثاني الذي يحتاج إلى الرقابة في إطار أي نشاط اقتصادي هو ما يتعلق بالخدمات وتكاليفها والتي تختلف عن تكلفة الأجور والمواد، إن هذه الخدمة تختلف وتتنوع لتشمل أجرة المرافق مثل الكهرباء والماء والتأمينات الصحية والصيانة ونفقات البحوث والإعلانات والضرائب وغيرها، وأخذ ذلك في الاعتبار أمر ضروري لأن أي مؤسسة لا تأخذ في اعتبارها تكاليف هذه الخدمات سوف يؤدي بها إلى تقدير منتجاتها وبالتالي إلى خسارتها.

- **الرقابة المالية:** وهي ضرورية في أي مؤسسة من المؤسسات الإعلامية، حيث أن الرقابة المالية يكلف بها محاسب قانوني أو محاسبين قانونيين فإن مسؤوليات الإدارة تنحصر في هذا الصدد في اختيار المحاسب القانوني الكفء الذي يكون من حقه الاطلاع على جميع دفاتر وسجلاتها.¹

خامساً: التمويل في المؤسسات الإعلامية:

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاطات لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية، هي رأس مال يربح أو يخسر المال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره، ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية ومنها ما يلي:

1- **الإذاعة المسموعة والمرئية:** يتم تمويلها كاملاً من قبل أغلبية الحكومات والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات.

2- **المؤسسات الصحافية ودور النشر الخاصة:** والتي هي في حقيقتها ذات أهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات.

3- **المؤسسات الصحافية شبه الخاصة:** وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية لكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع أن تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري.

¹ - عمر أحمد همشري: الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 115.

4- المؤسسات الصحفية: وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الإعلام التي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.¹

سادسا: ماهية التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات الإعلامية من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدراتها على مواجهة المنافسة، حيث تهتم المؤسسة الإعلامية بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام.

1- مفهوم التدريب:

توجد العديد من المصطلحات التي تقترب من مصطلح التدريب لابد من ذكرها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب منها ما يلي²:

-التعليم: هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

-الإعداد: هو عملية تسبق التوظيف لتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة، ويكون بعد التعليم وقبل التدريب، بمعنى الإعداد وهو تهيئة الفرد.

-التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

هناك العديد من المفاهيم التي قدمت لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر لآخر، وعليه يمكن أن نذكر منها ما يلي:

-التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.³

¹ - محمد الجبومي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، دط، عمان، 2008، ص 55.

² - غريب علي، قيرة إسماعيل وسلطنة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص98.

³ - الكلادة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص100.

-التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم¹.

-التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة².

-التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين بالمؤسسة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي يعتمدها المؤسسة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير³.

-التدريب هو تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل⁴.

-التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها⁵.

-التدريب هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل⁶.

-كما عرف التدريب أيضا بأنه ذلك النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية وبهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها⁷.

-من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة

1- السالم مؤيد سعيد وجرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2009، ص130.

2- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص227.

3- البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص443.

4- الكلالدة طاهر محمود، مرجع سابق، ص99.

5- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص137.

6- جودة أحمد محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص172.

7- الكلالدة طاهر محمود، مرجع سابق، ص99.

يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من أجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل، وذلك بهدف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها¹.

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب يمكن ذكرها فيما يلي²:

- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية في حد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر مادامت المؤسسة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في عصره.

2- مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وتتمثل

هذه المبادئ في³:

- أ- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- ب- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- ج- **الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة.
- د- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

1- عباس أنس عبد الباسط، مرجع سابق ص 228.

2- الظاهر نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 239.

3- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية- الأسس والمفاهيم والأبعاد الاستراتيجية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 95-

هـ-التدريبية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيدا.

و-الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

ز-المرونة: يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

وهناك آخرون حددوا مبادئ التدريب في الآتي¹:

أ-الاستمرار: بمعنى التدريب عملية مستمرة.

ب-الإمكانية: أي أن كل شيء قابل للتعليم.

ج-الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية.

د-التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

هـ-التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.

و-العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية، الفنية والمالية وغيرها.

ز-الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.

ر-الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

ن-المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير¹.

-العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

1-الغزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص26.

ويعمل التدريب على تنمية النواحي التالية في الأفراد¹:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:

- معرفة تنظيم المؤسسة، سياستها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاج للعمل.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: من بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارة على التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارة الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.
- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها نجد:

¹-عباس أنس عبد الباسط، مرجع سابق، ص ص 227-228.

-الاتجاه إلى العمل بالمؤسسة.¹

-الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.

-تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

-تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.

-تنمية الروح الجماعية للعمل.

تنمية الشعور بالمسؤولية.

-تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

-تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.

3-أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

يمكن ان نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه "سواء سلعة أو خدمة".

يشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى ان الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا يتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحال بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال

1- المرجع السابق، ص 228.

استخدام الحاسبات الآلية، ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول ان التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية والفرد المدرب المؤهل القادر دائما على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى ان التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وابتكار¹.

كذلك التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات، فتحدد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم².

4-مكونات التدريب:

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات³:

أولاً-تحليل الاحتياجات: وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

أ-هناك حاجة مؤكدة للتدريب.

ب-تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحده الحاجة المؤكدة السابقة للتوصل إليها.

ج-جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:

¹-مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 58-60.

²-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999، ص288.

³-صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص ص 14-16.

د-المدرّبين المحتملين والمتوقّعين والمطلوبين لأداء المهمة.

هـ-المتدربين وإعدادهم إمكانياتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وحاجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.

و-اختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والطموحة.

ز-أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية، اجتماعات تلفزيونية، أو عن طريق الأنترنت...).

ثانياً: تحليل المعلومات: إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافياً، مفصلاً، شاملاً، مترابطاً، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحديد الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعين بالآتي:

أ-**الاستبيانات:** يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات عن المشكلة المعينة (عمال، مشرفين، متعاملين من موردين أو مشتريين أو مستهلكين، مديرون...الخ).

ب-**المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية وأحياناً للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وبتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى الكم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت وسرعة إنجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

ج-**الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

د-**عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على مواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعلاً على مجال الدراسة.

هـ- السجلات والتقارير: للخروج بتصوير أشمل عن نشاط وسير العمل في المؤسسة لكل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهرى للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

5- أهداف التدريب:

يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات

المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية¹:

أ- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

ب- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

ج- مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.

د- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

هـ- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

و- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهارته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

ز- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة الإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع

الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لا بد من

¹- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في شركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 26-27.

التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وان تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وان تكون قابلة للقياس وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى إستراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

6-أنواع التدريب:

للتدريب انواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيز مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقا للاعتبارات التالية¹:

جدول رقم (7) يمثل: أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-داخل المنظمة -خارج المنظمة	-التدريب المهني والفني -التدريب التخصصي -التدريب الإداري	-توجيه الموظف الجديد -التدريب أثناء العمل -التدريب لتحديد المعرفة والمهارة -التدريب بغرض النقل والترقية -التربية للتهيئة للمعاش

أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

¹ -ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص ص 47-54.

أ- **توجيه الموظف الجديد:** يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء العمل.

ب- **التدريب أثناء العمل:** لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستفيد وقتاً طويلاً، قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب مما يزيد من أهمية هذا الأخير، إن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ج- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

د- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

هـ-التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2-التدريب حسب نوع الوظائف:

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

أ-التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتاً أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

ب-التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، هندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج-التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

3-التدريب حسب المكان:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي-تحديد الاحتياجات التدريبية- تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.

أ-التدريب داخل المنظمة-تدريب داخلي-: قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدرسين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو خبرة وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنات التي تقيد المتدرب والمدرّب معاً، إذ أنه يربط المتدرب مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرّب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقاً، كما ان هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدرّبين.

ب- التدريب خارج المنظمة-التدريب الخارجي-: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتميز هذا النوع من التدريب ب:

-توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.

-توفر المدرّبين الأكفاء المتخصصين.

-تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.

-بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

7-أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أساليب

التدريب نذكر:

1-تدريب الحساسة: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة او مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم¹.

2-التدريب أثناء القيام بالوظيفة: يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الانتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب².

3-دراسة الحالات: تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفرد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي منبت عنها الحالة بالتوصل إليها كأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية واعطائها للمتدربين³.

¹-بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي 2010، ص10.

²-منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص119.

³-عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 323-324.

4- أسلوب المحاضرات: فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكثر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام بعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين، كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض ومع ذلك فإن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأً أساسياً من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا يوجد معلومات مرتدة من الحاضرين، وإذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، وإذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا يعني أن يكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين.

ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوافر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن يسند للمتدربين بعض القراءات وأيضا يمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة.

5- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض¹.

6- أسلوب تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له ان يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك الاب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب

¹-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 347-349.

دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم... الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير¹.

7- أسلوب المباريات الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية، وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

-التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.

-التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.

-التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.

-تكوين نظام للمعلومات وتطويره.

-الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.

-استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار².

8- التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكن للمعارف والمهارات المطلوبة³.

9- تمارين سلة البريد: تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه

¹-زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص263.

²-محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص281.

³-نفس المرجع، ص287.

قضايا خلافية، وذلك لدراستها قبل أ يبدأ التدريب، ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدبر باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويه البريد من الموضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيًا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية، وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقييم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها¹.

10- تهييج الأفكار: في طريقة تهييج الأفكار والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي- فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن إن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضايف الحر بين أفكار أفراد المجموعة، وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطي أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل متعمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

11- فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من 3-10" تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع، وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية، وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلي التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم².

8- التدريب في المؤسسات الإعلامية:

يعتبر التدريب عنصرا هاما في المؤسسات الإعلامية، فالتدريب يكسب المتدرب معلومات كما ينمي المهارات التطبيقية ويغير اتجاهات وسلوكيات المتدرب، فالمؤسسات الإعلامية تستخدم التدريب وتطبقه على العاملين بها سواء كانوا قدامى أو جدد، فتدريب الموظفين الجدد يكون بتدريب أولي أو ابتدائي عام، في حين يكون تدريب الموظفين القدامى قبل الترقية أو تدريب خاص باستخدام التكنولوجيات الحديثة، وفي هذا تستخدم المؤسسة الإعلامية عادة 03 أنواع من الدورات التدريبية ضمن إطار أنواع التدريب السابق ذكرها.

¹-المرجع السابق، ص358-359.

²- نفس المرجع، ص ص 361- 363.

1. **الدورات التحريرية:** في الوسائل المسموعة والمرئية والصحافة مثل دورات متخصصة للمحررين في شؤون الأخبار، وقد يأخذ ذلك صورة التدريب العملي أو التدريب أثناء ممارسة العمل، ويقوم به عادة الرؤساء المباشرين في كل تخصص أو الموظفين القدامى ذوي الخبرة، وقد يقوم به خبراء متخصصون.
 2. **الدورات الفنية:** في الوسائل المسموعة والمرئية والصحافة أيضا بحيث تقوم بتأهيل مستخدميها ذاتها، أو من خارجها من قبل بائع التكنولوجيا للتعامل مع الماكينات والمعدات الإلكترونية أو لتدريبهم على مهارات فنية مثل التصوير والتحميص والطبع والإخراج ... إلخ.
 3. **الدورات الإدارية:** في الوسائل المسموعة والمرئية والصحف بحيث تقوم بتدريب مستخدميها على الشؤون المالية، والإدارية والتنظيمية والتخطيطية والبرامج القيادية والإشرافية والمكتبية وغيرها.
- وفي أنواع الدورات الثلاث السابقة قد يقوم بالتدريب إدارات خاصة به داخل المؤسسات ذاتها أو من خلال المعاهد التي تنشئها تلك المؤسسات وتتبع لها مباشرة.
- وبالنسبة للدول العربية بصفة عامة فغالبيتها تشترك مؤسساتها الإعلامية بتدريب كوادرها من خلال دورات تشرف عليها مؤسسات إقليمية مثل اتحاد الإذاعات العربية واتحاد الصحفيين العرب وغيرها.¹

¹ - إبراهيم عبد الله المسلمي: إدارة المؤسسات الصحفية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص101.

المبحث السادس: أنواع المؤسسات الإعلامية:

أولاً: التلفزيون في العالم

1/ نشأة وتطور التلفزيون:

إن أول خطوة إيجابية في مسيرة اكتشاف التلفزيون بدأت عام 1817م بفضل قيام العالم " بارزيليوس " Barcellius بفضل عنصر غريب كانت درجة حساسية تختلف باختلاف كميات الضوء السلطة عليه فأسماء بعنصر (السيلينيوم Sélénium) لما يمتاز به من إمكانية التوهج عند سقوط الضوء عليه.

ويرجع البعض قصة اختراع التلفزيون إلى عام 1873م، حين لاحظ " جوزيف ماي " J. May الذي كان عاملاً للتلغراف في إحدى القرى الأمريكية في مدينة "مليانيا" إن ألتة يختل عملها كلما سقطت عليها أشعة الشمس، ولم يتمكن من أن يجد تفسيراً معقولاً لتلك الظاهرة أنا ذلك، فكتب إلى رؤسائها الذين وجدوا في ملاحظته أمراً يستحق الاهتمام والدراسة، فكلفوه بدراسة هذه الظاهرة، وبعد مدة من البحث تبين لهم أن جزءاً من دائرة آلة التلغراف يحتوي على عنصر السيلينيوم الذي يمتاز بحساسيته للضوء، هو الذي أدى إلى أن تتغير مقاومته الدائرة للتيار الكهربائي والذب أدى إلى تتأثر الدائرة بأشعة الشمس.

وكان ذلك عاملاً مهماً أدى إلى التوصل إلى الطريقة لتحويل الطاقة الضوئية إلى طاقة كهربائية، ومنذ ذلك الوقت بدأت فكرة تكوين خلايا السيلينيوم الضوئية وإن هذه الخاصية اعتبرت الأساس الذي قامت عليه فكرة التلفزيون¹.

وفي عام 1882م تمكن " نيوكوف " من تحليل الصورة إلى شرائط ظلال وضياء ثم قام بتحويل الطاقة الضوئية إلى طاقة كهربائية، إلا أن هذه الفكرة لم يكتب لها النجاح التام بسبب ضعف التيار الكهربائي المتولد، وذلك لعدم وجود الصمامات اللازمة لإتمام التجربة، ولصغر حجم الصورة أمام الجهاز الذي استعمله في تجربته الذي كان عبارة عن قرص ذي ثقب حلزونية.

وبالاستناد إلى فكرة (نيوكوف) استطاع المهندس الإنجليزي " جون بيرد " John Baird أن يصنع جهازاً كهربائياً قادراً على نقل صورة حقيقية وذلك في عام 1925م، واستمر يعمل على تحسين اختراعه حتى تمكن عام 1926م من إرسال صورة حقيقية لوجوه حية، وتوالت بعد ذلك التحسينات على جهاز " بيرد " حتى تمكن في فبراير عام 1928م نقل صورة من لندن إلى نيويورك عبر المحيط الأطلسي على موجة طولها " 49متر

¹ -مصطفى حميد كاظم الطائي: الفنون الإذاعية والتلفزيونية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص27.

" وقد أثار هذا الاكتشاف الناتج اهتمام العلماء والباحثين في مختلف أنحاء العالم إلى درجة دفعت بعض الباحثين إلى القول " إننا أردنا اختراع أن نسب اختراع التلفزيون إلى شخص معين لكان " بيرد" أحق بهذا اللقب"¹.

وابتداء من عام 1930م بدأت الدول التجارية العلمية للتلفزيون وخاصة في أمريكا وإنجلترا وفرنسا وألمانيا والإتحاد السوفييتي وإيطاليا إلا أن إنجلترا كانت السبابة في بث البرامج في صورة منتظمة عام 1936م وتبعتها أمريكا عام 1939م وبعدها بقليل بدأت شركة كولومبيا للإذاعة البث التلفزيوني وفي عام 1943م وتبعتها أشئت ست محطات تلفزيونية في الولايات المتحدة استخدمت لأغراض تجارية، إما في أوروبا فقد كان التطور التلفزيوني بطيئاً بسبب الصعوبات الاقتصادية التي خلفتها الحرب، ففي عام 1948م كان يوجد محطة تلفزيونية واحدة في كل من الإتحاد السوفييتي وإنجلترا وفرنسا، وعام 1957م كان عدد البلدان 70 بلداً².

كما بدأ البث التلفزيوني العربي في أواسط الخمسينيات من القرن الماضي، بعد تشغيل أول محطة بث تجارية في المملكة المغربية، باشرت العمل عام 1954م بينما بدأ أول بث رسمي تشرف عليه الحكومة في 2 مارس 1956 من تلفزيون بغداد في العراق³.

كما عرفت الجزائر البث التلفزيوني الجزائري عام 1956م، لبنان عام 1959م، سوريا ومصر عام 1960م الكويت عام 1961م، السودان عام 1963م، اليمن عام 1964م، السعودية عام 1965م، قطر عام 1970م، البحرين عام 1973م، عمان وفلسطين عام 1974م⁴.

ومما سبق يمكن القول بأن التلفزيون الجزائري مر بعدة مراحل تمكن من خلالها من النهوض بهذه الوسيلة الإعلامية ومسايرة التطورات الحاصلة عليها بالرغم من محاولات الاستعمار الفرنسي من منع ذلك.

¹-المرجع السابق، ص 28،29.

²-مي العيد الله: التلفزيون وقضايا الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص31،32.

³- نفس المرجع ص37،38.

⁴-سليم عبد النبي، الإعلام التلفزيوني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص26.

2- خصائص التلفزيون:

يعد التلفزيون أحد أهم ابتكارات القرن العشرين، كما يعد واحداً من أهم وسائل الاتصال الجماهيري إذ أن خصائصه التقنية تهيئ له تقديم المعارف والمعلومات مؤثرة ومتنوعة لخدمة جميع أهداف.

العملية الاتصالية ويتفوق التلفزيون بقوته التأثيرية حيث يمكن أن يؤدي أدواراً لغيره من وسائل الاتصال الأخرى التي يتعرض لها الأفراد وتؤثر في تكوينهم وسلوكهم واتجاهاتهم حتى أصبح أداة فعالة من أدوات الاتصال الجماهيري فهو يتميز بالخصائص التالية:

- أتاح التلفزيون للمشاهد رؤية مجموعة من الرسائل الاتصالية في ان واحد فهو يجمع بين الصورة والصوت، الصوت الممثل لراديو، والصورة واللون ممثلاً للسينما والحركة ممثلاً للمسرح، واستطاع أن يدمج هذه الرسائل الإعلامية في وسيلة واحدة.
 - استطاع التلفزيون تصغير الكرة الأرضية وتحويلها إلى قرية عالمية كما قال " مارشال ماكلوهان" Marshall Maclohan عالم الاتصال، خاصة بعد ظهور الأقمار الصناعية بالاتصالات حيث يستطيع الفرد أينما كان متابعة ومشاهدة ما يدور في مختلف أنحاء العالم في اللحظة ذاتها مما يضفي على المشاهدة الحيوية والآنية والجدة في الوقت نفسه.
 - يتميز التلفزيون بالتفوق الساحق في نقل الأحداث والمناسبات الهامة على الهواء مباشرة مما يجعله عين المشاهد الذي تحول ظروفه دون التوجه إلى مكان الحدث الذي يرغب في مشاهدته.
 - له قدرة كبيرة على مخاطبة الرأي العام داخل الوطن أو خارجه والتأثير فيه.¹
- كما يمكن إدراك خصائص التلفزيون التي تجعله متفوقاً في التأثير والانتشار على وسائل الإعلام الأخرى من خلال المميزات التالية:

¹ -أسامة ظافر كبارة: برنامج التلفزيون والتنشئة التربوية الاجتماعية للطفل، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2003، ص156.

-الاستحواد:

وهي خاصية مشتركة مع الإذاعة وان كان التلفاز يتميز بشدة الاستحواد، ولأنه يجمع بين السمع والبصر فهو يشد انتباه المشاهد بما يعرضه من صورة وحدث بالإضافة إلى أن التلفاز يوفر جهد ومال المشاهد الذي كان يسعى للخروج إلى السينما والمسرح، فهو يوفر ما توفره السينما وهو يجلس في بيته.¹

- استخدام فنون الإخراج والسيناريو والحوار وفرز الألوان يزيد من التأثير العاطفي على المشاهد.
- يمتلك التلفزيون الإمكانيات الفنية التي تتيح له اختصار الزمن بين حصول الحدث وعرضه على الناس.
- التلفزيون وسيلة مناسبة لعرض الإعلانات إذ يسهل اختيار القطاع المستهدف بالإعلان من أي سن أو من أي منطقة جغرافية... الخ.
- يساهم التلفزيون في تشكيل الحقيقة الاجتماعية للفرد والجماعة فمن المعروف أن التلفزيون عبر طرق الإيحاء والمحاكاة والتفاعل الاجتماعي يساعد على تكوين وتغيير وتعديل مواقفه واتجاهاته نحو نفسه والآخرين في العالم.
- إن التلفزيون يخاطب أعدادا متباينة وغير متجانسة من الجماهير من حيث الثقافة والمستوى التعليمي والأعمار والأديان والجنس والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والتي لها دلالاتها وتأثيرها على مدى الاستجابة للاتصال وسلوكيات جماهير المشاهدين.
- كما أن التلفزيون يتفوق على غيره من الوسائل بفضل تميزه انه لا يحتاج إلى مهارة عند تشغيله، وأيضا من خلال عرض التلفزيون للصورة الملونة حيث تبدو الأشياء والحوادث كما هي في الواقع، كما يوفر عنصر التشويق².
- يمتلك التلفزيون الآلات والأجهزة من كاميرات تصوير وغيرها مما يتيح له نقل أحداث ووقائع ومعلومات علمية دقيقة تعجز الأجهزة الأخرى عنها، والطاقة البشرية المجردة عن الوصول إليها مع هذا فالتلفزيون يعتبر وسيلة جذب إعلامي للكبار والصغار، فهو يمتلك القدرات الفنية التي تعينه على تحويل الخيال إلى واقع مرئي وهو يحول القصص والروايات إلى صور متحركة إلى مشاهدة يملأها النشاط الحيوي كما يمكنه من إمكانيات فنية دقيقة، كما يتمتع التلفزيون بإمكانية نقل مشاهدة من أماكن يصعب بل يستحيل أحيانا على المشاهد مشاهدتها في مواقعها الأصلية أو على الطبيعة أو التوجه أصلا إلى هذه المواقع مثال النقل التلفزيوني الفوري لنزول مركبة فضاء أمريكية على سطح القمر سنة 1969م

¹-عبد الرزاق الدليمي: المدخل لوسائل الاعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص33.

²- عبد العزيز شرف: المدخل إلى وسائل الإعلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006م، ص124.

- ولأول مرة في التاريخ يستطيع الإعلامي أن يدخل إلى البيت، فيخاطب الجد والابن والحفيد والرجل والمرأة والكبير والصغير، في جو عائلي، وهذا ما اكتسب التلفزيون الصفة العائلية.
- شاشة التلفزيون قادرة على تكبير الأشياء الصغيرة، وتحريك الأشياء النامية.
- يمتاز البيت التلفزيوني بسهولة وصوله إلى أي مكان، مما يسر وجوده في البيوت، إضافة إلى قلة تكلفته المالية للجمهور إذا ما قورن ببعض الوسائل المنافسة كالإنترنت.
- الواقعية التامة في نقل الأحداث، مع ما تتضمنه من انفعالات وحركات ومؤثرات صوتية من تصفيق وضجة، وصوت أمواج، ودوي انفجار، وضجيج محركات.....الخ.
- سرعة التلفزيون في نقل الخبر أعطته ميزة إضافية، حيث صار من أهم مصادر الأخبار في وسائل الإعلام¹.

-**الوضوح:** إن للتلفزيون قدرة هائلة على تقديم دقائق الأمور بوضوح، وانه يقدم الشخصيات إلى المشاهد ويتعرف عليها عن كثب، إضافة إلى ذلك فهو ينقل الأحداث المصورة أين كان موقعها في أرجاء العالم، لذلك يعتبر التلفزيون النافذة التي يطل منها المشاهد على العالم، وعن طريق البرامج المعروضة في التلفزيون يستطيع المشاهد التعرف على طبيعة الأشياء بوضوح ودقة تامة، مثل برامج الطيور والحيوان وغيرها من البرامج المختلفة التي يتمكن من خلالها التعرف على أعماق البحار وأعالي الجبال والبراكين والزلازل بشكل واضح².

ومن خلال عرض هذه الخصائص يمكن القول بأنه وبفضل هذه الخصائص حظي التلفزيون بثقة مشاهديه وتصديقهم له، وبالتالي تفصيلهم له على حساب الوسائل الإعلامية الأخرى كما أنها أعطت للتلفزيون الدور الكبير في مختلف الميادين، وأيضاً وبفضل هذه المميزات أصبح الوسيلة الأكثر انتشاراً وحضوراً.

¹- طارق سيد احمد الخليفي: فن الكتابة والتلفزيونية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005م، ص69.

²- فاضل حنا: التلفزيون ما له وما عليه وما مدى تأثيره في الأطفال، مؤسسة الرسالة، القاهرة، ط1، 2002، ص63.

3- وظائف التلفزيون:

-الوظيفة الإعلامية: وتتمثل في الأنباء والبيانات والصور والتعليقات وبتثا بعد معالجتها ووضعها في الإطار الملائم لها، لفهم الظروف الشخصية والبيئية والدولية وتمكين متلقي الخبر من الوصول إلى وضع يسمح له باتخاذ القرار السليم، وبجانب الدور الذي يلعبه في الدعاية التجارية والأغراض التي تكمن وراء هذه الدعاية سواء بالنسبة للسلعة المعلن عنها أو بالنسبة للمستهلك والتلفزيون أيضا¹.

ويمكن القول بأن الوظيفة تعتبر الوظيفة أول وظيفة للتلفزيون، حيث يقدم للمشاهدين مختلف المعلومات والبيانات من أجل فهم الظروف الشخصية وكذا ما يدور في العالم من أحداث.

-التوجيه والإرشاد:

ارتبطت عملية التوجيه والإرشاد بتكوين الاتجاهات، وفي نفس الوقت أيضا تتطلب عملية تكوين الاتجاهات الفكرية المرغوبة عدد الشباب والأطفال للتنسيق بين المسؤولين في التلفزيون والحكومة و المجتمع بمؤسساته المختلفة، وخاصة إذا كان المجتمع يمر بمرحلة إصلاح أو تغيير واسع النطاق، الأمر الذي يترتب عليه ظهور قيم واتجاهات جديدة فيه ويستطيع التلفزيون أن يؤدي دورا في إكساب الفرد اتجاهات جديدة، أو تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة بما يتلاءم مع طبيعة المجتمع، والتي تسمى بالاتجاهات المرغوبة ويتوقف ذلك على حسن اختيار المادة الإعلامية².

من الثابت أن وسائل الإعلام والتلفزيون خاصة أخذت على نفسها في الآونة الحديثة مهمة إنماء الوعي ونصح وتثقيف الجماهير والعمل على نشر المعارف والمعلومات البناءة التي تفيد في مكافحة قضية من القضايا كمكافحة ظواهر العنف والمخاطر الكامنة في تعاطي المخدرات والمواد الكحولية³.

ومن هنا يمكن القول أن التلفزيون أصبح على عاتقه مهمة التوعية والتحسين من كل المخاطر والظواهر الاجتماعية وهذا لكونه يتمتع بخاصية التأثير على مشاهديه، وبالتالي القيام بتغيير سلوكيات وأفكار خاطئة وتغييرها بأفكار واتجاهات سليمة ملائمة للمجتمع.

¹ - الدسوقي عبده ابراهيم: التلفزيون والتنمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004، ص ص113-114.

² - نفس المرجع، ص114.

³ - United nations publication: ninth United nations congress on the prevention of crime and the treatment of offenders new york.10 january 1999.p4.

-الحوار والنقاش:

يساعد التلفزيون في تبادل المعلومات والآراء وتلاقح الأفكار في مختلف جوانب الحياة (فكرية وسياسية اقتصادية وترفيهية) إلى غير ذلك من خلال عملية الحوار والجدل والمناقشة، وتوضيح وجهات النظر.

مما يريد على القدرة المعرفية وتطور الوعي الاجتماعي في المجتمع، كما ان هذا يساعد في توحيد الأفكار والمشاركة في الوقت نفسه ويزيد التفاهم الكامل، ويساعد على الاطلاع، والتعرف على ظروف الأحوال المعيشية.

-الوظيفة الترفيهية:

"تحتل الجوانب الترفيهية قدرا كبيرا من فكر رجال التلفزيون اليوم، ويطلق عليها البعض وظائف التسلية والإقناع وهي تتضمن النوادر والطائف وشملت الآن الإعلانات والأغاني والمسرحيات وكل مجتمع له طريقة في الترفيه والتسلية، وتختلف هذه الوظيفة باختلاف الزمان ومستوى التحضر"

-الوظيفة الثقافية:

وترتبط بنشر المعرفة وتكوين الشخصية وتنمية الأذواق وتهذيبها، وتنمية الطاقات البشرية وتوسيع الأفق في المجتمع، ونشر الوعي الصحي والاجتماعي والاقتصادي وغير ذلك من أنواع التنقيف الأخرى¹.

ومن خلال الوظيفة الثقافية والترفيهية يتبين لنا أن التلفزيون يقوم بنشر البرامج الترفيهية وهذا لجلب أكبر عدد ممكن من المشاهدين كما انه يقدم سلع ثقافية عديدة من خلال الاحتكاك بالحضارات الأخرى والاطلاع على معالم البلدان في العالم والتزود بالمضامين الثقافية.

-الوظيفة التنموية:

يستطيع التلفزيون ان يؤدي دورا هاما في تحقيق التنمية الشاملة، فالتنمية ظاهرة متعددة الجوانب، ويمكن تقسيمها إلى جوانب فرعية ولكنها في الواقع ترتبط ببعضها البعض ويؤثر في كل منها بالآخر ويتأثر به، فهناك التنمية الثقافية والاقتصادية والإدارية والسياسية والاجتماعية وهذه الجوانب كلها تتأثر بوسائل الاتصال والإعلام، وخاصة التلفزيون².

¹-الدسوقي عبده ابراهيم، مرجع سابق، ص115.

²-نفس المرجع، ص117.

إن التنمية الشاملة تعني إلى جانب معالجة الفقر، توفير فرص العمل وتحقيق العدالة في توزيع الثروة القومية، وضمان الحرية في التعبير عن الرأي والمشاركة في صنع القرار فهي عملية مجتمعية واعي.

وتنتج عن التنمية الشاملة تنشيط أعداد متزايدة من أفراد المجتمع للمشاركة في مجالات العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف متجددة وأداء وظائف مستحدثة باستمرار¹.

- النهوض بالإنتاج الفكري:

يستطيع التلفزيون أن يسعى نشر الإنتاج الفكري في كافة التخصصات المختلفة والتي تخدم قضايا المجتمع بطريقة أو بأخرى، وهذا ما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي وتهذيب الذوق العام، وفي نفس الوقت يساعد على تفسير الطاقات الخلاقة وأثر ذلك على نمو المجتمع وتطوره باعتبار أن هذا الإنتاج الفكري سوف يخدم قطاعات التنمية بصورها المختلفة.

-وظيفة الخدمات:

وهذه الوظيفة تتمثل في النشرات الحيوية ومعرفة أحوال الطقس ومعرفة الوقت، والاستشارة القانونية والطبية، والتعرف على عادات وتقاليد الشعوب.

-الوظيفة التربوية:

ويقوم التلفزيون بدور كبير في هذه النواحي من حيث الاتساع في البرامج التعليمية، وبرامج التوجيه والتربية، ويظهر هذا بوضوح من خلال معرفة مزايا التلفزيون التعليمية كما يلي:

أ- التلفزيون كوسيلة تعليمية يعطي الدارسين إحساسا قويا بالتماثل مع المدرس في الفصل إلى حد كبير، لأن التلفزيون يعتمد على الصورة والصوت، ويمكن أن يوجي للمستقبل إن القائم بالاتصال يتحدث إليه شخصيا.

ب- إمكانية التلفزيون في تقديم معلومات كبيرة عن المعلومات التي تتاح في المدارس مما تجعل المشاهد مرتبط بها وتجذب الانتباه إليها وترفع من مستواهم الثقافي².

¹-حجاب محمد منير: الإعلام والتنمية الشاملة، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2003م، ص ص 54،55.

² -الدسوقي عيد ابراهيم، مرجع سابق، 115.

ج-يستطيع التلفزيون ان يقوم ببعض المهام والمجالات التعليمية والتدريبية، والتي تتعذر على المدرس القيام بها لقلّة الإمكانيات كما يستطيع توصيلها إلى عدد كبير، وبذلك يتم التغلب ولوز بصفة جزئية على نفس الإمكانيات.

د-يتيح التلفزيون الفرصة للذين لم يتعلموا في المدرسة بشكل أو بآخر لان يتعلموا من خلال التلفزيون، وأكبر مثال على ذلك استخدامه في محو الأمية للكبار.

هـ-يمكن للتلفزيون أن يكون حلقة اتصال سريعة بين عناصر العملية التعليمية المختلفة مثل معرفة مواعيد الامتحانات وبدء العام الدراسي بين المدرسة والوزارة¹.

-الوظيفة الاجتماعية:

يصنفها البعض من العلماء مثل " د. محمد السيد " في صدارة الوظائف التي تؤديها وسائل الإعلام عامة والتلفزيون خاصة، حيث يقوم على تحقيق التماسك الاجتماعي وذلك من خلال الشرح والتحليل على الأفكار والأحداث المختلفة بطريقة تمكن المستقبل من فهمها واستيعابها جيدا وكذلك التنشئة إلى جانب مساعدة الفرد على دعم الهوية الشخصية وذلك من خلال دعم القيم الشخصية وأنماط السلوك والتوحد مع قيم الجماعة والمجتمع، فقد أصبح التلفزيون من أهم الوسائل الإعلامية التي تخترق المسافات الجغرافية النفسية، والإيديولوجية بين الأفراد والجماعات من خلال معالجة كل ما يمكن أن يشترك فيه أفراد هذه المجتمعات، ويعمل كذلك على إحلال الألفة وعلى حل المشاكل وكذلك يستطيع التلفزيون من خلال برامجه المختلفة ان يساهم في زيادة الاحتكاك الجماهيري سواء الأصدقاء أو الرؤساء، كما انه يساهم في ذلك من خلال زيارات الأقارب والتجمع الأسري حول الشاشة ويزيد من التعاون وترابط الأسرة وقلّة النزاع بين أفرادها من خلال عملية المشاهدة الجماعية².

4/ أهمية التلفزيون:

لقد استطاع التلفزيون خلال السنوات التي رافقت نشأته وتطوره أن يشغل معظم أوقات المشاهدين ويبدو أن قيمة التلفزيون وإمكانيته التعليمية والثقافية والتربوية تأتي أساسا من إن الإنسان يحصل على 98% من معرفته عن طريق حاستي السمع والبصر ومن هذه النسبة يحصل على 90% تقريبا عن طريق الأبصار وحده

¹ - المرجع السابق ص116.

² - فاضل حنا، مرجع سابق، ص23.

بينما 8% عن طريق السمع فإذا أضفنا إلى ذلك إن التلفزيون يمكن أن يصل إلى الملايين في وقت واحد استطعنا أن نتصور الثورة الهائلة التي يمكن أن يحدثها في هذا المجال في حياة الناس الثقافية والعلمية.

ويمكن أن يؤدي دورا فعالا ومؤثرا في حياة المجتمع وأسلوب تفكيره ويرى آخرون أن كسب المعلومات والمعرفة من التلفزيون يكون بقدر ما يثير التسلية أو تحريك المشاعر والاهتمامات ولهذا الجانب بعده التراكمي فكلما طالت المشاهدة للتلفزيون ازدادت حصيلة المعلومات العامة وكثر حجم ألوان المعرفة المختلفة¹.

كما أن التلفزيون أهميته الخاصة في مجال التثقيف بصفة عامة والمجال التربوي بصفة خاصة وتعود هذه الأهمية إلى:²

أ/ إن جهاز التلفزيون يجمع بين الكلمة المسموعة والصورة المرئية وهذا يزيد من قوة التأثير على الناس ويزيد من فائدته في التثقيف لاعتماده على وسيلتين هامتين من وسائل التثقيف المتنوعة.

فالمعروف أن الوسيلة ذات الأثر على المتقنين، هي التي تعتمد على أكثر من حاسة من الحواس الإنسانية، لأن أثرها التعليمي يكون اقل فاعلية فيما لو اقتصر على حاسة واحدة فالصورة في التلفزيون تزيد من وضوح الكلمة المسموعة، مما يؤدي في فهم معناها ومدلولاتها.

وهذا ما يؤكد أهمية التلفزيون في انه يمتلك القدرة على نقل الصورة الصوتية المتحركة إلى عدد أكبر من المتلقين أو المشاهدين.

ب/ بسبب ما يعرضه التلفزيون من صورة صوتية متحركة، جعل منه أهمية تسيطر على ميدان الاتصالات الجماهيرية بشكل كبير، وهذه الأهمية أعطت للتلفزيون الدور الكبير في مختلف الميادين التثقيفية والتربوية والاقتصادية والإعلامية.

ج/ إن ما يعرضه التلفزيون من برامج وأخبار ومعلومات تمثل بديلا مناسباً للخبرات والتجارب الفردية والجماعية.

د/ يأخذ التلفزيون أهمية أخرى عند جانب من المشاهدين، حيث دلت الدراسات الاجتماعية أن القرويين يشاهدون التلفزيون بنسب أكثر من أهل المدن، وذلك بسبب قلة الوسائل مثل السينما والمسرح والفيديو.

هـ/ وتعتبر الخاصية التي يمتلكها التلفزيون في جنب مشاهديه الصغار لفترات طويلة، وبخاصة أيام العطل والإجازات، حيث يساعدهم ذلك في اكتساب المهارات والمعارف والعلوم والسلوك.

¹ - عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص 27.

² - زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2002م، ص 20.

و/ التلفزيون له التأثير الايجابي في نضج الشخصية، وتنوع ميول الأفراد، ورغباتهم وهذا من خلال ما يضيفه من مكتسبات فنية وثقافية وعلمية تساعد على النمو الشخصي والانفعالي والعقلي والعاطفي والنمو في القدرات والخبرات.

- كما انه يستطيع أن يكسب المشاهدين أدوارا ايجابية على المستوى الاجتماعي والأخلاقي والسلوكي¹.

ومما سبق نستنتج أن التلفزيون يعتبر تقنية متطورة تساعد على مواجهة المشكلات التعليمية والتربوية، فهو وسيلة تربوية ناجحة والتلفزيون كوسيلة إعلامية تربوية يدعم المنهاج الدراسي بما يعرضه من تجارب علمية، وتعليم اللغة بالجمع بين الكلمة وصورة حروفها المملوطة وهذا ما يزيد من إكساب المعارف والعلوم المختلفة كما أن للصورة أثرها التعليمي فهي تزيد من وضوح للكلمة، مما يؤدي إلى زيادة فقي فهم معناها، والكلمة نفسها توضح ما تتضمنه الصورة من أفكار ودلالات.

" ويعد التلفزيون اليوم الاختراع الوحيد من بين وسائل الاتصال الجماهيرية المتنوعة الذي حقق رغبة إنسانية لم يسبق أن تحققت من قبل إذ استطاع أن يجعل الإنسان يتعايش في مكانين بان واحد ويدرك أن ما يشاهده أو يسمعه وهو في الحقيقة واقع وان ما يشاهده ويحسه بان الناس الذين يشتركون بالبرنامج موجودين معه وان أبصارهم عالقة مبصرة بل حتى يخيل إليه انه يكاد يعرفهم.²"

ومما سبق يمكننا القول بان هذه الأهمية أعطت للتلفزيون الدور الكبير في مختلف الميادين التثقيفية والتربوية والاجتماعية وغيرها من مجالات الحياة.

5- سلبيات وإيجابيات التلفزيون:

أصبح التلفزيون في الوقت الحاضر من بين وسائل الاتصال الجماهيري، وهذا لكون أفراد المجتمع اليوم على اتصال مباشر وسريع لكل الأحداث والقضايا التي تجري في مجتمعهم وفي كل العالم

يلعب التلفزيون بالوقت الحاضر دورا فاعلا في حياة أفراد المجتمع، ينقل إليهم في بيوتهم أو في أي موقع يتواجدون فيه: العلم والمعرفة والخبرة والتسلية والترفيه؛ وتثبت أن لبرامج التلفزيون أثرا كبيرا في نمو بعض الاتجاهات لدى أفراد المجتمع، وقد حقق التلفزيون فائدة كبيرة للمشاهدين بان أتاح لهم فرصة إمكانية الهروب من الواقع الذي يعيشونه ومن الحياة اليومية الرتيبة إلى عالم خيالي افتراضي كبير، من خلال القصص

¹ - المرجع السابق، ص 20.

² - عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص 28.

التلفزيونية والمسلسلات والأفلام وغيرها من برامج ومواد تلفزيونية، وأنه بات معروفا ان فئة الشباب تمضي أوقاتا في مشاهدة التلفزيون أكثر من فئات المجتمع الأخرى، فيتشربون القيم والمعارف التي يتأثرون بها كنتيجة طبيعية لمشاهدة برامج التلفزيون المتنوعة¹.

وبما أن لتلفزيون هذا التأثير الكبير على أفراد المجتمع، فان له مؤيدين ومعارضين ومن هنا تأتي أهمية التعرف على ايجابيات وسلبيات التلفزيون على أفراد المجتمع.

5-1/ ايجابيات التلفزيون:

- للتلفزيون ايجابيات ومزايا عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- يزودنا بالثقافة والمعرفة والتعليم والوعي الاجتماعي والسياسي.
- يزود الناس بالثقافة والمعرفة والتعليم والوعي الاجتماعي والسياسي.
- يجمع بين الصوت والصورة واللون والحركة وهذا يعطيه فرص إضافية للتأثير في المتلقي.
- يغني الناس عن الذهاب إلى أماكن أخرى قد تكلفهم جهود بدنية ومالية وربما لا يقدرّون عليها كالذهاب إلى السينما أو المسرح أو الملعب.
- يبقي المشاهد على تواصل مستمر مع الأحداث العالمية بتقديمه للمادة الإعلامية وقت حدوثها ومناسبة برامجه لجميع المراحل العمرية.
- قابلية للتطور التكنولوجي والإضافات التقنية الجديدة².
- يوفر للمشاهدة جميع أنواع التسلية.
- نقل التراث الاجتماعي والقيم الاجتماعية الحميدة عبر بعض المسلسلات والبرامج الخاصة.
- يجمع أفراد الأسرة في مواقع محددة من البيت.
- سهولة تشغيله وإيقافه ولا يحتاج إلى مهارة في ذلك.
- يثير المشاهدين للحديث والنقاش عن المواضيع التي يقدمها.
- يوفر محطات فضائية مختلفة الثقافات والإنجازات مما يسير حرية الاختيار والمشاهدة من البرامج الكثيرة والمتنوعة.
- أسعاره معتدلة ويمكن شراؤها من قبل جميع شرائح المجتمع.

¹-فاضل حنا، مرجع سابق، ص38.

²- محمد عبد الرزاق إبراهيم وآخرون: ثقافة المراهق، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ط2، ص109.

- توفير وسيلة ترفيهية للطفل يمكنها أحيانا أن تكون أكثر فائدة للإسهام في التنشئة الاجتماعية والدينية والثقافية¹.

5-2/ سلبيات التلفزيون:

- بالرغم من مزايا وإيجابيات التلفزيون إلا أن هذه الوسيلة الإعلامية لا تخلو من السلبيات والعيوب وتتمثل أساسا في:
 - نشره لبعض المفاهيم والمصطلحات التي تتعارض مع العقيدة والأخلاق والقيم.
 - بقاء المشاهد أمام التلفاز يشغله عن انجاز أعماله وأداء واجباته.
 - مكوث المشاهد لساعات طويلة دون حركة مما يكسبه عادات الخمول والكسل.
 - التلفزيون يجعل المشاهد يعتمد في تحصيله للمعارف على المتلقي.
 - يؤثر على حاسة البصر بما يصدر عنه من إشعاعات تضعف البصر أو تسبب انحراف.
 - يعتاد المشاهد من خلاله على الانطواء والوحدة التي قد تقوده إلى العزلة.
 - قد يعرض التلفزيون برامج تدعو إلى العنف والقسوة.
 - قد يتلاعب التلفزيون من خلال ما يقدمه من مواد إعلامية مختلفة بعواطف المشاهد وانفعالاته.
 - يضعف ملكه المحادثة واللغة لدى المشاهد لاعتماده على السمع والبصر طوال وقته، فتضعف المهارات اللفظية لدى المشاهد².
 - يقلل من فرض المشاهد من التزود بالخبرات الخاصة التي تمر به وبممارسته الذاتية.
 - قد يثير الاختلاف بين أفراد الأسرة لعدم اتفاقهم على مشاهدة برنامج واحد³.

" كما أن بعض الباحثين يتهمون التلفزيون بأنه يحد من المطالعة، فأفراد المجتمع يقضون اغلب أوقاتهم أمام التلفزيون، في حين يمكن أن يقضي هذا الوقت في المطالعة، فالتلفزيون يقدم مضمون ما تحتويه الكتب والمجلات والصحف إلى أفراد المجتمع بأسلوب واضح وشيق، لا يتطلب مجهودا كبيرا لتوضيح نص رمزي ما لان الطريق إلى النص يكون مباشرا والصورة تتحدث عن نفسها"⁴.

1 -باسم علي حمودة، سليمان محمد قزاقرة، وسائل الإعلام والطفولة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص54.

2 -محمد علي البدوي: دراسات سوسيو إعلامية، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ط1، ص68.

3 - نفس المرجع، ص66.

4 -فاضل حنا، مرجع سابق، ص39.

" تقول الباحثة الكندية " ك .تاجرت K.Taggart " إن التلفزيون لا يقرب بين الناس وبين أعضاء الأسرة، اللهم إلا ماديًا، حيث تبذرت الساعات التي كانت تقضيها الأسرة في تبادل الخبرات والآراء والأفكار لأنها أصبحت ساعات الذروة لمشاهدة التلفزيون " ، أما التأثير النفسي والسلبي الذي يعود من التلفزيون على الأفراد عامة والطفل خاصة فهو كبير، إذ انه يفرغ بما يبث من مشاهد مخيفة مثل الظلام والوحدة والمواقف الرهيبة والنهايات التعيسة والأحكام الظالمة، ومن بين الصور التي تجلب للطفل الفزع الذي يؤدي إلى القلق والكوابيس والنوم المتقطع والأحلام هي مشاهد العنف الذي أصبح الميزة الأساسية ضمن برامج التلفزيون.

" كما أن التلفزيون له سلبيات تعود على الأطفال والشباب، فالآثار السلبية تكمن في الجانب الجسمي والعقلي، فجلوس الأطفال أمام التلفزيون ساعات طويلة يهدد صحتهم البدنية والعقلية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فالتلفزيون أثر على الأطفال بالنسبة للسلوك الاجتماعي السلمي، حيث يتمثل أهم أنواع هذا السلوك في العنف والميل إلى العدوان وله دور في انحراف الأحداث وجنوحهم بسبب ما يرونه من أفلام العنف والجرائم والجنس على شاشة التلفزيون"¹.

ثانياً - الفضائيات التلفزيونية وتطورها:

1- ماهية الفضائيات التلفزيونية:

إن الحديث عن الفضائيات التلفزيونية يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن القنوات أو البرامج التي تقدمها، حيث تستخدم كوسيلة إعلامية ذات أهمية كبرى للتأثير على الجماهير باعتبارها أهم وسائل الاتصال في الوقت الراهن.

2- نشأة الفضائيات التلفزيونية وتطورها:

كانت بدايتها الأولى في سنة 1945م حيث قام كاتب قصص الخيال العلمي: "آرثر كلارك" Arthur Clarke بنشر مؤلفه "أودسية الفضاء" "A Space Odyssey 2001" ومن خلاله وصف نظامها للاتصال عبر الأقمار الصناعية، ومن هنا جاءت فكرة استخدام الأقمار الصناعية في مجال الاتصال لتظهر عدة مجالات لإطلاق أقمار صناعية قادرة على نقل العشرات من القنوات التلفزيونية والهاتفية.

¹ - زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، شركة الجلال لطباعة، الاسكندرية، 2002، ص5.

وأدت الفترة التي استغل فيها الإنسان الفضاء اتصاليا وإعلاميا لتمثيل متغيرا كبيرا في حياة الأفراد والشعوب والدول نتج عنه متغيرات بجميع وسائل الإعلام والاتصال ودعمت مركزية التلفزيون والصورة الموافقة للأحداث على مستوى العالم كله ومع مرور الوقت وإطلاق الصواريخ الحاملة للأقمار الصناعية المتخصصة بنقل الرسائل الإعلامية المصورة إلى مداراتها فقط ظهر التلفزيون الفضائي في كل من الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية كما لحق بهذا الركب العديد من الدول الأخرى مثل: فرنسا-الصين-اليابان¹.

وقد أدت أقمار البث الفضائي التلفزيوني في الثمانينات إلى حدوث تغيرات ملموسة على الاتصال التلفزيوني الذي أطلق عام 1988 وببث إرسال القناة TDF، وهناك العديد من أقمار البث التلفزيوني في أوربا منها: القمر الفرنسي سنة 1993، القمر الألماني للبث سنة 1989 وانتشر بشكل كبير وعرف تطورا يتيح إيصال البث مباشرة كونه يتيح بثا ذي نوعية جيدة ووضوحا فائقا فإن جهاز البث الفضائي كونه مستقبلا ومفسرا لشفرة البث الرقمي².

ولقد تطور استخدام القنوات الفضائية بعد ذلك حيث أدخلت تحسينات كبيرة وسارعت الدول في انتقائها معجزة القرن حيث بدأت التأثيرات علة المشاهد بشكل واضح متأثرة في تفكيره وعلى ثقافته وسلوكه، وأصبحت القنوات الفضائية هي وسيلة اتصال انتشر أو الأوسع مدى والأكثر جذبا و إغراء لجمعها بين الصوت والصورة والضوء واللون والحركة وقد حاولت الفضائيات الإعلام اليومي من مجرد نقل المعلومات والأفكار إلى الإسهام الفعلي في تكوين الحياة في أبعادها السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية لما لها من قدرة على التأثير في الاتجاهات لدى الأفراد والجماعات أو تعديلها أو تغييرها³.

3- أهمية الفضائيات التلفزيونية وتأثيرها على المجتمع:

تتبع أهمية القنوات الفضائية من قدرتها على احتواء أفراد المجتمع بجميع طبقاته وأطيافه فهي تقدم ما يريده الصغير وما يرغبه الكبير في أي مكان وزمان وهي تلبي أهداف النسق الاجتماعي السياسية والتربوية والصحية وتكمن أهمية الفضائيات التلفزيونية فيما يلي:

1- أن الفضائيات تجمع بين الكلمة والصورة المرئية مما يزيد من قوة تأثيرها.

¹- هناء السيد، الفضائيات وقادة الرأي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص12.

²- سعد لبيب، العرب وأقمار البث التلفزيوني، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص38.

³- نفس المرجع، ص39.

2- أن الفضائيات التلفزيونية تتميز بقدرتها على جذب المشاهد وتحقيق درجة عالية من المشاركة من خلال ما تقدمه من مواد تعليمية وترفيهية إضافة إلى التأثير الذي تقوم به.

3- تتعامل مع المشاهد مباشرة فالمرسل في هذه الوسيلة يخاطب المستقبل وجها لوجه حيث يخزن الوقائع والصور ويختصر الزمن بين وقوع الأحداث وعرضها على المشاهدين مباشرة.

4- الصورة المتحركة الناطقة التي تقدمها القنوات الفضائية تجعل المشاهد يتابع الأحداث في مكانه دون أن يكلف نفسه عناء السفر أو الخروج من منزله للبحث عنها ما يوفر الوقت والجهد والمال¹.

5- تتميز الفضائيات التلفزيونية بقدرتها على تحويل المجردات إلى محسوسات وتعد وسيلة جذابة للكبار والصغار فهي تمتلك القدرة الفنية التي تمكنه من تحويل الخيال إلى صورة واقعية والواقع إلى خيال.

6- أصبحت القنوات الفضائية ضرورة إعلامية لعالمنا.

7- تفهم القادة للتأثير الذي تقوم به القنوات الفضائية كوسيلة مهمة لإدارة الشعوب سياسيا واجتماعيا

3- ايجابيات وسلبيات الفضائيات التلفزيونية على المجتمع:

4- ايجابيات وسلبيات القنوات الفضائية:

أ- ايجابيات القنوات الفضائية:

إن الفضائيات ما هي إلا وسيلة وأن الحكم عليها مرتبط بطبيعة الاستخدام أو مكانتها فيها تتعلق بالإيجابيات مرهونة بطريقة توظيفنا لهذه الوسيلة ومن أهم إيجابياتها:

- الحصول على معلومات مفيدة عن دول العالم من مختلف القارات، خاصة تلك البعيدة.

- الإسهام في تطوير التبادل العلمي والثقافي.

- إتاحة فرص غير محدودة لجميع الفئات وفي مختلف الأوقات.

- تداول المزيد من الأنباء وتوسيع رفعة التغطية الحية المهمة للأحداث.

¹-جلال عبد الفتاح، البث الإعلامي والتلفزيوني، الهيئة المصرية، القاهرة، 1994، ص105.

-التوسع في إمكانيات المواصلات السلوكية واللاسلكية ومن نطاقها¹.

ب-سلبيات القنوات الفضائية التلفزيونية:

إن القنوات الفضائية وما تحملها من إِبصار في الصورة والصوت معاد ما نملكه من ذيع وانتشار إلا أنها لها أخطار وسلبيات على المستوى الثقافي والاجتماعي ويمكن حصرها في:

-انشغال الأمة والفرد على أداء واجباتهم فإدمان مشاهدة الفضائيات التلفزيونية أشد خطرا خاصة على من يعتمد سياسة قتل الوقت وإضاعة العمر.

-إدخال كثير من العادات الغربية إلى بيوت المسلمين ونقل أخلاق السيئات المنحرفة إلى مجتمعنا خصوصا ما يتعلق بالأزياء والاختلاط وتقليد نمط الحياة.

-التعود على رؤية المنكرات وعدم إنكارها وتعويد الناس على اختلاط الجنسين بلا حدود شرعية وأخلاقية.

-تقليل فرص الاحتكاك بين المراهقين ووالديهم إبعادهم عن المسؤوليات الأسرية.

-الإسهام في نشر الرذيلة والإباحية والأمراض النفسية والاجتماعية وسلبيات سلوكية من خلال التركيز على أفلام العنف والإغراء.

5- نشأة ودوافع ظهور الإعلام الفضائي الخاص:

أ-نشأة الإعلام الفضائي الخاص:

ترتب على الظروف بداية ظهور الظفرة الحالية في وسائل الاعلام العربية تحت ضغط الإعلام الغربي، إذ تعززت حالة التأثير الغربية الإعلامية على الإعلام العربي في المرحلة الأولى من خلال سيطرة الإعلام الغربي على مصادر الإخبار وتوزيعها من خلال قوة واحترافية الإنتاج الإعلامي الذي امتلك شركات إعلامية غربية ضخمة سيطرت على المنتج الإعلامي بمختلف أدواته في مرحلة العولمة الفضائية.

فحتى وقت بدل دخول الإعلام مرحلة العولمة لم تتمكن الدولة العربية من تطوير أدواتها الإعلامية، كما لم يكن الإعلام العربي قد ارتقى في حلة عربية أوسع حيث لم يجر حتى بناء وكالة أنباء عربية موحدة

¹-سمير لعرج، دور القنوات الفضائية في تشكيل القيم الجمالية لدى الشباب الجامعي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والاتصال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007، ص29.

لتبادل الأخبار بين الدول العربية ذاتها، كما لم تنشأ شركات عربية قوية في مجال إنتاج البرامج أو الأفلام أو غيرها على مستوى عربي.

ب-دوافع ظهور الإعلام الفضائي الخاص:

يمكن إرجاع ظهور الإعلام الفضائي الخاص إلى:

-الحيز الزمني الذي تحتله البرامج إضافة إلى التوقيت الغير ملائم، كذا الحاجة المعرفية المتزايدة للمشاهد، ورغبته في إثراء البرامج الخاصة الحوارية بالأراء المخالفة أو المعضدة له أدى إلى ظهور القنوات الفضائية الخاصة، بالرغم أن التلفزيون ومنذ ظهوره عمد إلى إيجاد نوع من البرامج لجمهور متخصص من أجل إشباع حاجاته وميولاته.

-تراكم المخزون السمعي البصري والذي كان نتاج سنوات تمثل في الكثير من الأفلام السينمائية المصرية والعربية العديد من الحفلات الموسيقية والبرامج الوثائقية والاجتماعية هذا المخزون ساهم في إيجاد نوع من الإنتاج القابل لإعادة البث¹.

ظهور رؤوس الأموال المستثمرة والممولين في مجال الإعلام الذي أدى إلى ظهور الإعلام الخاص الذي كان له أهدافه ونظرتة للإعلام بعدما كان الإعلام الحكومي هو المسيطر لمدة طويلة والذي تميز بالشمولية، إضافة إلى ظهور التخصص كسمة من سمات العصر سارع في ظهور القنوات الخاصة.

-العوامل التكنولوجية الحديثة التي ساهمت في تطور تقنيات البث خاصة منها تقنية البث المباشر والرسائل الحديثة في مجال إنتاج الصورة وتسويقها².

ج-تأثير الإعلام الفضائي الخاص:

تختلف مجالات تأثير القنوات الإعلامية الفضائية الخاصة ومعلومات على الشباب باختلاف نوعية نمطها ورسالتها الإعلامية.

وهذا التأثير يتراوح مساحته من الاهتمام بالقضايا السياسية أو عقد الصراعات الدولية سلبا وإيجابا، ومتابعة الأحداث في العالم والتأثر والتأثير بها، وحتى حركة عبادة الشيطان أو جماعة الشواذ جنسيا اللتان ظهرتتا في

¹-فاطمة حسين عواد، الإعلام الفضائي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 62-36.

²-رضا عبد الواحد أمين، اتجاهات النخبة الدينية نحو واقع ومستقبل الفضائيات الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص13.

مصر والمغرب والجزائر وغيرها قبل أ تتناول تأثير القنوات الفضائية الخاصة على الشباب العربي بالنظر إلى ما سبق ذكره من أن جوانبا من الإعلام الفضائي العربي جاءت متضمنة الرسائل الإعلامية.

العولمة وتأثيراتها وأن كثيرا من برامجها إما تأتي مقلدة للبرامج الغربية أو نقلا مباشرا مع دبلجة أو ترجمة له¹، وقد أكدت العديد من الدراسات الجمهور بكل فئاته يعتمد على وسائل الإعلام بوصفها مصادر رئيسية لمعرفة تفاصيل ما يجري في الحياة من أحداث ويتوقف التعامل إعلاميا مع الأزمة على طبيعة الأزمة ونوعيتها وحجمها وطبيعة النظام السائد فيها والجمهور المستهدفة خاصة عند مواجهة أزمة على المستوى الوطني².

6- ماهية الفضائيات الجزائرية الخاصة:

1- الإعلام الفضائي الخاص:

تدار هذه المحطات وتمول من قبل بضعة مؤسسات ومنظمات شركات خاصة، تعتمد غالبا على الإعلانات لتغطية نفقاتها، وتحقيق الأرباح للجهات التي تديرها وتشرف عليها وهناك التلفزيون الكابلي وهو خدمة تلفزيونية يدفع المشاهد اشتراكا للحصول عليها بينما ترسل محطات التلفزيون العامة والتجارية إشارتها عبر موجات هوائية نجد أن الإشارات التلفزيونية الكابلية تصل إلى منازل المشتركين عبر الكابلات، وتحمل بعض نظم هذه الكابلات أكثر من مائة قناة، تركز العديد من البرامج المتخصصة من هذه القنوات المتنوعة والمتعددة مثل الأفلام الأخبار السياسية البرامج وغيرها.

1-1- الإعلام الفضائي الجزائري الخاص:

تعد القنوات الجزائرية الخاصة التي تمتلكها وتديرها رؤوس الأموال الجزائرية إحدى المعالم الحديثة للإعلام الجزائري، حيث برزت هذه القنوات كنتيجة للتغيرات السياسية في الوطن العربي، وكذا ثورة الاتصال بعد عقود طويلة كمن احتكار الحكومات العربية للإعلام المرئي المسموع، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تدفقا هائلا لرأس المال الجزائري الخاص في مجال إطلاق القنوات الفضائية الجزائرية، سواء خارج الجزائر أو داخلها، واستطاعت العديد من هذه القنوات الفضائية جذب اهتمام المشاهد الجزائري وحقق بعضها رغم قصر المدة فكرة الاستقلال التام لبعض المحطات الخاصة، مع ذلك فإن القنوات الفضائية الخاصة قد استطاعت

¹- عبد الله بوجلال وآخرون، القنوات الفضائية وتأثيراتها على القيم الاجتماعية والثقافية لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2007، ص93.

²- الهيتي هادي، اللغة في عملية الاتصال الجماهيري، دار السامر، بغداد، ط1، 1997، ص08.

تحريك المياه الراكدة في مجال الإعلام التلفزيوني الفضائي العربي، وتمثل القنوات الفضائية الخاصة إحدى خطوات تطور الخدمات الاتصالية العالمية، والتي بدأت بمرحلة الصفوة التي تستهدف الوصول إلى صفوة المجتمع وتطورت إلى مرحلة الحشد التي تستهدف ملاقة اهتمامات جميع أفراد المجتمع، إلى مرحلة التخصص التي تستهدف خدمة احتياجات جماهير محددة وأخيرا مرحلة التفاعل التي تهدف إلى التبادل والتفاعل بين الجمهور وقنوات الاتصال وبتزايد خلالها التحكم الانتقائي للجمهور في المعلومات التي يتم اختيارها، تسعى القنوات الفضائية الجزائرية الخاصة لمخاطبة جمهور محدد بتقديم مواد إعلامية بعينها، وتختلف ما بين قنوات متخصصة من حيث نوعية الجمهور والتلقي للخدمة مثل: قنوات الأطفال والمرأة¹.

بالإضافة إلى القنوات المتخصصة من حيث نوعية المضمون المقدم من خلالها، وتشمل قنوات الأخبار الرياضية الموسيقى والأفلام، يمثل الاتجاه نحو التخصص اتجاها شائعا في مجال البث الفضائي الجزائري العربي².

1-2- تعريف القنوات الفضائية الخاصة:

بما أن القنوات الفضائية هي محطات تلفزيونية ثبت إرسالها عبر الأقمار الصناعية وهذا الإرسال يتجاوز الدولة المرسله إلى دول أخرى عبر الأقمار الصناعية ليلتقط من خلال أجهزة خاصة للاستقبال وأطباق لاقطة، فإن ظهور ما كان سمة من سمات مواكبة العصر وقد تميزت هذه القنوات بكونها شمولية وجامعة، حيث امتازت شبكة برامجها بالتوجه نحو جمهور عريض من مختلف الأعمار ومختلف الأذواق كما أنه من مختلف الأذواق الاجتماعية والفكرية والثقافية وبتقدم تكنولوجيا وسائل الإعلام وتطورها والتي مرت بعدة مراحل ابتداء بمرحلة الصفوة حيث تميز جمهورها بصغر حجمه وارتفاع مستواه المادي والتعليمي، ثم جاء مرحلة الحشد أين واصل الإعلام إلى جميع الفئات العمرية وكل قطاعات المجتمع أما مرحلة التخصص فهي هذه المرحلة التي نعيشها والتي تتميز بظهور جماعات مفككة من الجمهور العريض والذي تسعى وسائل الإعلام لمخاطبته، فظهرت القنوات المتخصصة وهي عبارة عن تلك القنوات الفضائية التي تخلت عن شمولية المضمون والمقصد، لتعطي كامل اهتمامها في فرع واحد وتتولد منه جزئيات، كما في القنوات الرياضية المختصة في رياضة كرة القدم، إذن هذه القنوات المتخصصة أصبحت أكثر استيعابا لميولات المشاهد ورغباته في عصر

¹- هبة شاهين، التلفزيون الفضائي العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2006، ص102.

²- نفس المرجع، ص102.

تميز بالتخصص في أكثرية المجالات، وأصبح التلفاز أشبه بمعرض يتجول في الشخص ليختار ما يتناسب ومنظومته القيمية، وهويته الفكرية، أيضا هواياته واهتماماته¹.

2-2- أنواع الفضائيات الخاصة:

أولاً: قنوات متخصصة في المضمون: وهي تلك التي تقدم نوعية معينة من المواد والبرامج المتخصصة، وتتوجه نحو جمهور عام، كما في قنوات الدراما، قنوات الموسيقى القنوات الدينية.

ثانياً: قنوات متخصصة في الجمهور الذي تخاطبه: وهي تلك التي تخاطب جمهور محدد يشترك في صفات معينة، وتتميز برمجها وموادها بما يلائم هذه النوعية من الجمهور كقنوات الأطفال².

2-3- الفضائيات الجزائرية الخاصة:

كانت أولى التجارب لجريدة النهار الجديد التي أطلقت قنواتها "تي في" في بدايات 2012 لتتبعها صحف أخرى كالشروق والبلاد والأجواء ووقت "دزاير تي في" والخبر والمستقبل وغيرها من الصحف التي تسعى للتحويل إلى قنوات فضائية، حيث لم يعد الأمر يحتاج إلى إجراءات كثيرة ومعقدة، أو إلى ميزانيات طائلة، كما في السابق فالمدن الإعلامية العربية كما هو مثلا "المدينة الإعلامية الأردنية" البحرينية وكذلك مدينة دبي للإعلام، توفر خدمة مميزة بتكاليف معقولة ودون إجراءات إدارية معقدة وطويلة حيث تضمن البث الفضائي على كل من الأقمار ArabSat Badr والقمر Nilesat 103 بمعدل نقل بيانات عال وذلك مقابل مبلغ لا يتجاوز الـ 30 ألف دولار شهريا، بالإضافة إلى تكاليف إيجار مكتب داخل حرم المدينة الإعلامية لغايات التحكم والمتابعة، ليقب الأمر الآخر هو توفير مقر بالجزائر كأستوديو لتسجيل بعض الحصص ونشرات الأخبار لتتحول أي مؤسسة صحفية أو مجموعة صحفيين إلى قناة فضائية تخاطب العالم.

ونستعرض بعض الفضائيات الجزائرية الخاصة الأولى في الساحة الإعلامية الجزائرية.

-قناة النهار:

قناة جزائرية إخبارية مستقلة تابعة لجريدة النهار الجديد الجزائرية انطلق بثها التجريبي يوم 6 مارس 2012 اتخذت القناة مقرها الرئيسي بالعاصمة الأردنية عمان ليبدأ البث من هناك على قمر نايل سات، تهتم

¹-هناك السيد، مرجع سابق، ص37.

²-عاطف عدلي العبد، القنوات المتخصصة -أنواعها- جمهورها- بحوثها- أخلاقياتها، دار الإيمان للطباعة، الإسكندرية، 2006، ص8-9.

القناة بالشأن الإخباري والسياسي في الجزائر حيث أن برنامجها ستكون مزيجا بين الأخبار والرياضة وأخبار الاقتصاد في الجزائر وكذا أخبار الصحف الوطنية والعديد من البرامج الأخرى.

-قناة الشروق:

في قناة جزائرية مستقلة تابعة لمؤسسة الشروق، انطلق البث التجريبي في عيد الثورة وذكرى تأسيس جريدة الشروق اليومي "الجزائر" حيث اتخذت مكتبا بالجزائر بينما يبدأ البث من عمان وبيروت وسيتوسع إلى دبي والدوحة على نايل سات أطلقت مؤسسة الشروق بداية من الساعة الصفر ليوم نوفمبر وجاءت هذه الانطلاقة في الذكرى ال 57 لاندلاع ثورة 2011.

-قناة الجزائرية:

الجزائرية قناة جزائرية خاصة تم إطلاقها على القمر الصناعي اتلانتيك سرت 7، انطلق بثها التجريبي شهر فيفري من عام 2012 بشبكة برمجية ثرية جدا وبعدها انطلق بثها الرسمي ابتداء من يوم 5 جويلية 2012 تهدف القناة من خلال برامجها إلى إيصال صورة أكثر إشراقا عن الجزائر، غير أن خروجها من نوعا ما عن التقاليد الجزائرية المحافظة طرح أكثر من تساؤل حول ماهية قناة من هذا النوع وفي مثل هذا الوقت وحول مصادر تمويلها لكن تبقى الكلمة لمالكي القناة الذين أكدوا أنها من تمويل جزائري 100.

من برامج القناة قهوة GOSTO جزائريات فن الطياب...

-القنوات الفضائية للتلفزيون الجزائري:

حيث سعت الجزائر لتطوير الإنتاج الوطني في ظل المنافسة الشديدة ودليل استخدام الأقمار الصناعية، وبدأت التلفزة الجزائرية في بث برامجها باتجاه دول الشمال إفريقيا، جنوب أوروبا بواسطة القمر الصناعي الأوربي أوتلسات الذي يحمل تغطية شمال الصحراء ابتداء من 20 أوت 1994، وبذلك ستتمكن الجالية المقيمة بأوروبا والمغرب العربي من التقاط البرامج التلفزيونية عن طريق الهوائيات المقعرة، وتزامن هذا البث مع الشروع في تطبيق الشبكة البرمجية الجديدة المتنوعة والتي تهدف لتلبية حاجيات الشباب بوجه خاص.

وقد تم اختيار 20 أوت 1994 لإطلاق البث التجريبي للقناة الجزائرية لأنه يصادف يوم الاحتفال بذكرى المولد النبوي الشريف وكذلك يوم المجاهد من أجل تعزيز روابط والعلاقات مع الجالية بالخارج.

ومن أهم إنجازات المؤسسة العمومية للتلفزيون في هذا المجال إنشاء قنوات تعبر الحدود وتكون أداة تواصل ولهذا كان ميلاد "قناة جزائرية" في أكتوبر 1994 بدأت القناة ببث نشرة أخبار واحدة على الساعة السابعة مساءً، واليوم عدد 03 نشرات أما الحصص فهي أكثر من 11 حصة تلفزيونية، وبذلك تطورت القناة وأصبح بثها يتم عبر الناظم الثماني في 28 أوت 2001 وفي 5 جويلية 2001 كان ميلاد الرسمي للقناة التلفزيونية الثالثة عبر القمر الصناعي "عربسات" والمتوجهة إلى العالم العربي لتمتد لغة التواصل الجزائري العربي¹، حيث تنخفض نسبة الأخبار في القناة الجزائرية إلى درجة 18.13 من مجمل زمن بثها الموجه إلى الجزائريين المقيمين في الدول الغربية خاصة فرنسا².

–قناة الهقار:

هي قناة جزائرية مستقلة تم افتتاحها في شهر ماي 2012 يوجد مقرها في لندن "حسان بومعروف" صاحب شركة المشروبات "فلاش" وشريكه "محمد مولدي" صاحب دار نشر الوعي "القناة ملك لمحمد مولدي" درس شريعة إسلامية في سوريا، لبنان وأغلب إصدارات دار الوعي للنشر عامة ناطقة بالعربية، محافظة باعتبار أن الناشر الوعي يهتم بالجانب الديني، القناة تعرض أغاني والعديد من الأفلام الأجنبية الدبلجة بالفرنسية وكذلك نعرض مسلسلات كورية أمريكية مترجمة بالفرنسية، أخبار يومية برامج اجتماعية وسياسية ثقافية وأخرى دينية.

–قناة نوميديا نيوز: قناة جزائرية إخبارية دولية انطلق بثها في أكتوبر من عام 2012 تتناول القناة مختلف القضايا الراهنة في العالم توعدها مشاهديها بالاحترافية والموضوعية لها مراسلين ومكاتب في مختلف دول العالم

–قناة دزاير 24:

قناة ببث مباشر من الجزائر تختص ببث الاعلانات التجارية على مدار اليوم ويعمل عشرات العمال.

3-أسباب ودوافع ظهور الفضائيات الجزائرية الخاصة:

سمحت الدولة بتجربة التعددية السياسية أي عدة أحزاب تتنافس من أجل الوصول إلى الحكم من خلال تعديل الدستور التي تم عام 1991، خاصة بعد تراجع حزب جبهة التحرير الوطني كحزب طبيعي فشل في تحقيق التعبئة الشاملة كذلك ما شهدته الجزائر من أزمات قوية عام 1988، مما ولد الوعي السياسي والوطني،

¹–نورالدين تواتي، الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية في الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص12-125.

²–نصر الدين العياضي، التدفق الاتصالي في عالم متغير، البرمجة التلفزيونية في القنوات العربية، دراسة تحليلية للأسس والدلالات، الجزائر، ص373.

وبهذا أصبح التوجه نحو التعددية الحزبية أمر فرضه الواقع المعاش آنذاك، وهناك من المفكرين من يرى أن هذا التحول امر لابد منه فهو عبارة عن ديناميكية مرت بها جميع المجتمعات البشرية¹.

وهكذا فإن خنق الحريات الفردية والعامّة مع التضييق إلى درجة إلغاء التعبير وفرض قوالب جاهزة وتأكيد أحادية متعسفة في كل شيء يضاف إلى ذلك التعسف في استعمال السلطة واحتكار الامتيازات وتصلب الجهاز البيروقراطي وفشله في أداء مهامه كأداة اتصال هذا مما أدى إلى توسيع الفجوة بين الحكام والمحكومين وفقدان مؤسسات الدولة لمصداقيتها، وبهذا انفجرت أزمة 1989 بالرغم أن معظم التحليلات التي قدمت لأبعاد تلك الفترة أرجعت للبعد الاقتصادي في حين أن النظام السياسي هو الحاضر بقوة.

ويمكن القول هنا أن الجزائر كانت سابقة عهدا في التحول الديمقراطي وعرفت ثورة عنيفة وكما شهدت غياب ثقافة الديمقراطية في الجزائر بفعل ميلاد عنيف للديمقراطية والذي لم يكن عن قناعة سياسية، وانطلاقا من هذه التحليلات التحول الديمقراطي والسياسي، فالجزائر بعد مرور خمسين سنة من تبني سياسة الإعلام المسيس والمؤدلج "إعلام الدول" الذي فقد مصداقيته لدى مختلف فئات المجتمع خاصة فئة الشباب التي تعتبر هامة ذلك أنه تبنيه وتعمل على تطويره، فقد فتحت باب الحوار مع الأفراد من خلال مبدأ حرية الإعلام والصحافة، واستدعى إنشاء مجموعة من الفضائيات التي يأمل من خلال جملة البرامج التي تبثها على نشرة الأخبار والحل الرمزي للصراعات بنوعها الداخلية والخارجية وذلك من منطلق القضاء العام الذي يسمع بالحوار العقلاني والنقدي².

وبهذا فقد بدأت لعبة الديمقراطية في المجتمع الجزائري لأسباب متعددة بعضها داخلي والمتمثل في حاجة النظام إلى فاعلين سياسيين جدد لهم مصداقية وامتداد داخل الأوساط الشعبية حيث كانت البداية في عام 1989 الذي أعطى إشارة الانطلاق نحو التحول الديمقراطي بالاعتماد على التعددية الحزبية مع التأكيد على حرية الرأي والتعبير للجمعيات الأمر الذي ولد مع مرور عدة سنوات حرية الإعلام وهذا عام 2012.

ولعل أحداث الربيع العربي وما سنته من قوانين ومبادئ تحويلية في سياسة الدولة الجزائرية للوصول إلى الديمقراطية الشعبية التي يطمح إليها أفرادها كانت على نصوصها فتح قنوات فضائية خاصة تبرز السلطة الفضائية الخاصة، وهكذا فإن الاتصال الجماهيري وأدواته جعلته مسرحا تدور من خلاله أحداث الحياة السياسية هذه الأخيرة التي اعتبرت شكلا من أشكال الطابو السياسي³.

¹- سليمان الرياشي وآخرون، الأزمة الجزائرية، الخلفيات السياسية والاجتماعية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، بيروت، 1999، ص57.

²- عنصر العياشي، سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص25.

³- محمد بوضياف، الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني في الجزائر، دراسة تحليلية نقدية، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، 2010، ص6.

خلاصة الفصل:

تسعى كافة المؤسسات الإعلامية على مختلف أنواعها وتوجهاتها، ومن خلال ادارتها الى تحقيق أهدافها المرجوة والمخططة مسبقا، وفي إطار هذا السعي فإنها تخضع كافة أوجه نشاطها الإداري لكل الوظائف الإدارية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الريادة في مجال الاعلام.

ان المؤسسات الإعلامية وعلى رأسها التلفزيون تعد من أقوى المؤسسات في عصرنا الحديث بفضل قدرتها الجبارة على بناء وتشكيل الرأي العام بفضل مجموعة من الخصائص التي تميز منتجها الإعلامي، لذلك تولي كل الدول والأنظمة السياسية أهمية بالغة لهذه المؤسسات وتحرص كل الحرص على بناء مؤسسات إعلامية قوية قادرة على القيام بدورها الإعلامي والتنموي والتوعوي والتعبوي.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية بالتلفزيون

الجزائري

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الإعلامية العمومية أحد أبرز مكونات أي نظام في كافة دول العالم، حيث تولي هذه الدول أهمية كبرى لها وبالأخص للتلفزيون لما له من إمكانيات جبارة تتيح له بناء الرأي العام وتوجيهه، والجزائر كغيرها من الدول اولت أهمية كبيرة لهذا المجال حيث سيطرت على الاعلام بكامله وبالأخص الاعلام السمعي البصري ووجهت جهود الاعلام العمومي نحو التثقيف والتنمية الاجتماعية.

هذه السيطرة على مؤسسة التلفزيون خلق جمودا في هيكلها التنظيمي، وجعلها تهمل وظائف حيوية تساعدها على التطور والنمو، ولعل اهمها وظيفة العلاقات العامة والتي تعتبر عاملا قويا تستخدمه المؤسسات لتطويرها.

سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بالبحث في الدور الذي تشكله العلاقات العامة في التحسين من أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري، حيث سيتم عرض بطاقة فنية للمؤسسة، والإجراءات المنهجية للدراسة وتفرغ وتحليل الاستثمارات، ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة التلفزيون الجزائري

المطلب الأول: تطور التلفزيون في الجزائر:

ولقد قسمنا هذا التطور إلى المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: التلفزيون الجزائري قبل 1962م:

لم تظهر التلفزة في الجزائر إلا في ديسمبر عام 1956م إبان الفترة الاستعمارية أين أقيمت مصلحة بث محدودة الإرسال، كانت تعمل ضمن المقاييس الفرنسية ويعد استحداثها اهتماما بالجالية الفرنسية.

المتواجدة بالجزائر آنذاك، كما اقتصر بثها على المدن الكبرى للجزائر أين أنشأت محطات إرسال ضعيفة تقدر ب 819 خط على المدى القصير موزعة على ثلاث مراكز في قسنطينة، العاصمة وهران.

البرامج التلفزيونية، التي كانت تركز على قاعدة تغذية بدائية، وكانت أيضا تجلب في جزء كبير منها من فرنسا وتركز على إيجابيات المستعمر مبرزة مشاهدته الثقافية وفي الوقت ذاته تعمل على إبراز علاقات الهيمنة على المجتمع الجزائري مشوهة في اغلب الأحيان نضاله السياسي ورصيده الحضاري، أما دخول الإذاعة إلى الجزائر فكان قبل ذلك بوقت طويل نسبيا إبان الحقبة الاستعمارية أي سنة 1929 م وكان ذلك أيضا استجابة لحاجيات الأقلية الأوروبية المتواجدة في الجزائر، حيث كانت برامجها ذات صلة وطيدة مع فرنسا، كما أن الهياكل الأساسية التي أنشأت منذ البداية ظلت متواضعة مقارنة مع شساعة الجزائر¹.

ولأجل هذا فرض الماضي الاستعماري على الجزائر أن تواجه إبان استقلالها مشكلة حادة تتمثل في إعادة بناء هياكل التلفزيون الإدارية وإعادة تنظيمها من أدق المهام ومن أجل أن يثبت المستعمر الفرنسي أقدامه بأراضي الجزائر كان لابد عليه أن يستخدم كل طاقاته لتعبئة الشعب ضمن الأطر التي يريدها، فبعد تأسيسه لمحطات الراديو قام في اليوم الموافق لتاريخ 24 ديسمبر

¹ - <https://www.entv.dz/> الموقع الرسمي للتلفزيون الجزائري تمت الزيارة يوم 05/02/2017م على الساعة 19:45.

1956م بأول بث تلفزيوني انطلاقاً من محطة الإرسال الموجودة بمنطقة " تامنغوست " وكانت قوة الجهاز تصل الى ثلاثة كيلواط ثم تضاعفت الى ثلاثون كيلواط عام 1957م، وكان البث يدوم 31 ساعة أسبوعياً باللغتين العربية والفرنسية، مع إمكانية الاختيار بينهما بواسطة جهاز وضع داخل كل جهاز استقبال¹.

وقد كان لإنشاء التلفزيون الجزائري أهداف كثيرة تخدم الكيان الفرنسي منها:²

- القضاء على الثورة الجزائرية وترسيخ السياسة الاستعمارية.
- تضليل المعمرين الأوروبيين وإخفاء النتائج التي حققتها الثورة، حتى لا يغادروا الجزائر.
- إشباع حاجات المعمرين الترفيهية والثقافية.
- إقناع الأقلية الأوروبية في الجزائر بالسياسة الاستعمارية المنتهجة وخلق الرأي العام يبرز هذه السياسة.

وتهدف أيضاً لمنع بروز أي هياكل الاتصال أو الإعلام لصالح الجزائريين والاستجابة من جهة أخرى لحاجات الفرنسيين الثقافية والفنية.

وتمثل الهدف الأساسي من خلق قناة الجزائر فرنسية في القضاء على الثورة التحريرية في مهدها، وكرد على ذلك قامت الهيئات القيادية للثورة الجزائرية بتأسيس أجهزة إعلام مجابهة لصوت العدو، وهي مؤسسات كلفت بنشر أخبار كفاح الشعب الجزائري وذلك لتحريك مشاعر الرأي العام الوطني والدولي، وفي أواخر سنة 1956م ظهرت إذاعة صوت الجزائر التي عملت على التصدي للدعاية الفرنسية³.

¹ - زهير احداق: تاريخ الإذاعة والتلفزة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984م، ص 108.

² - عبد الحميد حيفري: التلفزيون الجزائري واقع وفاق، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985م، ص 39.

³ - سهيلة تاتي: 40 سنة من ابيض واسود في القضاء، مجلة الشاشة العدد 137 جويلية 2002، ص 4.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستقلال وبداية النمو في الوطن (بعد 1962م):

إن الحديث عن الإعلام كقطاع استراتيجي، خاصة التلفزيون بعد الاستقلال هو جزء لا يتجزأ من الحديث عن التنمية الشاملة لكافة القطاعات الأخرى والتي كان على السلطة الجزائرية الناشئة النهوض بها عملاً بمقتضى آلية التعمير بعد انتهاء مرحلة حرب التحرير بعد 28 أكتوبر 1962م يوماً خالداً في ذاكرة الجزائريين المستقلة إذ من يومها أصبح التلفزيون مؤسسة عمومية تحت إشراف الحكومة الجزائرية المؤقتة، وكان على أغلب العاملين بالتلفزيون الجزائري أمام تحد كبير نظراً لنقص تجربتهم.

وقد استعرض أحد أعضاء المكتب السياسي آنذاك الدوافع التي أدت إلى اتخاذ قرار احتلال محطة التلفزيون بقوله: "إن مثل هذه الإجراءات التي طالما ترقب وقوعها شعبنا بفارغ الصبر، تتدرج ضمن إرادتنا إلى تصفية كل من شأنه أن يذكر من قريب أو من بعيد بالوجود الاستعماري الأليم داخل البلاد انه ليس من المنطق أن نسمح بوجود أجهزة إعلامية تعرف المواقف التي أخذتها إبان الاحتلال، إن هذه الإجراءات تتوافق مع مبادئ دستورنا الجهورية¹.

وفي الفاتح من أوت 1963م أسست الإذاعة والتلفزيون الجزائري وكانت تلك إشارة انطلاق لمشروع واسع النطاق في مجال الاتصال حيث كان تسيير مؤسسة التلفزيون في سنة 1963م يخضع إلى:

1/ إن الإذاعة والتلفزيون هي الوحيدة التي تتأهل بتنظيم وتسيير شبكاتها " بشرط ألا تمس عند قيامها بهذه المهمة بالامتياز المخول للبريد والمواصلات".

2/ إن الإذاعة والتلفزيون - حسب مرسوم 63- يتولى شؤونها مدير عام يعين بمرسوم يصادق عليه مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الأنباء " يساعد المدير العام مدير عام بالنيابة ومدير للإدارة العامة ومدير للمصالح التقنية ومدير للإعلام".

¹ - موقع التلفزيون الجزائري، مرجع سابق.

3/ إن مدير الإعلام - حسب مرسوم 63- مكلف بجميع النشاطات المتعلقة بالبرامج الإعلامية والإذاعية منها والتلفزيونية (المادة 14).¹

ومن أجل هذا ركزت الدولة على تجهيز هذا القطاع من خلال المخططات الثلاثة التالية:

(الثلاثي 1967-1969) و (الرباعي الأول 1970-1973) و(الرباعي الثاني 1974-1977) وخصصت أكثر من 310 مليون دينار لميزانية تجهيز الإذاعة والتلفزيون الجزائري التي كانت من ممتلكاتها تقدر في عام 1976م ب 389 مليون دينار بما فيها ما خلفه الاستعمار، وفي عام 1982م ارتفعت إلى 560 مليون دينار جزائري.²

عام 1982 جاء قانون الإعلام رقم 1982/01م ليكرس احتكار حزب جبهة التحرير الوطني وبالتالي احتكار الدولة للقطاع الإعلامي بما في ذلك التلفزيون حيث جاء في المادة الأولى منه:

1- إن الإعلام قطاع من قطاعات السيادة الوطنية.

2- الحق في الإعلام هو حق أساسي لجميع المواطنين، تعمل الدولة لتوفير إعلام كامل وموضوعي.³

المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة الهيكلة:

بحلول عام 1986م ومن أجل إنعاش الإعلام الجزائري وقرر إعادة الهيكلة حدث انفصال كبير في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون إثر قرار إعادة الهيكلة لقطاع السمعي البصري من خلال المرسوم الوزاري المؤرخ في 01 جويلية 1987م، هذا الإجراء انبثقت عنه أربع مؤسسات إعلامية هي:⁴

1- المؤسسة الوطنية للتلفزة.

¹ - سهيلة تاتي، مرجع سابق، ص 05.

² - موقع التلفزيون الجزائري، مرجع سابق.

³ - قانون الاعلام 1982م، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م، ص 3.

⁴ - موقع التلفزيون الجزائري، مرجع سابق.

2- المؤسسة الوطنية للإذاعة.

3- المؤسسة الوطنية للبث الإذاعي والتلفزيون.

4- مؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري.

ومن جهة أخرى ولضمان نمو سليم للتلفزيون الجزائري فقد خصصت له اعتمادات ومنح مالية معتبرة منذ الاستقلال فقد كانت ضعيفة في البداية، إلا أنها ارتفعت تدريجيا بالمقارنة مع تطور بقية الأجهزة الإعلامية، ففي وقت بلغت فيه الميزانية المخصصة للتلفزيون سنة 1965م ما يعادل 25 مليون دج وبلغت حوالي 17 مليار دج سنة 1979م أي ما يعادل 70% من الميزانية الكلية لوزارة الإعلام والثقافة، وهذا له الدلالة الكبرى في مدى ما توليه الدولة من أهمية للنهوض بالتلفزيون كوسيلة إعلامية خطيرة¹.

وبالموازاة مع هذا التطور التاريخي والقانوني لمؤسسة التلفزيون كان لعمل جاريا لتطوير هيكله الخاصة بشبكات الإرسال والبث، حيث قامت المصالح التقنية بدراسة وتصميم مشاريع بغية توسيع شبكات التغطية وتحديث الوسائل المستعملة وهذا من خلال ثلاث مراحل².

المرحلة الأولى:

تم فيها توحيد الشبكة الوطنية للإرسال التلفزيوني بربطها بمراكز البث الثلاثة (الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران) وذلك يوم 19 جوان 1970م، وقد شرع في هذا المشروع عام 1966م للعمل على تغطية الجزء الشمالي بأكمله بشبكة تلفزيونية موسعة، ودام ثلاث سنوات ليتم تنصيب إحدى عشرة (11) جهازا للإرسال مما مكن 80% من المواطنين وسط البلاد وشرقها وغربها من تتبع البرامج المتلفزة.

¹ - عبد المجيد حيفري، مرجع سابق، ص 51.

² - زهير احدان، مرجع سابق، ص 110.

المرحلة الثانية:

تواصل فيها تنصيب أجهزة الإرسال في مناطق أخرى من التراب الوطني ليصل الى الهضاب العليا، سوق اهراس، ومغنية سنة 1972م، أنشأت محطات بالمدينة ومشية بحيث أصبح عام 1976م، 95% من سكان التراب الوطني يشاهدون التلفزيون وأصبحت هذه النسبة 98% عام 1978م.

المرحلة الثالثة:

تمثلت في انجاز شبكة للاتصالات عبر الأقمار بموجب اتفاق بين الجزائر والمنظمة الدولية للاتصالات، نقل البرامج الى أقصى الجنوب وهذا عملا بسياسة التوازن الجهوي بين كل المناطق وقد أنشأت كذلك العديد من محطات الإرسال، مثل: حسي مسعود، غرداية، عين أمناس... الخ. وبتدشين هذه المحطات للإرسال التلفزيوني، تمكن المواطنون في أقصى نقطة من جنوب التراب الوطني من متابعة الأحداث الوطنية والدولية، وتحقيق مثل هذا الانجاز (14 محطة استقبال في الجنوب) جعل الجزائر تحتل المرتبة الرابعة في العالم بعد الاتحاد السوفياتي، الولايات المتحدة وكندا في استخدام القمر الصناعي في الاتصالات الداخلية¹.

المرحلة الرابعة: التلفزيون الجزائري وإصلاحات 1991م:

تحول نظام الدولة الجزائرية من النظام الاشتراكي إلى نظام تعددي يسمح بإنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي طبقا للمادة 40 من دستور فيفري 1989م، وفي سنة 1990م صدر قانون الإعلام وجاء في مادته 02 ان القانون يعبر عما جاء في المواد 35،36،39،40 من الدستور خاصة فيما يتعلق بممارسة الحريات الأساسية في التفكير والرأي.

وجاء في المادة 12 من قانون الإعلام تنظم أجهزة الإذاعة الصوتية والتلفزة وكالة التصوير الإعلامي، ووكالة الأنباء التابعة للقطاع العام في شكل مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا للمادتين 44 و47 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988م، وعليه

¹- عبد الحميد حيفري، مرجع سابق، ص52.

صدر المرسوم التنفيذي 21 أبريل 1991م رقم 91-101 الذي قدم تصورات وأهداف جديدة مقارنة بمرسوم 1986م.

ويتجه هذا المرسوم الجديد نحو منح المؤسسة استقلالية أكثر والتخلص تدريجيا من الإشراف والإدارة المباشرة من قبل الوصاية الممثلة في وزارة الاتصال والإعلام أو من يمثلها¹.

وحدد المرسوم 91 مهام المؤسسة طبقا لدفتر الشروط، وأهمها التعددية لمختلف الآراء والأفكار واحترام حرية التعبير، واحترام مبدأ المساواة كالهوية العمومية للقناة، وكذلك تحديد بث البرامج الوطنية والقواعد العامة لبث الإعلان أو الإشهار، وكذلك تعويض مجلس التوجيه بمجلس الإدارة يتكون من 10 أعضاء فقط لكنه يتمتع بصلاحيات أوسع، مهمته السهر على استقلالية الخدمة العمومية للتلفزيون.

واحترام ما جاء في دفتر الشروط، ويرأس مجلس الإدارة من طرف المدير العام للمؤسسة على عكس مجلس الإدارة السابق الذي يرأس من قبل وزير الاتصال والإعلام².

-التطورات التقنية للتلفزيون الجزائري:

أولا: مواكبة تقنية للأحداث الوطنية والدولية:

بدأ التلفزيون الجزائري عملية عصرنه كلية جعلته ينتقل إلى مراحل متقدمة مستفيدا من كل الخبرات الوطنية المؤهلة ومن التجارب التلفزيونية العالمية:³

- تم بالتعاون مع مؤسسة البث الإذاعي والتلفزيوني إلغاء عدم التوافق بين الصوت والصورة الذي كان يطغى على جزء كبير من البث.
- ربط مركز الإنتاج مع مبنى التلفزيون عن طريق الألياف البصرية.
- الرفع من مساحات وفضاءات الإنتاج.

¹-قانون الإعلام 1990م: النصوص الأساسية، المجلس الأعلى للإعلام، الجزائر، ص ص 3،4،6.

²-نفس المرجع، ص 6.

³-موقع التلفزيون الجزائري، مرجع سابق.

- بناء مختلف الاستوديوهات الرقمية الجديدة في كل من القناة الأرضية، قناة الجزائر ومركز الإنتاج.

هذا وقد قام التلفزيون الجزائري منذ العام 2000م بتغطية أهم الأحداث الوطنية والدولية تغطية شاملة ومتكاملة:

- تيلتون 2000م.
- مهرجان الشباب العالمي.
- تيلتون 2001م.
- الانتخابات التشريعية 2002م.
- الانتخابات المحلية 2002م.
- المؤتمر الدولي حول الإرهاب.
- تيلتون القدس 2002م.
- مسيرة التضامن مع العراق.
- زلزال بومرداس.
- تيلتون الأطفال.
- الانتخابات الرئاسية 2004م - الألعاب العربية 2004م - القمة العربية 2005م¹.

وبعد إن تمت مواكبة وعصرنه التلفزيون الجزائري، فقد قام هذا الأخير بتغطية الأحداث الوطنية والدولية وهذا لتلبية حاجات المواطن المعرفية والإخبارية وغيرها.

1-المرجع السابق.

ثانيا: الرقمنة الكلية للتلفزيون:

بدأ التلفزيون عملية مواكبة فعالة وناجحة لتطورات التقنية الحاصلة في عالم التلفزيون باستحداثه أنظمة البث الرقمية بالإضافة إلى الإنتاج الرقمي لكل البرامج والنشرات الإخبارية في الاستوديوهات المجهزة بأحدث التقنيات الرقمية وذلك من خلال:²

- 1- الاستوديوهات الرقمية.
- 2- مراكز الأخبار الرقمية.
- 3- البث الرقمي.
- 4- تجهيز غرف التحرير الإخبارية بأنظمة التحرير الالكتروني (new base).
- 5- تجهيز التلفزيون بأنظمة المونتاج الرقمي على مستوى التحرير وغرف المونتاج.
- 6- أنظمة الأرشفة الرقمي والتخزين الالكتروني

ثالثا/ مشروع البوابة الالكترونية:

انطلاقا من أهمية البوابة في عصرنا الحالي والمتميز بالتطورات التقنية المتلاحقة بدأ التلفزيون الجزائري التفكير في إنشاء وإطلاق البوابة الالكترونية التلفزيونية الجزائرية التي:

- 1- تستفيد من الخبرات المتراكمة في عالم الانترنت بالجزائر.
- 2- تستفيد من التجارب المتاحة عربيا وعالميا خاصة المتميزة منها.
- 3- تتيح كل القفزات التكنولوجية التي تشهد بها البلاد ويشهدها قطاع الإعلام عندنا على وجه الخصوص التلفزيون.

هذه الواجهة الالكترونية تجمع الخواص التالية:

2- المرجع السابق.

- تقوم في المقام الأول مقام المتمم للقناة الرئيسية ويعرضها محتويات التلفزيون الجزائري بقنواته الثلاث على الشبكة عرضا معلوماتيا متكاملًا.
- تقوم في المقام الثاني مقام الفعل العلاقة بين الجمهور والتلفزيون الجزائري من خلال أنظمة التفاعل التي توفيرها " بانترنته" كل البرامج والحصص التلفزيونية والانتهااء بوضع نظام البريد الالكتروني ومنتديات النقاش المفتوحة وكافة أنماط التفاعل على الشبكة.
- تقوم في المقام الثالث مقام الشارح والإضافي على الشبكة لكل الأخبار والقصص التي تبث على القنوات التلفزيونية.
- تقوم في المقام الأخير بتحقيق مبدأ البرمجة حسب الطلب وفق نظام التسجيل والبث الشبكي.

المطلب الثاني: مؤسسة التلفزة الوطنية:

- أنشأت المؤسسة الوطنية للتلفزيون (ENTV) بموجب المرسوم رقم 86-147 المؤرخ في 01 جويلية 1986م وتحمل هذه المؤسسة جملة من السمات:
- مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
 - مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.
 - احتكار بث البرامج على كامل التراب الوطني¹.
- وعن مهام المؤسسة فقد تطرقت المادة 04 من نفس المرسوم المتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للتلفزيون إلى المهام التالية:
- يقوم بالتعريف بمنجزات البلاد والإنتاج الوطني مع ربط ذلك برفع مستوى الوعي لدى المواطنين والغرض هو المشاركة الواسعة في عملية التنمية الوطنية.
 - من المهام المساهمة في التسلية والتثقيف والفني وتطوير وسائل التسلية.

¹- المرجع السابق.

وهذا ما نصت عليه المادة الخامسة من المرسوم.

- كما يقوم التلفزيون بالإنتاج المشترك وبث البرامج السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والفنية والترفيهية....الخ.

- تنمية الأعمال المتصلة بهدفها مع مراعاة تطور التقنيات والتكنولوجيات في مجال التلفزة.

- السهر على تطوير البرامج التلفزيونية¹.

كما تقوم بالمهام والوظائف التالية:²

- تغطية كل نشاطات الحكومة.

- نقل مناقشات البرلمان.

- بث البرامج ذات الطابع المتخصص كالأحوال الجوية.

- إضافة إلى الأشرطة الوثائقية، والمجلات المتعلقة بمختلف جوانب الحياة الوطنية والدولية.

تخضع المؤسسة الوطنية للتلفزيون لسلطة المدير العام، ويساعد في تسيير المؤسسة مدير عام مساعد ومجلس إدارة لم ينصب إلا بعد 06 سنوات من تاريخ صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه سابقا.

حيث يهتم ويشرف مجلس الإدارة على المسائل الهامة والحساسة والإستراتيجية، في حين يضمن المدير العام للمؤسسة تسيير وتنفيذ المهام والأنشطة التي يحددها مجلس الإدارة، وعن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيتكون التلفزيون الجزائري من وحدات ومديريات³.

¹-مرسوم رقم 147/86 مؤرخ في 24 شوال 1406 هـ الموافق ل 01 افريل 1986م.

²-قانون الاعلام 1990 : المجلس الاعلى للإعلام، مرجع سابق، ص3.

³-نور الدين تواتي: الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية في الجزائر، ط1، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص110.

1-المديرية العامة:

وهي مكلفة بالسهر على السير الحسن لكل مؤسسة التلفزة، وهي ممثلة بمدير عام ومساعد المدير العام.

2-مديرية الاخبار:

وهي مكلفة باقتناء الأخبار والمعلومات الوطنية والدولية من اجل إقامة وانجاز البرامج والحصص التي تغطي الأحداث بغرض بثها للمشاهد.

3-مديرية الإنتاج:

وهي مكلفة بإنجاز بالإنتاجات السمعية البصرية من كل نوع خاصة البرامج الفنية ذات الطابع التربوي، الثقافي، التسلية، التي لها علاقة مباشرة بمهمتها.

4- مديرية البرمجة:

هي مكلفة أساسا باقتناء وتنظيم البث لكل البرامج والحصص بغية بثها الى الجمهور وفق التوجهات السياسية للبلاد والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الجزائري.

5-مديرية المصالح التقنية والتجهيزات:

تسهر على استغلال وصيانة الهياكل الداخلية والتجهيزات الثابتة أو المتنقلة، وهي مكلفة أيضا بتطوير إمكانيات الإنتاج في المؤسسة وذلك بالاستغلال والأفضل لكل التجهيزات والوسائل المتوفرة.

6-مديرية الإدارة العامة:

تتمثل مهمتها في تسيير كافة الوسائل المادية والبشرية والمالية في المؤسسة، وهي وحدها المخولة لاقتراح أي إجراء من شأنه المساهمة في تحسين التسيير والتنظيم العام في المؤسسة كما تسهر على السير الحسن لمختلف مصالح مؤسسة التلفزيون الإدارية والمالية الموجودة في كل مديرية تحت اسم (s.a.f) اي المصلحة الإدارية المالية.

7- مديرية العلاقات الخارجية:

وهي مكلفة باقتراح وتجسيد كل العقود والاتفاقيات والمعاهدات الثنائية والمتعددة الأطراف التي تلتزم المؤسسة الوطنية للتلفزة تنفيذها ومتابعتها بصورة مستمرة ومنظمة.

8- المديرية التجارية:

وتقوم بإقامة العلاقات التجارية مع الخارج، إما مؤسسات اقتصادية عمومية أو خواص بهدف المتاجرة وضمان التتبع الدائم والمنتظم لها، كما تسهر المديرية على إنتاج بعض الصور الإشهارية لوحدها أو بالتنسيق مع مؤسسات عمومية مثل (A.N.A.F) و (E.N.P.A) بقسم البرمجة، يرأسه رئيس قسم البرمجة بمساعدة كاتب ويقوم اثنان بمختلف المهام إي بعملية الإثراء ومراقبة البرامج، ثم برمجتها للجمهور المشاهد.

9- مديرية الأرشيف:

وتقوم بتخزين وحفظ كل المواد والبرامج والحصص المختلفة لاسترجاعها واستغلالها عند الضرورة.

10- مديرية قناة الجزائر:

هي تابعة للمؤسسة الوطنية للتلفزيون موجهة إلى الجالية المقيمة بأوروبا.

11- مديرية القناة الجزائرية الثالثة:

هي تابعة للمؤسسة الوطنية للتلفزيون، تبث عبر القمر عرسات وهي موجهة بالأساس للعالم العربي.

كما يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتلفزيون محطات جهوية هي محطة قسنطينة، محطة وهران، محطة ورقلة، محطة بشار¹.

وعليه يمكن القول بان المؤسسة الوطنية للتلفزيون تمثل أهم جهاز إعلامي في الجزائر، تقوم بمهام ووظائف أية قناة عمومية وهي الإعلام يحددها دفتر الشروط كما تقوم بالبحث وفق ما يقتضيه

1- المرجع السابق، ص 111.

الصالح العام للبلاد كما تقوم بمهمة التوجيه وبالإضافة إلى الترفيه والتثقيف وهذا للوصول إلى أهدافها الاجتماعية والثقافية إلى كل شرائح المجتمع الجزائري والجالية بالخارج كما تسهر على مواكبة التقنيات الجديدة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال توسيع حركية الرقمنة داخل المؤسسة والتركيز على العمل بأجهزة متطورة.

المطلب الثالث: قنوات التلفزيون الجزائري في ظل البث الفضائي:

شهدت الجزائر كغيرها من الدول ميلاد التلفزيون الذي يعد الوسيلة الجامعة بين الصوت والصورة ولأجل هذا سعت الجزائر لتطوير الإنتاج الوطني في ظل المنافسة الشديدة، وذلك باستخدام الأقمار الصناعية وبالرغم من أن دخولنا عالم قنوات الفضاء كان دخولا متأخرا نوعا ما وفيه نوع من الاحتشام إلا أنها استطاعت مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التلفزيون.

" بدأت التلفزة الجزائرية في بث برامجها باتجاه دول الشمال، إفريقيا، جنوب أوروبا بواسطة القمر الصناعي الأوروبي (اوتلسات) الذي يشمل حقل تغطية شمال الصحراء ابتداء من 20 أوت 1994م، وبذلك ستمكن الجالية المقيمة بأوروبا والمغرب العربي من التقاط البرامج التلفزيونية عن طريق الهوائيات المقعرة، وتزامن هذا البث مع المشروع في تطبيق الشبكة البرمجية الجديدة والمتنوعة التي تهدف لتلبية حاجيات الشباب بوجه خاص"²

وقد تم اختيار 20 أوت 1994م لانطلاق البث التجريبي لقناتنا نحو الخارج لأنه يصادف يوم الاحتفال بذكرى المولد النبوي الشريف، وكذلك ذكرى يوم المجاهد من اجل تعزيز الروابط والعلاقات مع الجالية بالخارج حيث تم إنشاء قنوات تعبر الحدود وتكون قنوات تواصل، ولهذا كان ميلاد (قناة الجزائر (CANAL ALGERIE) في أكتوبر 1994م، حيث بدأت القناة ببث نشرة أخبار واحدة على الساعة السابعة مساء

ومن ثم تطورت القناة وأصبح بثها عبر النظام الثماني في 28 أوت 2001م وفي 05 جويلية 2001م كان الميلاد الرسمي للقناة التلفزيونية الثالثة عبر القمر الصناعي " عربسات" والمتوجهة

² - نفس المرجع، ص 124.

للجالية العربية والوطن العربي عامة، وربط المهاجرين الجزائريين ببلادهم الام، وذلك بمجموعة من الحصص الإخبارية والإنتاجية¹.

¹-المرجع السابق، ص 125.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة التلفزيون العمومي الجزائري، أما عينة الدراسة فتتمثل في الموظفين بمديرية العلاقات الخارجية للتلفزيون الجزائري بالإضافة إلى مديري المديریات على مستوى التلفزيون الجزائري، حيث تم توزيع (35) استبانة بطريقة قصدية عليهم، موزعين 24 عاملاً بمديرية العلاقات الخارجية 11 مدير على مستوى المؤسسة، وبعد عملية الجمع والفرز تم استرجاع (30) استبانة فقط، بنسبة استرجاع (85%)، ولم يتم استرداد البقية (05) بسبب عدم تعاون بعض الموظفين بنسبة (15%)، وبذلك تبين أن عدد الاستثمارات الصالحة والخاضعة للتحليل (30) استثماراً.

- حيث تم الاتصال بمديرية العلاقات الخارجية على مستوى التلفزيون الجزائري بتاريخ: 2020/02/16، من أجل تحديد موعد لتوزيع الاستثمارات على المبحوثين، حيث وبعد عدة اتصالات تم تحديد موعد بتاريخ: 2020/02/23 من أجل تسليم الاستثمارات والتي تم تسليمها للقائمين على مديرية العلاقات الخارجية من أجل توزيعها على المبحوثين سواء العاملين على مستوى المديرية أو مديري المديریات، ليتم استرجاع الاستثمارات بعد مضي عشرة أيام من الزمن وذلك بتاريخ: 2020/03/03، حيث تم استرجاع 30 استثماراً فقط من أصل 35 استثماراً التي تم توزيعها.

2. أداة الدراسة:

أولاً: طريقة تحضير الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث مرت عملية تحضيره بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:

✓ تم إعداد وتصميم عبارات الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح بحيث تكون قابلة للفهم من قبل جميع المستجوبين.

✓ عرض الاستبيان لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف.

- ✓ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك من أجل التأكد من سلامته وبناءه وصياغة الأسئلة، لتفادي الأخطاء الموجودة.
- ✓ القيام بتعديل وتصحيح الأسئلة، على ضوء الملاحظات الواردة ومجموعة التوصيات المقدمة من قبل المشرف والأساتذة المحكمين، وذلك تمهيدا لصياغة الاستبيان بالشكل النهائي.
- ✓ القيام بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ثانيا: تقسيم الاستبيان

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، حيث تم تقسيمه على النحو التالي:

❖ **تمهيد:** وذلك من أجل تقديم موضوع الدراسة، كما بينا فيها أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

كما تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

❖ **القسم الأول:** يبين المعلومات الشخصية أي الوصف الديمغرافي للعينة المدروسة والتعرف على خصائصهم الوظيفية، حيث تضمن 6 أسئلة والتي من الممكن أن تساهم في تفسير النتائج والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية في المؤسسة.

❖ **القسم الثاني:** متعلق بمحاور الدراسة، بحيث احتوى على 31 سؤالاً تم تقسيمها على محورين أساسيين هما:

➤ **المحور الأول:** تضمن 31 سؤالاً حول وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة مقسمة الى 05 ابعاد. والمتمثلة في التخطيط، والبحث في العلاقات العامة، والاتصال والتنسيق وأخيرا التقييم.

➤ **المحور الثاني:** تضمن 11 أسئلة حول الأداء المؤسسي.

كذلك تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي Likert scale في إعداد إجابات الاستمارة المتعلقة بالمحورين، وذلك لقياس رأي أفراد العينة بشأن أسئلة الاستبيان، كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (08): درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS،

دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 540.

3-أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على البيانات وجمعها، ثم تفرغها وتحليلها وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي وفرها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-v20).

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

استخدمنا منها ما يلي:

- ❖ **التوزيعات التكرارية:** تم استخدام التوزيعات التكرارية وذلك بهدف التعرف على تكرار إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- ❖ **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان.
- ❖ **المتوسط الحسابي:** تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للفقرات الواردة في استبيان الدراسة.
- ❖ **الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت للقيم على وسطها الحسابي من أجل تأكيد دقة التحليل.

كما تم استخدام برنامج EXCEL من أجل استعراض الرسومات البيانية.

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وتمثل استخدامه في:

❖ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** تم استخدامه لمعرفة مستوى ثبات بيانات الاستبيان.

❖ **معامل الارتباط بيرسون (Person):** وذلك لمعرفة علاقات الارتباط بين فقرات الاستبيان ومحاوره، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيف عند اقترابه من الصفر، وعندما تكون قيمته موجبة يكون الارتباط طرديا، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسي.

❖ **معامل التحديد:** تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

❖ **الانحدار البسيط:** وهو دراسة للتوزيع المشترك للمتغيرين التابع والمستقل، والهدف من دراسته هو إيجاد دالة العلاقة بينهما والتي تساعد على تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير التابع تبعا للمتغير المستقل.

4- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة

- صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين وأسمائهم موضحة بالملحق رقم (02)، وذلك في إبداء رأيهم في مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها للدراسة. وبعد تفرغ آراء المحكمين تم حساب صدق القياس حسب لوشي Lushi Scale من خلال المعادلة التالية:¹

$$CVR = \frac{n-N/2}{N/2}$$

حيث أن: CVR هو معامل صدق المحكمين

¹ - كمال بوطورة، مظاهر العنف المدرسي وتداعياته في المدارس الثانوية الجزائرية، دراسة ميدانية بثانويات مدينة الشريعة-تيسة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص234.

N : هو العدد الكلي للمحكّمين

n : عدد المحكّمين الذين قالو بأنّ البعد يقيس

وفيما يلي جدول يبين مستوى صدق الاستمارة.

الجدول رقم (09): يوضح مستوى صدق استمارة دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية.

رقم العبارة	n	N	Cvr	رقم العبارة	n	N	Cvr
01	04	04	01	22	04	04	01
02	04	04	01	23	04	04	01
03	04	04	01	24	04	04	01
04	04	04	01	25	04	04	01
05	04	04	01	26	04	04	01
06	04	04	01	27	04	04	01
07	04	03	01	28	04	04	0.5
08	04	04	01	29	04	04	01
09	03	04	0.5	30	04	04	01
10	03	04	0.5	31	04	04	01
11	03	04	0.5	32	04	04	01
12	03	04	0.5	33	04	04	01
13	04	03	01	34	04	04	0.5
14	04	04	01	35	04	04	01
15	04	04	01	36	04	04	01
16	04	04	01	37	04	04	01
17	04	04	01	38	04	04	01
18	04	04	01	39	04	04	01
19	04	04	01	40	04	04	01
20	04	04	01	41	04	04	01
21	04	04	01	42	04	04	01

المصدر: من إعداد الطالب

صدق الأداة = (مجموع CVR / عدد العبارات) : 100 R $\left(\frac{40}{42}\right)$: 100 R = 95.23 %.

وبما أن نسبة صدق الاستمارة هو **95.23** % حسب الأساتذة المحكمين فإن الأداة صادقة، وتقيس ما أعدت لقياسه وقابلة للتطبيق الميداني خاصة بعد الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين والمتمثلة فيما يلي:

✓ عدم حذف أي عبارة من عبارات الاستمارة.

➤ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة والتحقق من ثباتها، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال تطبيقه على عينة الدراسة، حيث قامت الطالب بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد أو المحور التابع له، وفيما يلي سنوضح مستوى الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والثاني:

جدول رقم (10): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (وظائف العلاقات العامة)

العدد	الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التخطيط	1	البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة في مؤسستك مخطط لها	0.453*	0.012
	2	تحقق البرامج المخططة للعلاقات العامة الأهداف المرجوة.	0.466**	0.010
	3	البرامج المخططة للعلاقات العامة يتم تنفيذها بصفة دورية	0.696**	0.00
	4	البرامج المسطرة للعلاقات العامة برامج فعالة.	0.740**	0.00
	5	البرامج المخططة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الداخلي والخارجي	0.517**	0.003
	6	تساهم العلاقات العامة في تحديد السياسة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.	0.465**	0.010
	7	توجد عقبات تواجه تنفيذ البرامج المسطرة للعلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.	0.594**	0.001

0.101	0.305	يتم تقصي مدى رضا الموظفين من طرف القائمين بالعلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.	8	البحث
0.250	0.217	يتم استشارة العاملين بالمؤسسة حول طبيعة البرامج المسطرة للعلاقات العامة.	9	
0.001	0.581 **	يتم إجراء استقصاء حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين بصفة دورية من طرف القائمين بالعلاقات العامة.	10	
0.012	0.453 *	تساهم هذه البحوث في تصميم برامج أكثر نجاعة وفعالية.	11	
0.001	0.552**	يقوم القائم بالعلاقات العامة بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة.	12	
0.000	0.726**	يتم إجراء سبر للآراء حول نظرة الجمهور الخارجي لمؤسستكم.	13	
0.001	0.556 **	يتم استخدام كافة وسائل الاتصال في تنفيذ البرامج التي يعدها جهاز العلاقات العامة المسطرة سنويا.	14	الاتصال
0.016	0.434*	ينظم جهاز العلاقات العامة برامج اتصالية موجهة للجمهور الداخلي لمؤسستكم.	15	
0.789	0.051	يتم تنظيم أنشطة اتصالية بصفه دائمة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الخارجي.	16	
0.001	0.591**	الاتصال الذي تعتمده العلاقات العامة في مؤسستكم فعال.	17	
0.012	0.442*	يجب تصميم برامج اتصالية أكثر نجاعة للتحسين من صورة المؤسسة.	18	
0.001	0.590**	يقوم القائمون بالعلاقات العامة بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية لمؤسستكم.	19	
0.000	0.713**	يتم تنسيق خطط العلاقات العامة مع باقي المصالح الأخرى.	20	التنسيق
0.000	0.716**	خطط العلاقات العامة متناسقة مع الخطة الشاملة للمؤسسة.	21	
0.000	0.741**	هناك تداخل بين أنشطة العلاقات العامة مع باقي الأنشطة.	22	

0.029	0.399*	يتم تنظيم أنشطة مشتركة بالتنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة المباشرة مع جهاز العلاقات العامة.	23	التقويم
0.009	0.468**	يتم تنظيم برامج مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى.	24	
0.000	0.715**	يتم تنسيق بعض أنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية لمؤسستكم.	25	
0.029	0.390*	يتم تقييم أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.	26	
0.012	0.458*	يتم إجراء تقييم قبل تنظيم الأنشطة الخاصة بجهاز العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمته.	27	
0.016	0.437*	أثناء القيام بنشاط خاص بجهاز العلاقات العامة يتم تقييم نسبة التقدم ومدى نجاح النشاط.	28	
0.004	0.516**	يتم إجراء تقييم نهائي لمعرفة مدى نجاح أو فشل الأنشطة المنظمة من طرف جهاز العلاقات العامة.	29	
0.000	0.675**	هناك صعوبة في إجراء تقييم للأنشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.	30	
0.000	0.724**	توفر عملية التقويم معلومات لتجنب الأخطاء في أنشطة جهاز العلاقات العامة المستقبلية.	31	

* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

يتضح من الجدول أعلاه أن جل فقرات المحور الأول (وظائف العلاقات العامة) دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة $\{\alpha=0.01\}$ و $\{\alpha \leq 0.05\}$ وللتحقق من الصدق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين المحور الأول وعبارته، ومن خلال نتائج معاملات الارتباط يتبين لنا أنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول رقم (11): الاتساق الداخلي لقرارات المحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يساهم جهاز العلاقات العامة في الرفع من فاعلية مؤسستكم.	0.783**	0.000
2	يساهم جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم في تحسين مستوى الرضا العام للأفراد العاملين.	0.500**	0.005
3	تحقيق جهاز العلاقات العامة لأهدافه المسطرة من خلال برامجه يدعم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	0.345	0.062
4	يعتبر جهاز العلاقات العامة أهم الركائز التي تساهم في زيادة مؤسستكم في مجال الإعلام.	0.480*	0.005
5	يساعد جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم على امتلاكها لمكانة مهمة في ظل المنافسة الموجودة.	0.736**	0.000
6	يعتبر جهاز العلاقات العامة فاعل رئيسي في التحسين من جودة المنتجات الإعلامية - لاسيما الإشهار - التي تنتجها مؤسستكم والموجه للسوق.	0.548**	0.000
7	يساهم جهاز العلاقات العامة في تحقيق أرباح لمؤسستكم وزيادة المداخيل المالية.	0.440*	0.005
8	هناك استغلال أمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لجهاز العلاقات العامة لتحقيق الأهداف المسطرة.	0.720**	0.000
9	تساعد السياسة الإشهارية لمؤسستكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.	0.488*	0.005
10	يساهم جهاز العلاقات العامة في خلق صورة لدى الجمهور الخارجي لمؤسستكم باعتبارها أفضل منتج للمنتجات الإعلامية.	0.213	0.258
11	يقوم جهاز العلاقات العامة بتخفيض تكاليف انجاز الحملات الإعلامية والإشهار من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات.	0.566**	0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

التعليق

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المحور الثاني (الأداء المؤسسي) دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة $\{ \alpha \leq 0.01 \}$ و $\{ \alpha \leq 0.05 \}$ ، وللتحقق من الصدق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين المحور الثاني وعبارته، ومن خلال نتائج معاملات الارتباط يتبين لنا أنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

➤ صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد أداة الدراسة، حيث يقيس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	عنوان المحاور	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	وظائف العلاقات العامة	0.887**	0.000
2	الأداء المؤسسي	0.922**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

من خلال الجدول رقم (12)، نجد أن معامل الارتباط بين درجات المحور الأول والثاني والاستبيان ككل بلغت (0.887) و (0.922) على التوالي، وهذا ما يفسر وجود ارتباط قوي بين المحور الأول (وظائف العلاقات العامة) والثاني (الأداء المؤسسي) والاستبيان ككل عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لمحاوره، وبالتالي محاوره صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبيان وذلك باستخدام المعامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH)، والذي يشير إلى الصدق التكويني، أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وقد يكون مقبولاً ابتداءً من (0.6)، كما أن زيادة قيمة ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

وعند تطبيق اختبار المعامل ألفا كرونباخ كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج معامل ألفا كرونباخ

العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
جميع فقرات الاستبيان	42	0.886

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث قد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (88%)، وبما أنها أكبر من 60%، فهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل والقيام بالدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، والتي تم التوصل إليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية إلى جانب تحليل إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان للوصول إلى اختبار الفرضيات.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

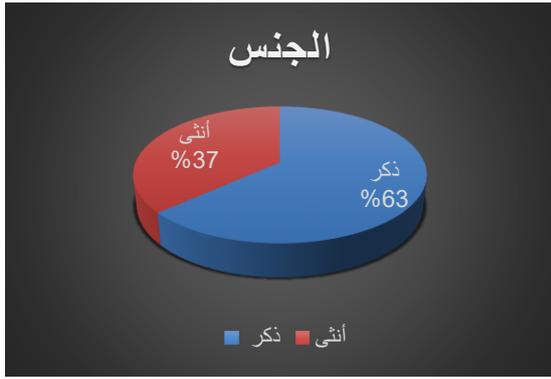
1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

سيتم دراسة وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة التي تشمل: الجنس، الفئة العمرية للموظفين، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الصفة الوظيفية، الخبرة المكتسبة في الوظيفة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

سيتم توضيح فيما يلي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس لأفراد العينة ما بين الذكور والإناث، وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	63.33
	أنثى	11	36.66
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل نسبة 63.33% ذكور، وما نسبته 37.66% إناث، ويرجع ذلك إلى تحكم الذكور على معظم المناصب الإدارية و بشكل خاص مديري المديرية على مستوى مؤسسة التلفزيون، وأيضا على مستوى مديرية العلاقات الخارجية.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية يتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية في الجدول التالي

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 30	06	20
	30-40	11	36.66
	40-50	04	13.33
	أكثر من 50 سنة	09	30
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن توزيع النسب حسب متغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت متنوعة، مع وجود ارتفاع نسبي لفئة من 30-أقل من 40 سنة بنسبة مئوية مقدرة بـ36.66%، وما يعكس وجود فئة شبابية معتبرة لدى عينة الدراسة، وهو ما يساهم في خلق ديناميكية وفعالية في العمل، وتشمل هذه النسبة بشكل خاص العاملين على مستوى مديرية العلاقات الخارجية والتعاون حيث أن طبيعة العمل في جهاز للعلاقات العامة تتطلب قدرات بدنية وذهنية عالية وهو ما يمتلكه الشباب كما نلاحظ وجود نسبة معتبرة لفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 30% وهي فئة تمثل بشكل خاص مديري الإدارات على مستوى مؤسسة التلفزيون، ويمتلك هؤلاء خبرة عمل طويلة على مستوى المؤسسة تؤهلهم لشغل الوظائف الإشرافية، أما فئة أقل من 30 سنة فجاءت بنسبة مئوية مقدرة بـ20% وهي فئة شابة تساعد على تنفيذ البرامج المسطرة من قبل

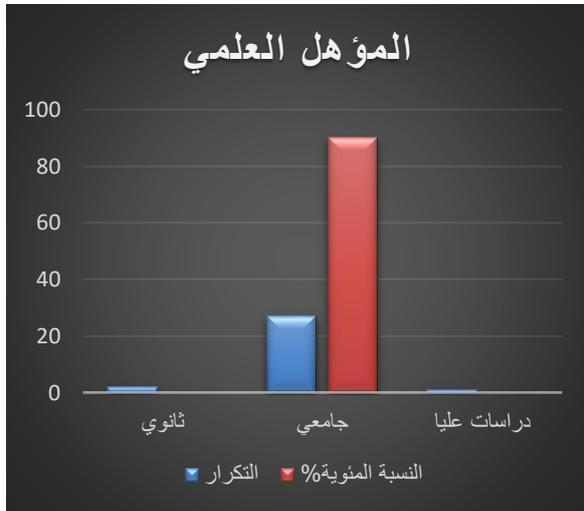
الجهاز المكلف بالعلاقات العامة، حيث نلاحظ غلبة فئة الشباب العاملين بمديرية العلاقات الخارجية. وحلت في المرتبة الأخيرة فئة من 40-أقل من 50 سنة بنسبة مئوية مقدرة بـ 13.33% وهي الفئة التي تعمل كمديرين للمديريات المشكلة للتلفزيون الجزائري.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول والشكل التاليين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي

وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي	02	6.66
	جامعي	27	90
	دراسات عليا	01	3.33
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق:

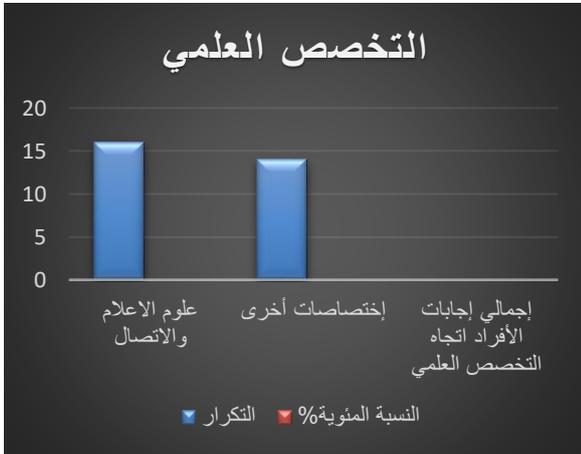
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن الفئة الجامعية تمثل نسبة 90% في العينة المستهدفة، وهذا ما يفسر أن أغلب إجابات أفراد العينة تتسم بالموضوعية، كما أن مستوى التأهيل العالي للمبحوثين يساعد على أداء المهام الموكلة لهم بشكل أكثر فعالية، لاسيما بالنسبة للأفراد المكلفين بالعلاقات العامة حيث يساعد ذلك على تخطيط برامج وتنفيذ برامج أكثر فعالية، كما تؤكد على حرص المؤسسة على توظيف الأفراد من حملة الشهادات وهو ما يساعد على الزيادة في فعالية العمل داخل المؤسسة، أما مستوى ثانوي فكانت بنسبة 6.66% و المقصود هنا بالمستوى

الثانوي هم الافراد من أصحاب المؤهلات المهنية والذين يحوزون شهادات تأهيلية تؤهلهم لشغل وظائف الدعم التقني مثل الاعلام الالي والانفوغرافيا والمونتاج....الخ، وكلها وظائف يحتاجها العاملون في مجال العلاقات العامة خاصة في تصميم الوسائل الاتصالية في البرامج والأنشطة المسطرة، أما الدراسات العليا فكانت بنسبة 3.33% وهو فئة حملة الشهادات العليا ماجستير أو دكتوراه، حيث يميل أصحاب هذه الشهادات الى العمل الاكاديمي ويعزفون عن العمل ضمن الوظائف الإدارية.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

يبين الجدول والشكل التاليين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف تخصصاتهم العلمية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص (الشكل رقم 16): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
التخصص العلمي	علوم الاعلام والاتصال	16	53.33
	إختصاصات أخرى	14	46.66
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

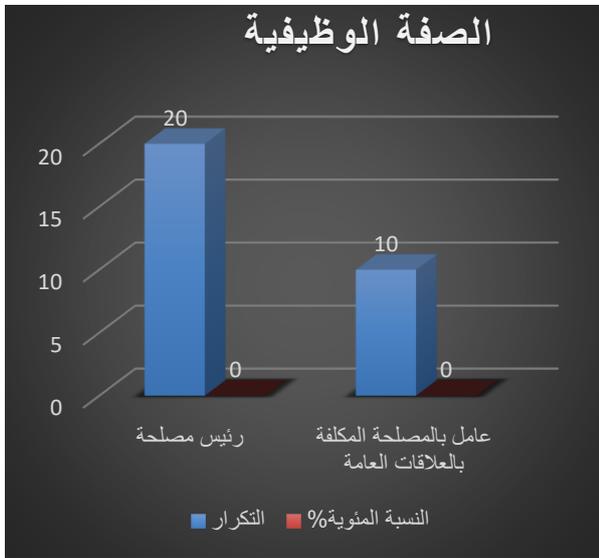
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 53.33% حاز عليها تخصص علوم الاعلام والاتصال وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي تفرض هذا النوع من التخصصات، وهو ما يعني أن العاملين في المؤسسة مؤهلين علميا لشغل هذه الوظائف، وبشكل خاص للعمل في مجال العلاقات العامة وهو ما يعد شرطا أساسيا في القائم بالعلاقات العامة، بما يتيح تصميم وتنظيم أنشطة وبرامج اتصالية فعالة خاصة بالعلاقات العامة بالمؤسسة، أما نسبة

التخصصات الأخرى فقدت بـ 46.66% وتمثل هذه التخصصات بشكل عام في الوظائف الإدارية والمتمثلة في مديري الإدارات بالمؤسسة ذات الطبيعة التقنية مثل مديرية الإدارة العامة ومديرية التجهيزات... الخ، وهذا ما قد يفسر التداخل في الإجابات المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية داخل المؤسسة:

يبين الجدول والشكل التاليين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية بالمؤسسة وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الصفة الوظيفية	رئيس مصلحة	10	33.33
	عامل بالمصلحة المكلفة بالعلاقات العامة	20	66.33
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

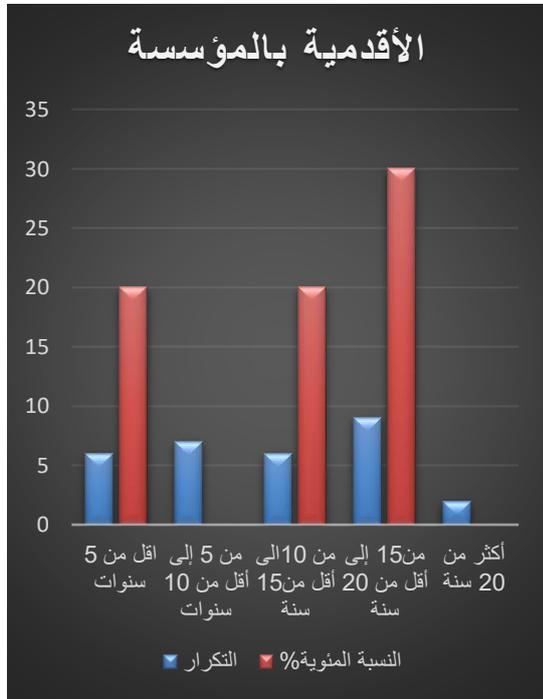
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أعلى نسبة سجلت العاملين بالعلاقات العامة داخل المؤسسة، حيث يقدر عدد العاملين بمديرية العلاقات الخارجية 22 عاملا وبنسبة تقدر ، وبعد استرجاع الاستبيان لم نحصل سوى على 20 استمارة فقط بـ 66.33%، ويساعد هذا العدد

على القيام بمهام العلاقات العامة بشكل جيد واعطت إجاباتهم حول الاستبيان مصداقية أكثر، أما نسبة 33.33 % فتمثل رؤساء المديريات على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري والتي يقدر عددها 11 مديرية على مستوى مقر التلفزيون، حيث تمكنا من استرجاع 10 استبيانات فقط. والتي ساعدتنا على معرفة نظرة مدراء هذه المديريات نحو وظيفية العلاقات العامة داخل مؤسسة التلفزيون.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة:

يبين الجدول والشكل التاليين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة بالأقدمية في المؤسسة الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة الأقدمية في المؤسسة



المتغيرات	الفترة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	06	20
	من 5 إلى 10 سنوات	07	23.33
	من 10 إلى 15 سنة	06	20
	من 15 إلى 20 سنة	09	30
	أكثر من 20 سنة	02	06.33
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التعليق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا اعلى نسبة سجلت كانت لدى الفئة من 15 إلى 20 سنة. وبنسبة تقدر بـ 30%، أي أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة تتوافق مع

أعمارهم وطبيعة المناصب العملية التي يشغلونها، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة في اتجاه موضوع الدراسة، حيث يمتلك العاملون على مستوى التلفزيون خبرة طويلة على مستوى المؤسسة المبحوثة، وقدرت نسبة الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة مئوية مقدرة بـ 23.33% و تساهم هذه الخبرة الجيدة في أداء الاعمال الموكلة للموظفين لا سيما على مستوى العاملين على مستوى مديرية العلاقات الخارجية، أما بالنسبة للفئتين أقل من 5 سنوات و من 10- أقل من 15 سنة فكانت بنسبة تقدر بـ 20% ، وهي خبرة متوسطة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بشكل أفضل كنتيجة لعمل الخبرة، واخير جاءت الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 6.33% وتمثل هذه النسبة في بعض مديري المديرية على مستوى المؤسسة.

الملاحظ بشكل عام أن معدلات الاقدمية تعتبر طويلة نوعا ما ويرجع ذلك لطبيعة المؤسسة في حد ذاتها باعتبارها مؤسسة عمومية تنسم فيها الوظائف بالاستقرار والديمومة لاسيما الوظائف الإدارية.

المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة:

وستتناول عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وذلك في ظل ما أسفرت عنه البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان والتي أعدت للتعرف على دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية بمؤسسة التلفزيون الجزائري.

-وسيتم تحليل النتائج من خلال فئات ودرجات المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين التي تعبر عنها كل عبارة حسب السلم الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يمثل فئات ودرجات المتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

لمعرفة مدى تطبيق وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم التحقق من تطبيق كل مبدأ وذلك من خلال حوصلة النتائج المتوصل إليها، حيث تم تقسيم فقرات المحور الأول والذي يختص بالعلاقات العامة إلى خمسة أبعاد، حيث يحتوي كل بعد على عبارات وذلك وفقاً لفرضيات الدراسة كالآتي:

1- تحليل نتائج فقرات البعد الأول التخطيط للعلاقات العامة:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الأول وتتضمن التخطيط للعلاقات العامة الآتي:

الجدول رقم (21): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
2	مرتفع جدا	1.074	4.47	00	04	01	02	23	التكرار	R ₁	01
				0	13.3	3.3	6.7	76.7	النسبة		
5	متوسط	1.432	3.13	4	10	0	10	6	التكرار	R ₂	02
				13.3	33.3	0	33.3	20.0	النسبة		
7	منخفض	1.278	2.43	6	16	0	5	3	التكرار	R ₃	03
				20	53.3	0	16.7	10	النسبة		
6	متوسط	1.270	2.65	5	13	5	2	4	التكرار	R ₄	04
				16.7	43.3	16.7	6.7	13.3	النسبة		
4	مرتفع	1.206	3.63	0	8	0	11	11	التكرار	R ₅	05
				0	26.7	0	36.7	36.7	النسبة		
3	مرتفع جدا	1.037	4.40	0	4	0	6	20	التكرار	R ₆	06
				0	13.3	0	20	66.7	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.867	4.59	0	2	1	4	22	التكرار	R ₇	07
				0	6.7	3.3	13.3	73.3	النسبة		
	مرتفع	0.731	3.62	نتائج البعد الأول: التخطيط للعلاقات العامة						X ₁	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.62) وإنحراف معياري قدر بـ (0.731)، وهذا ما يؤكد على إمكانية دراسة وقياس هذا البعد على مستوى المؤسسة المبحوثة.

- حيث جاءت العبارة السابعة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.59) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وإنحراف معياري يقدر بـ (0.867)، وهذا ما يدل أن المؤسسة عينة الدراسة ترى أنه هناك كثير من العقبات التي تواجه تنفيذ البرامج المسطرة على جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه من يحد من فعالية البرامج المنفذة حيث لا تتحقق النتائج المرجوة، وقد يرجع ذلك إلى نظرة مسيري المؤسسة اتجاه العلاقات العامة باعتبارها نشاطا ثانويا وغير مؤثر على أداء المؤسسة الإعلامية، أو عدم وجود وعي للدور المعاصر لوظيفة العلاقات العامة إزاء التحديات الإدارية الجديدة، مثل إدارة الوقت وإدارة الازمات وإدارة الصراع وإدارة الجودة الشاملة¹.

- وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.47) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] و التي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وإنحراف معياري يقدر بـ (1.074) وهذا ما يدل أفراد عينة الدراسة يرون بأن برامج العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون، هي برامج مخطط لها على اعتبار أن نشاط اداري يخضع للتخطيط كباقي

¹ - بلحميتي محمد، واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة وهران2، 2018-2019، ص 93.

الأنشطة وذلك لضمان فعالية أكثر وتنسيق منعا للتداخل وللمساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة لهذه البرامج بفعالية وكفاءة أكبر، والمقصود بالتخطيط هنا هو رسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة.¹

- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.40) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وإنحراف معياري يقدر ب (1.037)، وهذا ما يدل أن أفراد العينة يرون أن جهاز العلاقات العامة هو المسؤول عن تحديد السياسة الاتصالية لمؤسسة التلفزيون الجزائري، ويعد ذلك في صلب مهام جهاز العلاقات العامة في أي مؤسسة.

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.63) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-3.4] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (1.206)، وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن البرامج التي يتم تسطيرها للعلاقات العامة بالمؤسسة هي موجه بشكل أساسي للجمهورين الداخلي والخارجي كونها عنصران مهمان للمؤسسة، فالجمهور الداخلي تتمثل أساسا في الافراد العاملين بالمؤسسة بصفة عامة يكون هدف البرامج الأساسي هو الرفع من مستوى الرضى للعمال بما يسمح بتحسين أدائهم الوظيفي، أما الجمهور الخارجي فتهدف إلى تحسين الصورة الذهنية المكونة للمؤسسة لدى بيئتها الخارجية، فالاطلاع على اتجاهات الجماهير يتطلب الحرص المستمر على دراستها كونها سريعة التغيير وغير ثابتة.²

- وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.13) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-2.6] والتي تمثل نسبة قبول متوسطا ، وإنحراف معياري يقدر ب (1.432)، ونلاحظ أيضا تساوي النسبة المئوية 33.3% في الإجابة غير موافق وموافق حيث أن المبحوثين لم يفصلوا في كون البرامج المخططة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة تحقق الأهداف المرجوة منها، وعليه فقد تم الاعتماد على الإجابة بموافق

¹ - بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص7.

² - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص112.

كونها الأقرب إلى الصدق إذا ما تم إضافة الإجابة بموافق بشدة إليها، وعليه فإن أغلب أفراد العينة يرون أن البرامج المسطرة للعلاقات العامة تحقق الأهداف المرجوة وهو ما يدل على نجاعتها، وقد يرجع ذلك للتحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة ومداهما (طويلة، متوسطة، قصيرة)، والتي ترتبط أساسا بأهداف المؤسسة ذاتها.¹

- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.65) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وإنحراف معياري يقدر ب (1.270)، وهذا ما يدل أن أفراد العينة يرون أن برامج العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون هي برامج غير فعالة ولا تحقق النتائج المحققة، وهو مل يعتبر خلا في عمل الجهاز على مستوى المؤسسة، حيث يفترض أن يكون التخطيط للعلاقات العامة مرتكزا أساسا على تحديد الأهداف وتصميم البرامج التي تحقق هذه الأهداف مع مراعاة التوقيت الزمني.²

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة السابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.43) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-2.6] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (1.278)، وهذا ما يدل أن أفراد العينة يرون برامج العلاقات العامة غير خاضعة لجدول زمني محدد و دوري بل يتم تنفيذها حسب المتغيرات الداخلية والخارجية ومتى سمح الأمر بذلك وهو ما يدل على وجود نوع من عدم الاهتمام بأنشطة العلاقات العامة بمؤسسة حيث يتم الاستعانة بها في حالات معينة فقط، و يغلب الاتصال المناسباتي، حيث تغيب المتابعة المستمرة لمسارات ومراحل البرنامج وتقييم النتائج النهائية³، وحتى تكون هذه البرامج أكثر فعالية وجب وضع خطة تحمي المؤسسة في حالة عدم الفهم خاصة في الحالات غير العادية والطارئة.⁴

¹ محمد سرور الحريري، إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 33.

² -حامدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 17.

³ - محمد اللوزي، مرجع سابق، ص 113.

⁴ - Raymond Simon: **Public Relation's ;Concept & Practices** , John Wiley & Sons, 3 rd Ed, Toronto, Canada, 1984, P 190.

2-تحليل نتائج فقرات البعد الثاني البحث في العلاقات العامة

فيما يلي الجدول الآتي يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثاني وتتضمن وظيفة البحث

في العلاقات العامة:

الجدول رقم (22): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
3	متوسط	0.450	2.07	2	24	4	0	0	التكرار	R ₈	01
				6.7	80	13	0	0	النسبة		
6	منخفض جدا	0.640	1.27	25	2	3	0	0	التكرار	R ₉	02
				83.3	6.7	10	0	0	النسبة		
5	منخفض جدا	0.547	1.67	11	18	1	0	0	التكرار	R ₁₀	03
				36.7	60	3.3	0	0	النسبة		
1	مرتفع	1.081	3.93	0	5	3	11	11	التكرار	R ₁₁	04
				0	16.7	10	36.7	36.7	النسبة		
4	منخفض	0.403	1.90	4	25	1	0	0	التكرار	R ₁₂	05
				13.3	83.3	3.3	0	0	النسبة		
2	متوسط	1.322	2.80	5	10	0	13	2	التكرار	R ₁₃	06
				16.7	33.3	0	43.3	6.7	النسبة		
منخفض		0.386	2.29	نتائج البعد الثاني: البحث في العلاقات العامة						X ₂	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسب

قبول منخفض، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.29) وانحراف معياري يقدر بـ (0.386).

- حيث جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.93) والذي تنتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، والتي تمثل نسبة قبول مرتفع وانحراف معياري يقدر ب (1.081)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ضرورة إجراء البحوث ذات العلاقة بالعلاقات العامة بالمؤسسة وذلك كونها غير موجودة بالمؤسسة، وايضا نظرا لأهميتها في تعزيز رضى العمال من خلال التغذية العكسية لهذه البحوث بفضل ما توفره من معلومات تعزز من اداء الأفراد، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، حيث تساعد هذه الوظيفة على القيام بالوظائف الأخرى على أكمل وجه.¹

-وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.80) والذي تنتمي إلى الفئة [3.4-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول متوسط و بانحراف معياري يقدر ب (1.322)، وتدل هذه النتيجة أن عينة الدراسة يرون أن جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري يقوم بإجراء سبر للآراء حول نظرة الجمهور الخارجي للمؤسسة وبالتالي تحديد الصورة الذهنية المتكونة لدى هذا الجمهور اتجاه هذه المؤسسة، وهو ما قد يدفع لتصميم برامج أكثر فعالية لتحسين هذه الصورة أو تعزيزها في حالة اذا ما كانت إيجابية، هذه البحوث تساعد على تحليل مواقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابيات.²

- وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.07) والذي تنتمي إلى الفئة [3.4-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول متوسط و بانحراف معياري يقدر ب (0.450)، وهذا ما يدل على أن جهاز العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون لا يقوم بإجراء أي بحوث حول مدى الرضا الوظيفي للعاملين به، سواء بصفة دورية أو استثنائية، وهذا مشكل تعاني منه كل المؤسسات الجزائرية ذات الطابع العمومي، التي تكون غالبا مستويات الرضا لدى العاملين متدنية في ظل اعتماد قوانين جامدة وأنظمة تحفيزية

¹ -عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 43.

² -علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 45.

ضعيفة، وقد يكون ذلك ناتجا على عدم ادراك أهمية البحث في العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية أو من جانب القائمين بالعلاقات العامة أو العاملين بها.¹

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.90) والذي تنتمي إلى الفئة [1.8-12.6]، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب (0.403)، وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القائمين بالعلاقات العامة لا يجرون أي دراسة حول البيئة المنافسة والمتمثلة في المؤسسات الإعلامية الخاصة، والتي تشهد انتشارا واسعا في الجزائر خاصة بعد 2012، والتي تشكل منافسة حقيقية قد تهدد كيان التلفزيون الجزائري، في ظل انخفاض نسب المشاهدة لبرامجه، حيث تركز هذه البحوث المتعلقة بالمؤسسات المنافسة على جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة للمؤسسة المنافسة ومشاكلها وطموحاتها، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.²

- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.67) والذي تنتمي إلى الفئة [1-11.8]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض جدا، وبانحراف معياري يقدر ب (0.547)، وهو ما يدل على أن المبحوثين يرون أنه لا يتم تقصي العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين من طرف القائمين بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري، وهو ما يعد اهمالا للجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، وما لهذا الجانب من أهمية في تعزيز رضى العاملين وبالتالي تحسين أدائهم، فالعامل الراضي عن عمله يخلق وحتى دون قصد منه انطبعا جيدا لدى المتعاملين معه والمحتكين به من غير المتعاملين³، كما أنه يجب على القائمين بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري الحرص على تكوين علاقة طيبة بين العاملين أنفسهم، عن طريق القضاء على الخلافات التي قد تنشأ بينهم، وتشجيعهم على مشاركة بعضهم البعض في المناسبات و الأحداث الشخصية المحزنة والمفرحة⁴

¹ - فطوم بلقي، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمية: دراسة ميدانية ببلدية المسيلة، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003-2004، ص120.

² - عذراء عيواج، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، رسالة ماجستير قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 107.

³ - أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 35.

⁴ - يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للنشر والطبع والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 19.

- أخيرا جاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.27) والذي تنتمي إلى الفئة [1.8-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وبانحراف معياري يقدر ب (0.640)، وهو ما يبين أن أفراد عينة الدراسة لا يتم استشارتهم حول محتوى البرامج المسطرة للعلاقات العامة، هذه الاستشارة التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تصميم برامج جد فعالة تبنى على نتائج استشارة المستهدفين حول نوعية هذه البرامج.

* إن الملاحظ من خلال هذا البعد وهو البحث في العلاقات العامة، أن مؤسسة التلفزيون الجزائري ومن خلال مديرية العلاقات الخارجية لا تهتم بإجراء أي بحوث أي كان نوعها، سواء تعلق الأمر ببحوث حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية أو البيئة المنافسة، وهذا ما يحد من فعالية جهاز العلاقات العامة في تحقيق أهدافه.

2- تحليل نتائج فقرات البعد الثالث الاتصال في العلاقات العامة:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثالث وتتضمن الاتصال في العلاقات العامة.

الجدول رقم (23): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
04	مرتفع	1.167	4.13	2	2	0	12	14	التكرار	R ₁₄	01
				6.7	6.7	0	40	46.7	النسبة		
03	مرتفع	1.279	4.13	2	2	4	4	18	التكرار	R ₁₅	02
				6.7	6.7	13.3	13.3	60	النسبة		
02	مرتفع جدا	0.809	4.63	0	2	0	5	23	التكرار	R ₁₆	03
				0	6.7	0	16.7	76.7	النسبة		
06	مرتفع	1.431	3.57	2	9	0	8	11	التكرار	R ₁₇	04
				6.7	30	0	26.7	36.7	النسبة		
01	مرتفع جدا	0.379	4.83	0	0	0	5	25	التكرار	R ₁₈	05
				0	0	0	16.7	83.3	النسبة		
05	مرتفع	0.379	3.60	1	4	5	10	10	التكرار	R ₁₉	06
				3.3	13.3	16.7	33.3	33.3	النسبة		
مرتفع		0.544	4.18	نتائج البعد الثالث: الاتصال في العلاقات العامة						X ₃	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفع بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.18) وانحراف معياري قدره (0.544)، وهو ما يؤكد على إمكانية دراسة وقياس هذا البعد.

- حيث جاءت العبارة الخامسة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.83) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر بـ (0.379)، وهذا ما يدل أن عينة الدراسة يرون أنه من

الضروري تصميم برامج إتصالية أكثر فعالية من تلك التي تعتمد على مؤسستهم، وبما قد يزيد من فعالية الجهاز في حد ذاته وتساعد في تحقيق الأهداف المسطرة له، حيث تقوم هذه البرامج الاتصالية بدور ابلاغ وإقناع أو تحفيز لنشاط تقوم به المنظمة، وتوضيح وشرح ماهية المنظمة وسياستها وأهدافها للجماهير المختلفة.¹

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.63) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وبانحراف معياري يقدر ب (0.809) وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود أنشطة اتصالية خاصة بالعلاقات العامة وموجهة للجمهور الخارجي والمتمثل أساسا في جمهور المشاهدين والمتعاملين الاقتصاديين و شركات الإنتاج الإعلامي والنظام السياسي والاقتصادي... الخ، ويشكل هذا النوع من الأنشطة عاملا مهما في زيادة المداخل المالية عن طريق الاشهار بشكل خاص، كما تقوم هذه الأنشطة الاتصالية بإحاطة الجمهور الخارجي علما بكل ما يتعلق بسياسة المؤسسة وخططها وبرامجها²
- وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.13) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وبانحراف معياري يقدر ب (1.279) وتدل هذه النتيجة أن في الأفراد المبحوثين يؤكدون على وجود أنشطة إتصالية ينجزها القائمون بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة وموجهة للجمهور الداخلي والمتمثل أساسا في الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف رتبهم وصنفهم، حيث يعتبر الجمهور الداخلي جزءا له أهميته من الجماهير الخارجية وبوصفهم مستهلكين أيضا.³
- وجاءت العبارة الأولى في الرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.13) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (1.167) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تؤكد على استخدام كافة وسائل

¹ - علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص 89.

² - بضياف عاطف، فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياة سكيكدة، مذكرة ماجستير اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 59.

³ - أحمد أمين محمد عتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة، دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعلام، عمان الأردن، 2010، ص 27.

الاتصال المتاحة لتنفيذ البرامج التي تضعها مصلحة العلاقات العامة والمقصود هنا هي الوسائل المكتوبة (إعلانات، ملصقات، نشرات،...) أو شفوية (الاجتماعات، اللقاءات، الجمعيات العامة...) ووسائل سمعية بصرية على مختلف أنواعها¹، هذا التنوع في الوسائل سيسهل بالتأكيد إيصال الرسائل المرغوبة بطرق مختلفة وفعالة.

- وجاءت العبارة السادسة في الرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.60) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (0.379) وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على مسؤولية جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون ممثلا في مديرية العلاقات الخارجية على تصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية التي تنتجها المؤسسة، ويعتبر إنجاز هذه الحملات في صلب اختصاص العلاقات العامة في أي مؤسسة كانت، فالحملات الإعلامية نشاط مخطط يستهدف تبصير جمهور محدد يهتم إدارة العلاقات العامة والاتصال به².

- وأخيرا جاءت العبارة الرابعة في الرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.57) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (1.431) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تقيم الاتصال الذي يتبعه القائمون بالعلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون بأنه إتصال فعال ويحقق الأهداف المسطرة له، حيث يعتبر النشاط الاتصالي جوهر عمل العلاقات العامة، حيث توجه كافة الجهود الى تصميم البرنامج الاتصالي الفعال الذي يحقق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الفعالية و التأثير³.

*فما يخص البعد الثالث وهو الاتصال في العلاقات العامة بمؤسسة التلفزيون الجزائري فقد اعتبر جل أفراد العينة المدروسة أن الاتصال المتبع هو ناجح ويستخدم كافة الوسائل الممكنة بما يتيح تحقيق الأهداف المسطرة.

4. تحليل نتائج فقرات البعد الرابع التنسيق: فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الرابع التنسيق:

¹ - منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص361.

² - حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، الطوبجي للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 254.

³ - نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة المنشأة-اليات إدارة الازمات)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 130.

الجدول رقم (24): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الرابع من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
4	متوسط	1.455	2.77	5	14	0	5	6	التكرار	R ₂₀	01
				16.7	46.7	0	16.7	20	النسبة		
3	مرتفع	1.224	3.87	1	5	3	9	12	التكرار	R ₂₁	02
				3.3	16.7	10	30	40	النسبة		
5	منخفض	1.167	2.50	4	16	4	3	3	التكرار	R ₂₂	03
				13.3	53.3	13.3	10	10	النسبة		
2	مرتفع جدا	0.621	4.40	0	0	2	14	14	التكرار	R ₂₃	04
				0	0	6.7	46.7	46.7	النسبة		
6	منخفض	0.718	2.37	0	22	8	1	1	التكرار	R ₂₄	05
				0	73.3	20	3.3	3.3	النسبة		
1	مرتفع جدا	1.040	4.43	0	4	0	5	21	التكرار	R ₂₅	06
				0	13.3	0	16.7	70	النسبة		
مرتفع		0.657	3.39	نتائج البعد الرابع: التنسيق في العلاقات العامة						X ₄	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفع، بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.39) وانحراف معياري قدره (0.657)، وهو ما يؤكد على إمكانية دراسة وقياس هذا البعد.

- حيث جاءت العبارة السادسة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.43) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة مرتفع جدا، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.040)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يتم تنسيق أنشطة العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري مع البيئة الخارجية، ويتعلق أساسا بأنشطة موجهة لهذه البيئة على غرار الملتقيات واللقاءات والأبواب المفتوحة... الخ، وهذا النوع من التنسيق يساهم في نجاح هذه الأنشطة، ويساعد على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.¹
- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.40) والذي ينتمي إلى الفئة [5-2.4] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وإنحراف معياري يقدر بـ (0.621) وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين يؤكدون على وجود تنسيق بين جهاز العلاقات العامة وباقي المصالح ذات العلاقة المباشرة بأنشطة العلاقات العامة، وهو ما يسمح بخلق ديناميكية جيدة تساهم في نجاح الأنشطة المسطرة، وهو ما يعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين بعضها البعض.²
- وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.87) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-3.4] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.224)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن خطط العلاقات العامة متماشية ومتناسقة مع الخطة الشاملة التي تحددها المؤسسة، وذلك من مقتضيات العمل الإداري درءا للتناقض والتداخل وحفاظا على السير الحسن للمؤسسة، فجهاز العلاقات العامة خاضع لنظام عام داخل المؤسسة لا يمكنه العمل خارجه، وهو ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل، حيث يمتد التنسيق إلى اعداد السياسات، وصنع القرارات، والتخطيط وبناء البرامج.³
- جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.77) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-2.6] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وإنحراف معياري

¹ - بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

² - طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص 33.

³ - بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 72.

يقدر ب (1.455)، وتدل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يعتقدون أن خطة العلاقات العامة غير منسقة مع كل المصالح الأخرى، بل أن التنسيق متعلق أساسا مع المصالح ذات العلاقات المباشرة بأنشطتها فقط.

- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.50) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-2.6] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (1.167)، وتدل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يعتقدون أنه لا يوجد أي تداخل بين أنشطة العلاقات العامة المنظمة في التلفزيون الجزائري و أنشطة باقي المصالح الأخرى، وهو ما يعتبر تنسيقا جيدا يساهم في الرفع من فعالية المؤسسة، ويوفر لها الوقت والجهد والمال، حيث يسعى جهاز العلاقات العامة لمنع التداخل والتعارض من خلال برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى.¹

- و أخيرا جاءت العبارة الخامسة في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.37) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-2.6] و التي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (0.718)، وتدل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يؤكدون على عدم تنظيم أنشطة للعلاقات العامة مع مؤسسات إعلامية منافسة، والمتمثلة أساسا في القنوات الفضائية الجزائرية الخاصة.

• فيما يتعلق بهذا البعد والمتمثل في التنسيق في العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري، فنلاحظ ضعف في عملية التنسيق على مستوى المؤسسة المبحوثة، لاسيما التنسيق مع المؤسسات المنافسة والبيئة الخارجية للمؤسسة.

¹ - سلامي إسماعيل، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات التنموية، مكررة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والاعلام: 2010-2011، ص 27.

5- تحليل نتائج فقرات البعد الخامس التقويم

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الخامس من المحور الأول التقويم في العلاقات العامة:

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
4	مرتفع جدا	0.679	4.23	0	0	4	15	11	التكرار	R ₂₆	01
				0	0	13.3	50	36.7	النسبة		
6	منخفض	0.699	1.83	10	15	5	0	0	التكرار	R ₂₇	02
				33.3	50	16.7	0	0	النسبة		
3	مرتفع جدا	1.208	4.30	0	6	0	3	21	التكرار	R ₂₈	03
				0	20	0	10	70	النسبة		
2	مرتفع جدا	1.135	4.43	1	3	0	4	22	التكرار	R ₂₉	04
				3.3	10	0	13.3	73.3	النسبة		
5	منخفض	1.085	2.17	8	14	5	1	2	التكرار	R ₃₀	05
				28.7	46.7	16.7	3.3	6.7	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.468	4.83	0	0	1	3	25	التكرار	R ₃₁	06
				0	0	3.3	10	83.3	النسبة		
مرتفع			0.507	3.62	نتائج البعد الخامس: التقويم في العلاقات العامة					X ₅	

الجدول رقم (25): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الخامس من المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل كلها نسب قبول مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.507)، وهو ما يؤكد إمكانية دراسة وقياس هذا البعد.

- حيث جاءت العبارة السادسة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.83) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر ب (0.468)، وهذا ما يدل أن عينة الدراسة يؤكدون على أهمية عملية تقييم أنشطة العلاقات العامة لما توفره من معلومات تساعد الجهاز على تجنب الأخطاء التي قد تقع مستقبليا أثناء تخطيط وتنفيذ البرامج، ويرفع من كفاءة الجهاز وادائه وفعالته بالمؤسسة المبحوثة، كما تساعد على معرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها¹.

- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.43) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر ب (1.135) وتدل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة أن جهاز العلاقات العامة يقوم بإجراء تقييم نهائي للأنشطة المنظمة من طرف الجهاز، وهو ما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج المنفذة، ويساعد على تصميم برامج أكثر فعالية، ومعرفة مدى التغيير الحادث في سلوك الأفراد كاستجابة للدعوة المتضمنة في الرسائل التي شملها برنامج العلاقات العامة والذي يعتبر المقياس الفعلي لتحديد مدى نجاح البرنامج².

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.30) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر ب (1.208) وهذا ما يدل أن عينة الدراسة ترى أنه أثناء القيام بأي نشاط خاص بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة أو خارجها، فإنه يتم التحقق في كل مرة من نسبة التقدم ومدى نجاح النشاط، وهو ما يعرف بالتقويم المرحلي، ويساعد هذا التقويم على

¹ رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 2015، ص 410.

² - نيفين أحمد غياشي، مرجع سابق، ص 195.

معرفة معوقات التنفيذ ونقاط الضعف لإجراء التعديلات اللازمة بما يضمن تحقيق التأثير المستهدف¹.

- جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.23) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وإنحراف معياري يقدر ب (0.679) وتدلل هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام جهاز العلاقات العامة بإجراء عملية التقييم بصفة دورية على مستوى المؤسسة بما يسمح بمعرفة مدى كفاءة وفعالية الجهاز بالنسبة للمؤسسة ككل، حيث تعد عملية التقييم عملية مستمرة ومتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتغييرية².

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.17) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-1.8] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (1.085) وتدلل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على وجود أي صعوبة في إجراء عملية التقييم في جهاز العلاقات العامة على مستوى مؤسساتهم، وأن العملية تتم بسلاسة ووفق مسلمات العمل الإداري.

- وأخيرا جاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.83) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-1.8] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (0.699) وتدلل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا يتم إجراء تقييم تشخيصي(قبلي) لمعرفة مدى ملاءمة أنشطة العلاقات العامة التي سيتم برمجتها، حيث يفترض أن يتم إعداد خطط و برامج العلاقات العامة بالأخذ بعين الاعتبار رغبات الجماهير ومطالبها³.

• ونستنتج من خلال تحليل بيانات هذا المحور أن جهاز العلاقات العامة في التلفزيون الجزائري ممثلا في مديرية العلاقات الخارجية، يولي أهمية كبرى لعملية التقييم لأنشطة العلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

¹ - المرجع السابق، ص 194.

² - رضوان سليم المحمود، مرجع سابق، ص 92.

³ - أحمد محمد موسى، مرجع سابق، ص 55.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالأداء المؤسسي:

الجدول رقم (26): النتائج الإحصائية للمتغير التابع: الأداء المؤسسي

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
6	مرتفع	1.478	3.40	4	6	4	6	10	التكرار	y ₁	01
				13.3	20	13.3	20	33.3	النسبة		
11	منخفض	1.357	2.57	5	16	1	3	5	التكرار	y ₂	02
				16.7	53.3	3.3	10	16.7	النسبة		
3	مرتفع	1.017	4.00	0	5	0	15	10	التكرار	y ₃	03
				0	16.7	0	50	33.3	النسبة		
7	مرتفع	1.522	3.40	2	12	0	4	12	التكرار	y ₄	04
				6.7	40	0	13.3	40	النسبة		
10	متوسط	1.895	2.66	15	2	0	2	10	التكرار	y ₅	05
				50	6.7	0	6.7	33.3	النسبة		
2	مرتفع	1.217	4.03	2	2	3	9	14	التكرار	y ₆	06
				6.7	6.7	10	30	46.7	النسبة		
4	مرتفع	1.351	3.97	0	9	0	4	17	التكرار	y ₇	07
				0	30	0	13.3	56.7	النسبة		
1	مرتفع جدا	1.031	4.20	1	2	1	12	14	التكرار	y ₈	08
				3.3	6.7	3.3	40	46.7	النسبة		
5	مرتفع	0.774	3.57	0	2	12	13	3	التكرار	y ₉	09
				0	6.7	40	43.3	10	النسبة		
8	مرتفع	1.474	3.37	3	9	2	6	10	التكرار	y ₁₀	10
				10	30	6.7	20	33.3	النسبة		
9	متوسط	1.501	2.77	6	11	5	0	8	التكرار	y ₁₁	11
				20	36.7	16.7	0	26.7	النسبة		
مرتفع		0.563	3.45	نتائج عبارات المحور الثاني: الأداء المؤسسي							Y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن محور الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة حاز على أهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.45) بانحراف معياري قدر ب (0.563)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وعليه هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفع.

- حيث جاءت العبارة الثامنة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.20) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر ب (1.031)، فنلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك استغلالا أمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لجهاز العلاقات العامة على مستوى المؤسسة في عملية الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة¹ وهو ما يدل على أن هذا الجهاز يعمل بكفاءة كبيرة، ومستوى الأداء التكتيكي لديه عالي، وهو ما سوف يساهم بدوره في التحسين من الأداء الكلي لمؤسسة التلفزيون الجزائري.

- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.03) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.217)، وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين يحددون جهاز العلاقات العامة كفاعل رئيسي في التحسين من جودة المنتجات الإعلامية-لا سيما الإشهار- التي تنتجها المؤسسة، وهو ما يدل على فعالية هذا الجهاز في التحسين من جودة المنتجات الإعلامية التي تنتجها المؤسسة والتي تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق المداخل للمؤسسة، وهو ما يؤكد أيضا فعالية جهاز العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية.

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.00) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.017) وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون تحقيق جهاز العلاقات العامة

¹ - Agbodan M.M,et Amoussouga F.G : Les facteurs de performance de l'Entreprise, Actualité Scientifique,France.1995,p 45.

لأهدافه المسطرة من خلال برامجه يدعم تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة التلفزيون الجزائري، على اعتبار أن هذا الجهاز جزء مهم من المؤسسة فمدى تحقيقه لأهدافه يعبر على مدى فعاليته داخل النظام ككل بما يشكل عاملا مهما في تحسين أداء المؤسسة، حيث يحدد جيمس برايس James price الفعالية بأنها درجة تحقيق الاهداف¹.

- وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.97) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (1.351)، وهذه النتائج تدل على أنه في أفراد عينة الدراسة يرون أن جهاز العلاقات العامة يساهم في تحقيق أرباح للمؤسسة ويزيد من المداخل المالية لها، وذلك من خلال الأنشطة التي يقوم بها وبشكل خاص مع البيئة الخارجية، وهذا يعد عاملا مهما من أجل تحديد مدى فعالية المصالح المكونة لأي مؤسسة، هذه المداخل تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة وبشكل خاص في شقه المالي.

- وجاءت العبارة التاسعة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.57) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] و التي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (0.774)، وهذه النتائج تدل على أنه في عينة الدراسة يرون أن السياسة الاشهارية لمؤسستهم تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، هذه السياسة الاشهارية يتم تحديدها وتنفيذها من قبل جهاز العلاقات العامة، وتعد أهم المقاييس التي تحدد مدى كفاءة هذا الجهاز في المؤسسات الإعلامية.

- وجاءت العبارة الأولى في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.40) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] و التي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف معياري يقدر ب (1.478)، وهذه النتائج تدل على أن في عينة الدراسة يعتقدون أن جهاز العلاقات العامة بمؤسسة التلفزيون الجزائري يساهم من الرفع من فاعلية مؤسستهم، من خلال الأنشطة التي يقوم بتنفيذها، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة.

- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة السابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.40) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] و التي تمثل نسبة قبول مرتفع، وإنحراف

¹ - James l price, **Organisation: Structure and Process**, New jersey, prentice hall,1972,p37.

معياري يقدر ب (1.522) وتدل هذه النتائج عينة الدراسة تؤكد على أن جهاز العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري هو أحد أهم الركائز التي تساهم في زيادة مؤسستهم في مجال الاعلام، وهذا يعد محددًا أساسيًا لفعالية هذا الجهاز ضمن مؤسسة التلفزيون الجزائري، وبالتالي تحسين الأداء كنتيجة نهائية.

- وجاءت العبارة العاشرة في المرتبة الثامنة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.37) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وإنحراف معياري يقدر ب (1.474) وتدل هذه النتيجة أن العينة المبحوثة تعتقد أن جهاز العلاقات العامة بمؤسسة التلفزيون الجزائري يساهم في خلق من صورة لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة باعتبارها أفضل منتج للمنتجات الاعلامية، وذلك عن طريق المساعدة في الترويج للمنتجات الإعلامية التي يتم انتاجها على مستوى المؤسسة، وهو ما يدل على كفاءة هذا الجهاز و قدرته على تحسين أداء المؤسسة ككل.

- وجاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة التاسعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.77) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] و التي تمثل نسبة قبول متوسط، وإنحراف معياري يقدر ب (1.501) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد المبحوثين يقدرون أن جهاز العلاقات العامة يقوم بتخفيض تكاليف إنجاز الحملات الإعلامية والاشهار من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات، و هذا يعد أهم مؤشرات كفاءة هذا الجهاز، حيث يشير فيليب لورينو Philippe. Lorino الى أن الكفاءة هي كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤًا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا¹.

- جاءت العبارة الخامسة في المرتبة العاشرة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.66) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] و التي تمثل نسبة قبول متوسط، وإنحراف معياري يقدر ب (1.895)، وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على كون جهاز العلاقات العامة بمؤسسة التلفزيون الجزائري يساعد على امتلاك المؤسسة لمكانة سوقية مهمة في ظل المنافسة الموجودة، وهو ما يشكل ضعفا في فعالية هذا الجهاز في هذا المجال.

¹ -Philippe lorino ,Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation,paris,1998, pp : 18-20.

- و أخيرا جاءت العبارة الثانية في المرتبة الحادية عشر من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.57) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-12.6] و التي تمثل نسبة قبول منخفض، وإنحراف معياري يقدر ب (1.501)، وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جهاز العلاقات العامة بمؤسستهم لا يساعد على تحسين مستوى الرضا العام للأفراد العاملين، وهو ما يشكل أيضا ضعفا في فعالية هذا الجهاز، وعلى مستوى الأداء العام للمؤسسة.

المبحث الخامس: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيتم التطرق اختبار الفرضيات، وذلك لإيجاد العلاقة بين العلاقات العامة كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الإعلامية كمتغير تابع، حيث سيتم اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد، وكذلك العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط، وسوف يتم تأكيد أو نفي الفرضيات اعتمادا على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك كما يلي:

H_1 : الفرضية البديلة وتشير إلى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

H_0 : الفرضية الصفرية أو فرضية العدم وتشير إلى عدم وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

X : هو المتغير المستقل (العلاقات العامة).

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط للعلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، حيث يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد التخطيط في العلاقات العامة ومحور أداء التلفزيون الجزائري، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (27): نتائج الانحدار البسيط لوظيفة التخطيط في العلاقات العامة على أداء المؤسسة.

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.480	0.275	0.300	0.547 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل:

من خلال الجدول رقم (27) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.547)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسط بين وظيفة التخطيط في العلاقات العامة (البعد الأول للمتغير المستقل) الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.300) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (30%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (30%) من التغيرات في وجود تحسن في الأداء المؤسسي تعزى إلى التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (70%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة، وهذا يعود حسب رأينا إلى تأثير الأداء على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري بعوامل كثير منها ما هو متمثل في أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى خارجة عن أبعاد الدراسة مثل الأداء المالي والأداء الوظيفي... الخ،

* أن تأثير التخطيط على العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى 30% فقط قد يرجع أيضا قصور في فهم أهمية التخطيط للعلاقات العامة، ووجود عقبات قد تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة المسطرة، وهذا راجع لنظرة المسؤولين للعلاقات العامة على مستوى المؤسسات الجزائرية العمومية بشكل خاص، وقد يرجع أيضا إلى بروز البيروقراطية المركزية بحيث تظل العقول أسيرة أوامر للتنفيذ فقط، ما أدى إلى عدم وجود انسجام وترابط بين القياديين والأفراد¹، وأيضا قد يعود ذلك إلى غياب الكادر البشري المؤهل والمدرب للقيام بعمليات التخطيط داخل المؤسسات، وعدم موافقة الإدارة على الأهداف التي تضعها إدارة العلاقات العامة لأنشطتها والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة وبإمكانيات معينة في مدى زمني محدد².

¹ - بلحميتي محمد، مرجع سابق، ص 174.

² - علي عبودي، نعمة الجبوري، إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم-الممارسات-الخطط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 189.

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الاتحاد	2.757	1	2.757	11.983	0.002 ^b
الخطأ	6.442	28	0.230		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (28) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة (F= 11.983) ومستوى الدلالة (Sig= 0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (29): نتائج الانحدار البسيط لبعده وظيفية التخطيط للعلاقات العامة على محور تحسين الأداء

المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.000	4.272		0.450	1.922	الثابت
0.002	3.462	0.547	0.122	0.422	التخطيط للعلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 0.422) \text{ و } (B_0 = 1.992) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة للأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.992)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التخطيط للعلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.422)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بوجود تخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.422) .
- وبالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتٍ معادلة الانحدار البسيط $(B_1 \text{ و } B_0)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) .

- ✓ {بالنسبة للمُعَلِّمة B_0 في حالة كون ($\text{sig} \leq 0.05$) تكون معنوية) و (بالنسبة للمُعَلِّمة B_0 في حالة كون ($\text{sig} > 0.05$) تكون غير معنوية)}.
- ✓ {بالنسبة للمُعَلِّمة B_1 في حالة كون ($\text{sig} \leq 0.05$) تكون معنوية) و (بالنسبة للمُعَلِّمة B_1 في حالة كون ($\text{sig} > 0.05$) تكون غير معنوية)}.
- ومن خلال نتائج الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة اختبار ($T=4.276$) وقيمة ($\text{Sig}=0.000$) بالنسبة للمُعَلِّمة (B_0) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار ($T=3.462$) وقيمة ($\text{Sig}=0.002$) بالنسبة للمُعَلِّمة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).
ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.922 + 0.422 X1$$

حيث أن:

X_1 : هو البعد الأول من المتغير المستقل (التخطيط للعلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الأولى) (H_1) التي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الأولى) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار هذه الفرضية الثانية من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد البحث في العلاقات العامة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وتحسين الأداء (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (30): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة البحث في العلاقات العامة على تحسين الأداء في المؤسسة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.459	0.336	0.359	0.599 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (30) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.599)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين وظيفة البحث للعلاقات العامة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وتحسين الأداء (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.359) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (35.9%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (35.9%) من التغيرات في وجود تحسين الأداء المؤسسي تعزى إلى البحث في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (64.1%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في التلفزيون الجزائري، على غرار توفر أنظمة معلومات فعالة تعزز من نجاعة وظيفة البحث في العلاقات العامة.

أن تأثير وظيفة البحث في العلاقات العامة على تحسين الأداء في التلفزيون الجزائري عند مستوى 35.9% قد يرجع حسب رأينا إلى اهمال هذه الوظيفة الحيوية من طرف القائمين بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة لا سيما عمليات البحث حول الأجواء الداخلية للمؤسسة خاصة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، ضف إلى ذلك غياب البحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة والتي تساعد في بشكل كبير في تحديد سياسة المؤسسة الإعلامية والاتصالية، وقد يرجع ذلك الى عدم ادراك أهمية البحث العلمي لممارسة أنشطة العلاقات العامة سواء من قبل القيادات الإدارية أو من قبل القائمين بالعلاقات العامة، وأيضا نظرا لعدم توافر الكوادر الفنية والإدارية المتخصصة و المدربة في مجال بحوث العلاقات العامة، بالإضافة الى عدم وجود مخصصات مالية كافية لنشاط بحوث العلاقات العامة¹.

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	3.300	1	3.300	15.667	0.000 ^b
الخطأ	5.899	28	0.211		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (31) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F=15.667) ومستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي

¹-فطوم بلقي، مرجع سابق، ص 120-121.

أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (32): نتائج الانحدار البسيط لبعده البحث في العلاقات العامة على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.013	2.834		0.512	1.450	الثابت
0.000	3.958	0.599	0.221	0.873	البحث في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_0 = 1.450) \text{ و } (B_1 = 0.873) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة للأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.450)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة للوظيفة البحث في العلاقات العامة (البعده الثاني للمتغير المستقل)، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.813)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بالبحث في العلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.873) .

- وبالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتٍ معادلة الانحدار البسيط (B_1 و B_0) تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (32) نلاحظ أن قيمة اختبار (T=2.834) وقيمة (Sig=0.013) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار (T=3.958) وقيمة (Sig=0.000) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.450 + 0.873 X_2$$

حيث أن:

X_2 : هو البعد الثاني من المتغير المستقل (البحث في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الثانية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري ($\alpha \leq 0.05$)".

- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الثانية) (H_0). التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار هذه الفرضية الثالثة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة الاتصال في العلاقات العامة (البعد الثالث للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (33): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفية الاتصال في العلاقات العامة على محور تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة:

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.508	0.187	0.215	0.464 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (33) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.464)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة (البعد الثالث للمتغير المستقل) الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.215) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (21.5%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (21.5%) من التغيرات في الأداء المؤسسي، تعزى إلى الاتصال في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (78.5%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري وتتمثل في ابعاد الدراسة الأخرى وعوامل أخرى ليست ضمن الأبعاد المدروسة.

*إن تأثير وظيفة الاتصال في العلاقات العامة على تحسين أداء التلفزيون الجزائري عند مستوى

(21.5%) فقط قد يرجع إلى ضعف في مستوى أنشطة الاتصال المبرمجة على مستوى المؤسسة والموجهة للجمهور الخارجي، وهو ما قد يؤثر على مستوى أداء المؤسسة ويؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى هذا الجمهور، بما يقلل من مستويات الإقبال على المنتجات الإعلامية لهذه المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة في هذا المجال، كما تساهم قلة الاتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة في قلة العائدات التي يمكن تحقيقها عن طريق الأشهار بشكل خاص، كما أن البيروقراطية التي ورثتها المؤسسات العمومية الجزائرية ومنها التلفزيون العمومي،

جعلت العلاقات فيها جد رسمية ومقننة مما جعل اتصالاتهم وتعاملهم المباشر صعب ويقتضي جهدا ووقتا كبيرين، و أحيانا استعمال وسائط بيروقراطية معرقة لحسن سير العمل الإداري والإنتاجي للمؤسسة مما زاد من صعوبة الاتصال فيها وجعله غير فعال¹.

* وقد يرجع ضعف الاتصال في العلاقات العامة في التحسين من أداء التلفزيون الجزائري، الى اعتبار البرنامج الاتصالي كما لو أنه رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط، أي أن تبدأ العملية وتنتهي بمجرد نشر الرسالة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة، ويجب أن تجذب هذه الرسالة انتباه الجمهور ومن ثمة فهمها وتصديقها والاستجابة لها بالطريقة التي يريدها القائم بالبرنامج الاتصالي².

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية

الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الاتحاد	1.979	1	1.979	7.675	0.010 ^b
الخطأ	7.220	28	0.258		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (34) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

¹ - بلباش ووداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- سكيكدة، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص 212.

² - علي فرجاني، مرجع سابق، ص 115.

(ANOVA) أن قيمة ($F=7.675$) ومستوى الدلالة ($Sig=0.010$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (35): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة الاتصال على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية	Std. Error	B	
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.059	1.968		0.731	1.439	الثابت (constant)
0.010	2.770	0.464	0.173	0.480	الاتصال في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{B_0 = 1.439\}$ و $\{B_1 = 0.480\}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع)، تكون قيمته $(B_0 = 1.439)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة الاتصال في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.480)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.480) .

- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتٍ معادلة الانحدار البسيط (B_1 و B_0) تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) . ومن خلال نتائج الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيمة اختبار (T=1.968) وقيمة (Sig=0.059) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار (T=2.770) وقيمة (Sig=0.010) بالنسبة للمَعْلَمَة

(B_1) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).
ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.439 + 0.480 X_3$$

حيث أن:

X_3 : هو البعد الثالث من المتغير المستقل (الاتصال في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة

- يمكن الحكم على رفض الفرضية (الثالثة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

- وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الثالثة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتم اختبار هذه الفرضية الرابعة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة التنسيق في العلاقات العامة (البعد الرابع للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (36): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة التنسيق في العلاقات العامة على محور

الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.456	0.346	0.368	0.607 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (36) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.607)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة (البعد الرابع للمتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.368) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (36.8%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (36.8%) من التغيرات في وجود الأداء المؤسسي تعزى إلى التنسيق في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (63.2%) تعزى إلى عوامل أخرى قد تؤثر في تحسين أداء التلفزيون الجزائري.

* إن تأثير بعد التنسيق في العلاقات العامة على تحسين أداء التلفزيون الجزائري عند مستوى (36.8%) ، قد يرجع إلى ضعف مستويات التنسيق بين مختلف المصالح فيما يتعلق بتنظيم الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة، بالإضافة إلى عدم تنسيق أنشطة العلاقات العامة مع نظيراتها في المؤسسات الإعلامية، كما قد يعزى هذا الضعف في التأثير نظرا لضخامة مؤسسة التلفزيون الجزائري، حيث أنه كلما زاد حجم التداخل بين

الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينها، وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق¹.

جدول رقم (37): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة صلاحية نموذج الفرضية

الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	3.387	1	3.387	16.314	0.000 ^b
الخطأ	5.813	28	0.208		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (37) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرابعة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F=16.314) ومستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

¹-بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 73.

جدول رقم (38): نتائج الانحدار البسيط لبعده التنسيق في العلاقات العامة على محور الأداء

المؤسسي:

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.001	3.795		0.444	1.686	الثابت (constant)
0.000	4.039	0.607	0.129	0.520	التنسيق في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 0.520) \text{ و } (B_0 = 1.686) \}$ وهذه النتائج

تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.686)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التنسيق في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة

$(B_1 = 0.520)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بالتنسيق في العلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين أداء التلفزيون الجزائري بقيمة (0.520) .

- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتِ معادلة الانحدار البسيط $(B_1 \text{ و } B_0)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T). ومن خلال نتائج الجدول رقم (38) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=3.795)$ وقيمة $(Sig=0.001)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي معنوية لأنها أقل

من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار ($T=4.039$) وقيمة ($Sig=0.000$) بالنسبة للمُعَلِّمة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.686 + 0.520 X_4$$

X_4 : هو البعد الرابع من المتغير المستقل (التنسيق في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الرابعة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرابعة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يتم اختبار هذه الفرضية الخامسة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة التقويم في العلاقات العامة (البعد الخامس للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (39): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة التقويم في العلاقات العامة على

محور الأداء المؤسسي في المؤسسة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التصحيح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.512	0.172	0.201	0.448 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (39) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.448)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين وظيفة التقويم في العلاقات العامة (البعد الخامس للمتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.201) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (20.1%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (20.1%) من التغيرات في الأداء المؤسسي تعزى إلى التقويم في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (79.9%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي في المؤسسة الدراسة، ويرجع هذا حسب رأينا إلى أن المؤسسة المبحوثة تهمل بشكل كبير وظيفية التقويم في العلاقات العامة، وتعتبرها نشاط هامشي وغير مؤثر في تحسين أداء التلفزيون الجزائري.

إن تأثير وظيفة التقويم في العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى 20.1% يعد ضعيفا، نظرا لعدم الالتزام الجاد بالقيام بعمليات التقويم لأنشطة العلاقات العامة لا سيما التقويم التشخيصي أو التقويم القبلي الذي يسبق تنفيذ البرامج المسطرة لمعرفة مدى

ملاءمتها وتقدير نسبة النجاح الممكنة، وهو ما حذر منه كاتليب وسنتر center , catlip من الاعتماد على نتائج الاختبار القبلي دون التأكد من ثبات الظروف التي تم فيها و تماثلها فعليا مع الظروف التي يتم تنفيذ البرامج فيها.

* كما قد يرجع ضعف نسبة التأثير الى عدم اكتراث الإدارات العليا في المؤسسة بمدى أهمية عملية التقييم في رسم سياستها المستقبلية من خلال معرفة نقاط قوتها وضعفها¹، وأيضا الى عدم توفر مقاييس كمية لقياس النتائج، مما يؤدي الى الوقوع في أخطاء التعميم.²

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة صلاحية نموذج الفرضية

الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	1.846	1	1.846	7.028	0.013 ^b
الخطأ	7.353	28	263.0		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية الخامسة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة (F=7.028) ومستوى الدلالة (Sig=0.013) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية وجود صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

¹ بلحميني محمد، مرجع سابق، ص 174.

² أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2001، ص 434.

جدول رقم (41): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفية التقويم على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.024	2.394		0.687	1.645	الثابت (constant)
0.013	2.651	0.448	0.188	0.498	التقويم في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 0.498) \text{ و } (B_0 = 1.645) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.645)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التقويم في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة

$(B_1 = 0.498)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بوظيفة التقويم في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.498) .

- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط $(B_1 \text{ و } B_0)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) ومن خلال نتائج الجدول رقم (41) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=2.394)$ وقيمة $(Sig=0.024)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها

أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار ($T=2.651$) وقيمة ($\text{Sig}=0.013$) بالنسبة للمعلمة (B_1) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.645 + 0.498 X_5$$

حيث أن:

X_5 : هو البعد الخامس من المتغير المستقل (التقويم في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على رفض الفرضية (الخامسة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقويم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الخامسة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقويم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و. اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، حيث يتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال تحليلات جداول الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين العلاقات العامة (المتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (42): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد العلاقات العامة على محور تحسين الأداء في التلفزيون الجزائري.

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.440	0.388	0.410	0.640 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (42) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.640)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العلاقات العامة (المتغير المستقل) و تحسين أداء التلفزيون الجزائري (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.410) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (41%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (41%) من التغيرات في أداء التلفزيون الجزائري تعزى إلى العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (59%) تعزى إلى عوامل أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة.

إن تأثير العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى 41%، يعتبر متوسطا وهذا راجع الى حسب رأينا بالدرجة الأولى الى النظرة القاصرة اتجاه وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة باعتبارها نشاطا ثانويا وغير مهم، واهمال دورها الذي قد يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسة.

- وأيضا ذلك راجع الى ضعف تأهيل القائمين بالعلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري، بالإضافة عدم وجود استراتيجية واضحة فيما يتعلق ببرامج العلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

- كما يمكننا القول أن سيطرة البيروقراطية على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري باعتباره مؤسسة عمومية حد من فعالية العلاقات العامة كونها نشاطا ديناميكيا يعتمد بشكل رئيسي على التفاعل والسرعة.
 - بالإضافة الى عدم تقييم نتائج الأنشطة الخاص بالعلاقات العامة بصفة دائمة، خلق عدم مبالاة بمدى نجاح البرامج من عدمه.
 - ضخامة مؤسسة التلفزيون الجزائري من حيث الهيكل التنظيمي والموارد البشرية يمنع العلاقات العامة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، في ظل غياب الاهتمام الحقيقي بنشاطات العامة.
 - ضعف المخصصات المالية المتعلقة بنشاطات العلاقات العامة.
 - كما يمكننا أن نلاحظ عدم اهتمام القائمين بالعلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري بالجمهور الداخلي للمؤسسة، حيث لا يتم توجيه أنشطة مخصصة له، وعدم اجراء أي بحوث متعلقة بالعلاقات الإنسانية على مستوى المؤسسة.
 - عدم اهتمام القائمين بالعلاقات العامة بالتكنولوجيا الحديثة كأداة تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة ككل.
 - ضعف في تصميم برامج اتصالية فعالة موجهة للجمهور الداخلي والخارجي.
- جدول رقم (43): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	3.767	1	3.767	19.419	0.000 ^b
الخطأ	5.432	28	0.194		
المجموع الكلي	9.199	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (43) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ

من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة ($F=19.419$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (44): نتائج الانحدار البسيط لأبعاد العلاقات العامة على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية	Std. Error	B	
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.174	1.369		0.598	0.835	الثابت (constant)
0.000	4.407	0.640	0.173	0.764	العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي المتعدد والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن { $(B_1=0.764)$ و $(B_0= 0.835)$ } وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0= 0.835)$ في حالة عدم تطبيق العلاقات العامة (المتغير المستقل)، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1=0.764)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد

مستوى الالتزام بتطبيق العلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك

إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (1.134).

- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط (B_0 و B_1) تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) ومن خلال نتائج الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة اختبار (T=1.396) وقيمة (Sig=0.174) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار (T=4.407) وقيمة (Sig=0.000) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 0.835 + 0.764 X$$

حيث أن:

X: هو المتغير المستقل (العلاقات العامة في التلفزيون الجزائري)

Y: هو المتغير التابع (الأداء في التلفزيون الجزائري)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الرئيسية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرئيسية) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

نتائج الدراسة: بعد تفريغ الاستمارات وتحليلها توصلنا للنتائج التالية:

- أ- بالنسبة لوظيفة التخطيط في العلاقات العامة:
- يقوم القائمون بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري بتخطيط أنشطة العلاقات العامة.
 - الخطط الخاصة بالعلاقات العامة متماشية مع الخطة العامة للمؤسسة.
 - يتم تخطيط برامج موجه للجمهورين الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - يرى أفراد عينة الدراسة أن الخطط التي وضعها للعلاقات العامة غير فعالة وقد لا تحقق النتائج المرجوة منها.
 - حسب المبحوثين فإن تنفيذ وتخطيط البرامج الخاصة بالعلاقات العامة غير خاضع لجدول زمني محدد حيث يطغى الاتصال المناسباتي واتصال الازمات على أنشطة العلاقات العامة.
 - يرى أفراد عينة الدراسة أن إعداد وتنفيذ السياسة الاتصالية هي من اختصاص القائمين بالعلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري.
 - فيما يتعلق بتأثير وظيفة التخطيط على أداء مؤسسة التلفزيون فان تأثير هذه الوظيفة كان ضعيفا نوعا ما عند حدود 30% فقط وقد يكون ذلك كنتيجة لعدم وجود قسم مختص بالعلاقات العامة على مستوى مديرية العلاقات الخارجية.
- ب- بالنسبة لوظيفة البحث في العلاقات العامة:
- يتم إجراء سير للآراء حول وجهة نظر الجمهور الخارجي للمؤسسة، وهو ما يتيح للقائمين بالعلاقات العامة تحديد الصورة الذهنية الموجودة لدى الجمهور الخارجي.
 - لا يتم التقصي حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية على مستوى التلفزيون الجزائري من طرف القائمين بالعلاقات العامة.
 - لا يتم اجراء بحوث حول مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة التلفزيون الجزائري.
 - لا يقوم جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري بإجراء أي بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة والمتمثل في المؤسسات الإعلامية الجزائرية الخاصة.
 - لا يقوم القائمون بالعلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري باستشارة العاملين بالمؤسسة حل طبيعة البرامج المسطرة ومحتواها.

- أما فيما يتعلق بنسبة تأثير وظيفة البحث في العلاقات العامة على أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري فقد كانت ضعيفة جدا وعند مستوى 35.9% كنتيجة لغياب معظم اشكال البحوث الخاصة بالعلاقات العامة في المؤسسة.
- ج- بالنسبة لوظيفة الاتصال في العلاقات العامة:
 - يتم تصميم أنشطة اتصالية موجهة للجمهور الداخلي من طرف القائمين بالعلاقات العامة بالتلفزيون الجزائري.
 - كما يتم تنظيم أنشطة اتصالية تستهدف الجمهور الخارجي لمؤسسة التلفزيون الجزائري.
 - يستخدم القائمون بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري كافة وسائل الاتصال المتاحة أثناء تنفيذ البرامج.
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة علة ضرورة تصميم برامج اتصالية أكثر فعالية بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - يقوم جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية.
 - إعتبر أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الذي يقوم به القائمون بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري هو اتصال فعال ويحقق النتائج المرجوة.
 - أما فيما يتعلق بنسبة تأثير الاتصال في العلاقات العامة على أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري فقدرت بـ 21.5% وهي نسبة ضعيفة جدا.
- د- بالنسبة لوظيفة التنسيق في العلاقات العامة:
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة على أن هناك تنسيق لأنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية للمؤسسة في إطار العمل المشترك.
 - هناك تنسيق لأنشطة العلاقات العامة مع أنشطة المديريات ذات العلاقة المباشرة بأنشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري.
 - الخطط الخاصة بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري متناسقة مع الخطة الشاملة للمؤسسة.

- خطط العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري غير متناسقة مع خطط المصالح الأخرى أحيانا.
- لا يوجد تضارب أثناء تنفيذ أنشطة العلاقات العامة مع أنشطة باقي المصالح.
- لا تقوم العلاقات العامة بتنظيم وتنسيق أنشطة مشتركة مع المؤسسات الإعلامية المنافسة والمتمثلة في القنوات الجزائرية الخاصة.
- أما فيما يتعلق بنسبة تأثير وظيفة التنسيق في العلاقات العامة على أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري فقد بلغت 36.8%، وذلك راجع لضعف عمليات التنسيق بشكل عام.

هـ- بالنسبة لوظيفة التقويم في العلاقات العامة:

- يؤكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة القيام بتقويم لكافة أنشطة العلاقات العامة التي يتم تنظيمها على مستوى التلفزيون الجزائري.
- يجري القائمون بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري تقويما مرحليا ونهائيا لكافة أنشطة العلاقات العامة مع غياب للتقويم القبلي.
- حسب المبحوثين لا توجد أي صعوبات في اجراء عملية التقويم لأنشطة العلاقات العامة.
- كما جاء نسبة تأثير وظيفة التقويم على أداء مؤسسة التلفزيون ضعيفا حيث جاء عند مستوى 20.1% فقط.

و- بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي:

- هناك استغلال أمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لجهاز العلاقات العامة في تنفيذ الأنشطة المسطرة.
- يعتبر جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري فاعل رئيسيا في التحسين من جودة المنتجات الإعلامية التي تقدمها المؤسسة.
- تحقيق جهاز العلاقات العامة لأهدافه الخاصة يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- يساهم جهاز العلاقات العامة في تحقيق أرباح وزيادة المداخيل المالية لمؤسسة التلفزيون الجزائري.
- السياسة الاشهارية للمؤسسة تحقق عوائد مالية معتبرة.

- يساهم جهاز العلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري في الرفع من فعالية المؤسسة عموماً.
 - يعتبر جهاز العلاقات العامة أحد الركائز الهامة التي تساهم في ريادة التلفزيون الجزائري في مجال الاعلام.
 - يقوم جهاز العلاقات العامة بخلق صورة ذهنية عن مؤسسة التلفزيون الجزائري بكونها أفضل منتج للمنتجات الإعلامية.
 - يقوم جهاز العلاقات العامة بخفض تكاليف انجاز الحملات الإعلامية والاشهار لتحقيق أكبر قدر من العوائد المالية.
 - لا يساهم جهاز العلاقات العامة مؤسسة التلفزيون الجزائري على امتلاك مكانة سوقية في ظل المنافسة الموجودة.
 - لا يساهم جهاز العلاقات العامة بالتحسين من الرضا الوظيفي للعاملين بالتلفزيون الجزائري.
- ز- بعد تحليل وتفرغ الاستثمارات ومناقشة فرضيات الدراسة توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة العلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري، حي كانت نسبة التأثير عند مستوى 41% ويعد مستوى هذا متوسطاً.

خلاصة

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور العلاقات العامة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاعلامية، حيث تم التنقل إلى مؤسسة التلفزيون العمومي الجزائري، إذ قمنا بدراسة الاستبيان، حيث تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وتحكيمها، وكذا قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بمديرية العلاقات الخارجية باعتبارها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة ومديري المديرية بذات المؤسسة، وقد استهدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي تشكله كل وظائف العلاقات العامة في المؤسسة وتأثيرها على تحسين أداء التلفزيون الجزائري.

كما تم استخدام برنامج *SPSS20* لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

بعد عملية التحليل الإحصائي تبين لنا صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعلاقات العامة (المتغير المستقل) في تحسين الأداء (المتغير التابع) بمؤسسة التلفزيون الجزائري.

بمعنى أن هناك تأثير واضح لوظائف العلاقات العامة (التخطيط، البحث، الاتصال، التنسيق، التقييم) بمؤسسة التلفزيون الجزائري على تحسين أداء ذات المؤسسة، وهذا راجع لعدة أسباب منها اعتبار أن وظيفة العلاقات بالمؤسسة هي وظيفة حيوية ولا يمكن الاستغناء، كونها جزءا مهما من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضا لأنها أحد أهم أدوات رفع كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسي.

إنه وعلى الرغم من الدور الذي تشكله العلاقات العامة كأداة لتحسين الأداء بمؤسسة التلفزيون الجزائري، إلا أنها لا تزال بعيدة من الدور الحقيقي والفعال لها، بفضل قدرتها على التحسين من صورة هذه المؤسسة لدى جمهورها الخارجي في ظل ما تشهده السوق الإعلامية من منافسة شديدة، خاصة بعد فتح مجال السمعي البصري أمام الخواص، وظهور مؤسسات إعلامية تشكل تهديدا حقيقيا لوجودها.

الفصل السادس:

الدراسة الميدانية

بقناة الشروق

تمهيد:

شهد العالم العربي منذ 2011 ما أضحى على تسميته بالربيع العربي، والذي ساهم في تغيير أنظمة سياسية وتنصيب أخرى جديدة مكانها، ولتمتد اثاره لكافة الدول التي حاولت اتخاذ كثير من الاحتياطات والإجراءات التي من أجل الاحتياط من اثار هذا المد، ولعل الجزائر احدى هذه الدول التي حاولت أن توفر مناخا أكثر ديمقراطية من خلال سن مجموعة القوانين التي تساهم في تحرير الساحة السياسية والإعلامية.

ويعتبر قانون الاعلام لسنة 12/05 المؤرخ في 12 جانفي 2012 كنتيجة للإجراءات التي اتخذتها الدولة، والتي سمحت بفتح مجال السمعي البصري أما الخواص والذي ظل حكرا على الدولة لفترة ما بعد الاستقلال حتى 2012، هذا الفتح سمح بظهور مجموعة من القنوات هي في الأصل عبارة عن جرائد على شكل مجتمعات إعلامية ولعل أبرز هذه المجتمعات هو مجمع الشروق.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي معرفة دور العلاقات العامة في التحسين من أداة قناة الشروق حيث سيتم عرض بطاقة فنية عن المؤسسة، واهم الإجراءات الميدانية للدراسة الميدانية، وتحليل الاستثمارات وتقريرها احصائيا بالاستعانة ببرنامج spss، ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: بطاقة تقنية عن قناة الشروق:**1-1-التعريف بقناة الشروق¹:**

الشروق TV أول قناة تلفزيونية فضائية جزائرية خاصة تابعة لجريدة الشروق اليومي، انطلق بثها التجريبي تزامنا مع عيد الثورة وذكرى تأسيس جريدة الشروق اليومي في الفاتح من نوفمبر 2011 على الساعة 00:00 المصادف للذكرى 57 لاندلاع الثورة التحريرية الكبرى والذكرى العاشرة لتأسيس الجريدة، انطلق بثها التجريبي من العاصمة الأردنية عمان، على أن يتوسع البث انطلاقا من المدينة الإعلامية بدبي في الإمارات العربية المتحدة والعاصمة القطرية الدوحة، مع العلم أن مقر قناة الشروق بالجزائر العاصمة الكائن بحيدرة بإضافة إلى ذلك لها 36 مكتب بعدد من ولايات الوطن، مالك القناة هو الصحفي *علي فضيل* وهو أيضا المدير العام لها، وكانت انطلاقتها كبث تجريبي وحولت العمل إلى انطلاقة رسمية دون امتلاك أي ترخيص أو اعتماد.

ومع العام الجديد 2012 انطلق البث الرسمي للقناة يوم 19 مارس 2012، تعتبر قناة الشروق TV قناة عامة ومتنوعة ومستقلة، تجمع بين الأخبار والبرامج السياسية والاقتصادية والدينية والعلمية والحصص.

المقر: الجزائر.

القطاع: خاص.

المقر الاجتماعي: عمان، الأردن

عبر الساتل: اتلانتيك بيرد7، تردد 12418 أفقي 27500 وقمر هوتبيرد 13، تردد 11623 عمودي 27500.

1-1-أهم فروعها:

-الشروق الإخبارية نايل سات 7 غربا التردد 12418 معدل الرمز 27500

-الشروق tv نايل سات 7 غربا، التردد 11958 معدل الرمز 02750

¹ -<https://www.echoroukonline.com/>

2- مبادئ تلفزيون الشروق TV¹:

يعرف العمل الإعلامي حسب القائمين على قناة الشروق TV خدمة إعلامية وموضوعية شعارها *قناة كل العائلة*، وتسعى إلى نشر الوعي العام بالقضايا التي تهم الجمهور الجزائري وتعزز قيم التسامح الوطنية

وأهم المبادئ التي جاء بها ميثاق الشرف المهني لقناة الشروق TV ما يلي:

- التمسك بالقيم الأخلاقية والمهنية الصحفية من توازن واستقلالية ومصداقية.

- الحيادية والموضوعية ونقل الخبر أو المعلومة للمشاهد الجزائري بكل شفافية ومصداقية.

- يجب أن تكون القناة المرآة العاكسة للجمهور الجزائري بكل ما يدور حوله في العالم.

- السعي للوصول إلى الحقيقة وإعلانها في برامجنا ونشراطنا بشكل لا غموض فيه ولا تخريف ولا تزيف.

- ترسيخ الهوية والوحدة الوطنية وكذلك إسماع صوت الجزائر في العالم.

- أما عن أهداف هذه القناة فهي:

- الدفاع عن مصلحة الوطن والمواطن ونقل الحقيقة كما هي خدمة للجزائر وحرية التعبير.

- أن تكون القناة منبرا مفتوحا للمواطن وانشغالاته ومشاكله.

- نقل الأحداث والمستجدات الوطنية والدولية برؤية موضوعية وحيادية.

- تغطية الأحداث الوطنية والدولية بكل مهنية واحترافية بعيد على التزيف والتخريف.

3- الإطار القانوني:

ترجع الانطلاقة الرسمية لقناة الشروق TV إلى مصادقة البرلمان من المجلس الدستوري على القانون العضوي رقم 05/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012، نظم القانون العضوي المتعلق بالإعلام حرية الإعلام في 133 مادة مقسمة في إطار 12 باب تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بتنظيم حرية الإعلام حيث جاء في المادة 51 "أن يمارس النشاط السمعي البصري من قبل هيئات عمومية، مؤسسات وأجهزة القطاع العمومي المؤسسات والشركات التي تخضع للقانون الجزائري" ومن خلال هذه المادة

1- المرجع السابق.

نلاحظ أن مجال الممارسة للإعلام السمعي البصري قد أصبح مفتوحا ومتقنحا لكل الجزائريين وبهذا فتح قطاع السمعي البصري للخواص بعد 50 سنة من احتكار الحكومة الجزائرية للتلفزيون ومن هنا أصبحت قناة الشروق TV قناة تلفزيونية خاصة، ذات شخصية قانونية مستقلة.

وعرفت الانطلاقة الرسمية لقناة الشروق TV إقبالا واهتماما بالغين من المشاهدين الجزائريين، وهو ما عبر عنه المواطنون في مختلف ولايات الوطن وكذا المغتربون ومتتبعو القنوات العربية خارج الوطن، حيث نقل الآلاف من رواد الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي عبر الفيسبوك والتويتر واليوتيوب، برامج وحصص و ربورتاجات كانت القناة أطلقتها لمشاهديها خلال ساعاتها الأولى من البث الرسمي.

وبعد عامين من الانطلاق الرسمي للقناة كفضائية عامة منذ 2012 توسعت الشبكة التلفزيونية لقناة الشروق لتخلق قناة أخرى باسم الشروق الإخبارية التي انطلق بثها بتاريخ 19 مارس 2014، وقناة الشروق بنه التي انطلق بثها الرسمي في حفل رسمي بتاريخ 10 جوان 2015.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

يتم استعراض في الطريقة المتبعة للدراسة كل من مجتمع وأداة الدراسة، وكذلك التعرف على مختلف الأساليب المستخدمة في الدراسة، وكذا صدق وثبات أداة الدراسة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقناة الشروق الفضائية، أما عينة الدراسة فتتمثل في الموظفين بقسم الاتصال والعلاقات العامة، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام على مستوى قناة الشروق، حيث تم توزيع (18) استبانة بطريقة قصدية عليهم، موزعين (07) موظفين بقسم الاتصال والعلاقات العامة، و(11) رئيس قسم، وبعد عملية الجمع والفرز تم استرجاع (16) استبانة فقط، بنسبة استرجاع (88.8%)، ولم يتم استرداد البقية (02) بسبب عدم تعاون بعض الموظفين بنسبة (11.8%)، وبذلك تبين أن عدد الاستبانات الصالحة والخاضعة للتحليل (16) استبانة .

- حيث تم الاتصال بقسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى المؤسسة بتاريخ: 2020/02/16، من أجل تحديد موعد لتوزيع الاستمارات على المبحوثين، فتم تحديد موعد بتاريخ: 2020/02/19 من أجل تسليم الاستمارات والتي تكفل قسم الاتصال والعلاقات العامة بتوزيع على المبحوثين سواء العاملين على مستوى القسم أو رؤساء الأقسام، ليتم استرجاع الاستمارات بعد مضي أسبوع من الزمن وذلك بتاريخ: 2020/02/25، حيث تم استرجاع 16 استمارة فقط من أصل 18 استمارة التي تم توزيعها.

2. أداة الدراسة

✓ لقد تم استخدام نفس الاستبيان الخاص بمؤسسة التلفزيون الجزائري، وبالتالي فقد خضع الاستبيان لنفس المعالجة السابقة من ناحية التقسيم وقياس الصدق والثبات، ونفس الأدوات الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

وسيتم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

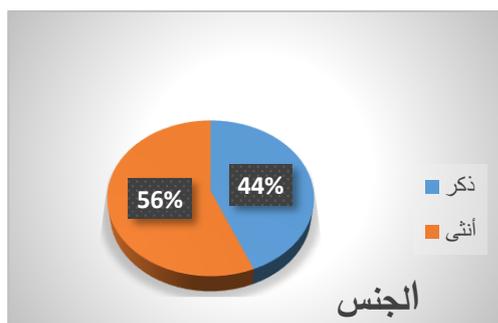
1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات السوسيو ديمغرافية:

سيتم دراسة وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة التي تشمل: الجنس، الفئة العمرية للموظفين، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الرتبة في المنصب المشغول، الخبرة المكتسبة في الوظيفة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

سيتم توضيح فيما يلي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس لأفراد العينة ما بين الذكور والإناث، وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم (45): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	07	43.75
	أنثى	09	56.25
المجموع		16	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

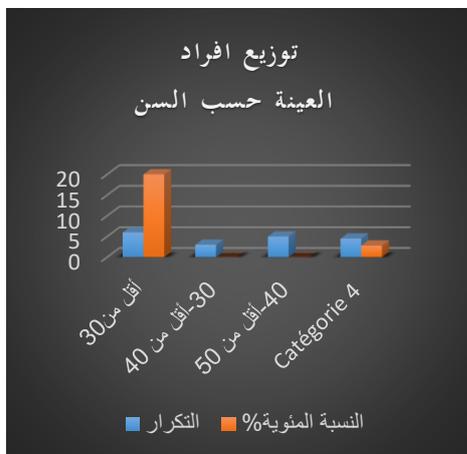
التحليل

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل نسبة 56.25% إناث، وما نسبته 43.75% ذكور، أي وجود نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم إناث.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (46): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30	06	37.5
	30-أقل من 40	03	18.75
	40-أقل من 50	05	31.25
	أكثر من 50 سنة	02	12.5
المجموع		16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

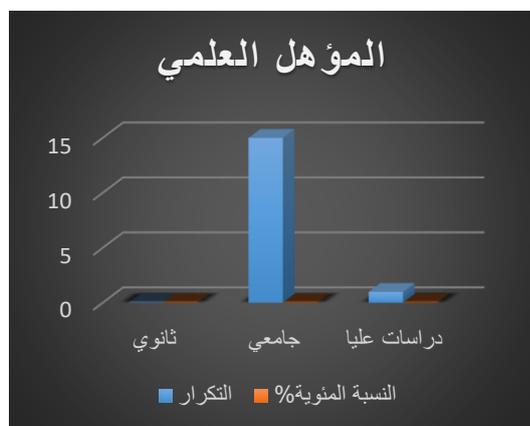
التحليل

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن توزيع النسب حسب متغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت متنوعة، مع وجود ارتفاع لفئة أقل من 30 سنة بنسبة مئوية مقدرة بـ 37.5%، وما هو يعكس وجود فئة شبانية معتبرة لدى عينة الدراسة، وذلك نظرا لحدائثة قناة الشروق، كما أن العلاقات العامة تعتبر وظيفة حيوية وديناميكية تتطلب قدرات بدنية وذهنية قوية يتوفر عليها الشباب، وحلت الفئة العمرية 40- أقل من 50 الرتبة الثانية بنسبة مئوية تقدر بـ 31.5% وتمثل هذه الفئة بشكل خاص رؤساء المصالح والذي يمتلكون خبرة سابقة على مستوى مؤسسة الشروق الإعلامية و جريدة الشروق بشكل خاص.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول والشكل التاليين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (47): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	00	00
	جامعي	15	93.75
	دراسات عليا	01	6.25
المجموع		16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل:

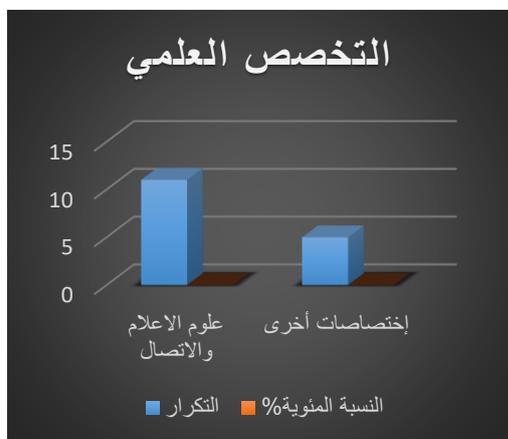
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن الفئة الجامعية تمثل نسبة 93.75% من العينة المستهدفة، وهذا ما يفسر أن أغلب إجابات أفراد العينة تتسم بالموضوعية، كما تؤكد على حرص المؤسسة على توظيف الأفراد من حملة الشهادات وهو ما يساعد على الزيادة في فعالية قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، بينما حل في المرتبة الثانية حسب الترتيب النسبي الأفراد الحائزون على دراسات عليا بنسبة مئوية مقدرة بـ 6.25% وهي نسبة ضئيلة، حيث كثيرا ما يميل أصحاب الشهادات العليا الى الابتعاد على الوظائف الإدارية، وفي الأخير نجد أصحاب مؤهل ثانوي بنسبة مئوية مقدرة بـ 0% ، والمقصود هنا بالمستوى الثانوي هم الافراد الذين يحملون شهادات في التكوين المهني أو أي جهة مرخصة لمنح الشهادات المؤهلة لشغل مناصب على مستوى المؤسسات الإعلامية مثل وظائف الدعم التقني مثل الاعلام الالي وتقنيات المونتاج...، وكلها وظائف يحتاجها القائمون بالعلاقات العامة اثناء تنفيذ ال البرامج المسطرة، وقد يرجع انعدام هذه الفئة لحدائة القسم على مستوى المؤسسة.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف تخصصاتهم العلمية وهذا على

النحو التالي:

الجدول رقم (48): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
التخصص العلمي	علوم الاعلام والاتصال	11	68.75
	إختصاصات أخرى	05	31.25
المجموع		16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 68.75% حاز عليها تخصص علوم الاعلام والاتصال وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة الإعلامية التي تفرض هذا النوع من التخصصات، وهو ما يعني أن العاملين في المؤسسة مؤهلين علميا لشغل هذه الوظائف، لاسيما وظيفة العلاقات العامة والتي تتطلب مؤهلات عالية تسمح للقائمين بها بأداء وظائفهم بطريقة علمية وسليمة، فوجود مجموعة من أصحاب الاختصاص في الاعلام والاتصال يسمح بتخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة بشكل أكثر فعالية بما يساهم في المحصلة في نجاح المخططات، أما نسبة التخصصات الأخرى فقدرت بـ 31.25% وتتمثل هذه التخصصات بشكل عام في الوظائف الإدارية ممثلة في مسؤولي الأقسام مثل قسم الإدارة والمالية، وهذا ما قد يفسر التداخل في بعض الإجابات المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية داخل المؤسسة:

يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية بالمؤسسة وهذا على النحو

التالي:

الجدول رقم (49): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

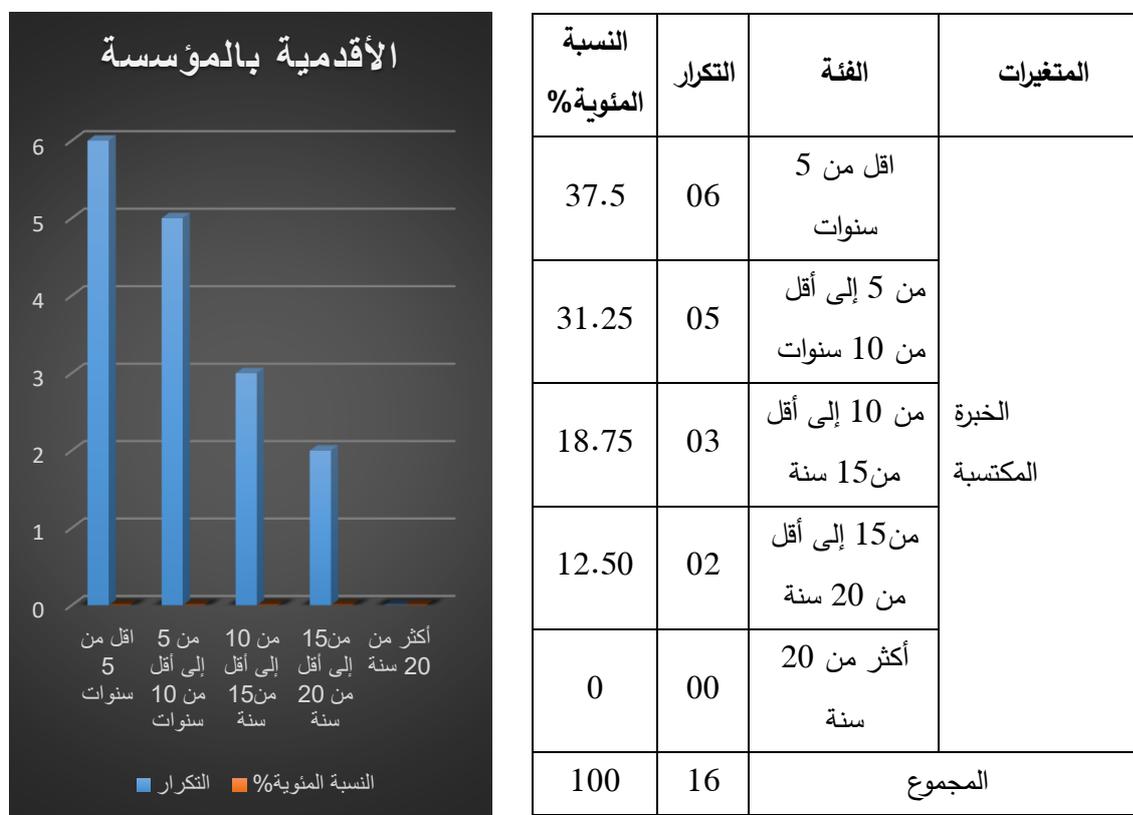
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أعلى نسبة سجلت لرؤساء الأقسام علو مستوى القناة، يمثلون ما نسبته بـ 56.25%، حيث تم توزيع 11 إستانيان خاص برؤساء الأقسام ولم يتم استرجاع سوى 11 إستانيان من المجموع الموزع فقط، أما نسبة 43.75% فتتمثل العاملين بقسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى القناة، ويرجع ذلك لحدثة نشأة القسم على مستوى القناة، حيث كان يتم سابقا تكليف شخصا واحدا على مستوى المؤسسة بالعلاقات العامة، وهو ما أثر على أداء القسم.

-خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة:

يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة وهذا على

النحو التالي:

الجدول رقم (50): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة الأقدمية الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا اعلى نسبة سجلت كانت لدى الفئة أقل من 05 سنوات. وبنسبة تقدر بـ 37.5 %، أي أن أفراد عينة الدراسة لديه خبرة قصيرة المدى تتماشى مع أعمارهم وطبيعة المناصب العملية التي يشغلونها، وبشكل خاص الأفراد الذين يشغلون مناصب على مستوى مصلحة الاتصال والعلاقات العامة، وبلغت نسبة من 05 الى أقل من 10 سنوات 31.5% حيث يمتلك بعض أفراد العينة خبرات سابقة في مؤسسات إعلامية سواء الشروق أو مؤسسات أخرى لاسيما فيما يتعلق برؤساء الأقسام بشكل خاص، وبلغت نسبة من 10 الى أقل من 15 سنة 18.75 حيث يشتغل بعض الإعلاميين والإداريين السابقين على مستوى جريدة الشروق اليومي منذ نشأتها سنة

2000، حيث انتقلوا الى العمل على مستوى قناة الشروق، وساهم امتلاكهم لتجربة جيدة في مجال الاعلام في تطوير قناة الشروق بشكل عام، و في بناء قسم الاتصال والعلاقات العامة بشكل خاص، كما بلغت نسبة من 15 الى اقل من 20 سنة 12.5% وهو يمتلكون خبرة جيدة تساعد على تسيير المؤسسة بشكل جيدة يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة على كافة المستويات، وأخيرا بلغت نسبة أكثر من 20 سنة 0% بمعنى أن لا أحد من الافراد المبحوثين يمتلك خبرة تتجاوز 20 سنة على مستوى مؤسسة الشروق، وان كانت النشأة الحقيقية للمؤسسة الى بداية التسعينات.

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة

وستتناول عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، وذلك في ظل ما أسفرت عنه البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان والتي أعدت للتعرف على دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الإعلامية بمؤسسة قناة الشروق.

-وسيتم تحليل النتائج من خلال فئات ودرجات المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين التي تعبر عنها كل عبارة حسب السلم الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (51) يمثل فئات ودرجات المتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي]1.8 – 1]]2.6 – 1.8]]3.4-2.6]]4.2-3.4]]5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

لمعرفة مدى تطبيق وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم التحقق من تطبيق كل مبدأ وذلك من خلال حوصلة النتائج المتوصل إليها، حيث تم تقسيم فقرات المحور الأول والذي يختص بالعلاقات العامة إلى خمسة أبعاد، حيث يحتوي كل بعد على عبارات وذلك وفقا لفرضيات الدراسة كالاتي:

1-تحليل نتائج فقرات البعد الأول التخطيط للعلاقات العامة:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الأول وتتضمن التخطيط للعلاقات العامة الآتي:

الجدول رقم (52): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
5	مرتفع	0.873	3.69	0	2	3	9	2	التكرار	R ₁	01
				0	12.5	18.8	56.3	12.5	النسبة		
6	مرتفع	1.088	3.63	0	4	1	8	3	التكرار	R ₂	02
				0	25.0	6.3	50	18.8	النسبة		
3	مرتفع	0.929	4.06	0	2	0	9	5	التكرار	R ₃	03
				0	12.5	0	56.3	31.3	النسبة		
7	متوسط	0.834	2.61	1	4	8	3	0	التكرار	R ₄	04
				6.3	25	50	18.8	0	النسبة		
4	مرتفع	1.500	3.88	2	2	0	4	8	التكرار	R ₅	05
				12.5	12.5	0	25	50	النسبة		
2	مرتفع	1.328	4.19	1	2	0	3	10	التكرار	R ₆	06
				6.3	12.5	0	18.8	62.5	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.948	4.31	0	1	2	4	9	التكرار	R ₇	07
				0	6.3	12.5	25	56.3	النسبة		
مرتفع			0.630	3.49	نتائج البعد الأول: التخطيط للعلاقات العامة					X ₁	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً،

وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.49) وانحراف معياري قدر بـ (0.630)، وهو ما يدل على أن التخطيط

للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة المبحوثة موجود وقابل للقياس.

- حيث جاءت العبارة السابعة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.31) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جداً، وانحراف معياري يقدر ب (0.948)، وهذا ما يدل أن المؤسسة عينة الدراسة ترى أنه هناك كثير من العقبات التي تواجه تنفيذ البرامج المسطرة على قسم الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه من يحد من فعالية البرامج المنفذة حيث لا تتحقق النتائج المرجوة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة القسم على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو ما قد يخلق نوع من النظرة السلبية تجاهها من طرف عمال ورؤساء الأقسام على مستوى القناة، وعدم وجود الإمكانيات المناسبة لبناء خطة استراتيجية ملائمة¹.

- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.19) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.328) وهذا ما يدل أفراد عينة الدراسة يرون بأن قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق تساهم بشكل مباشر في تصميم السياسة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة، وهذا يعد من صلب مهام العلاقات العامة وهو ما يساهم في بلورة سياسة اتصالية ناجحة كونها مسطرة من طرف مختصين.

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.06) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (0.929)، وهذا ما يدل أن أفراد العينة يرون أن برامج العلاقات العامة المخططة على مستوى المؤسسة يتم تنفيذها بصفة دورية وهذا ما يضمن كفاءة وفعالية هذه البرامج وديمومتها على مستوى المؤسسة.

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.88) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.500)،

¹ - شدون علي شبيبة، مرجع سابق، ص 208.

وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن البرامج التي يتم تسطيرها للعلاقات العامة بالمؤسسة هي موجه بشكل أساسي للجمهورين الداخلي والخارجي كونها عنصران مهمان للمؤسسة، حيث يتفق جميع كتاب العلاقات العامة على وجود نوعين من الجماهير الداخلية والخارجية¹، فالجمهور الداخلي تتمثل أساسا في الافراد العاملين بالمؤسسة بصفة عامة، و يكون هدف هذه البرامج الأساسي هو الرفع من مستوى الرضى للعمال بما يسمح بتحسين أدائهم الوظيفي، أما الجمهور الخارجي فتهدف إلى تحسين الصورة الذهنية المكونة للمؤسسة لدى بيئتها الخارجية، وجلب المتعاملين الاقتصاديين للإشهار على مستوى القناة.

- وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.69) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (0.873)، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على أن البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى القناة هي برامج مخطط لها، وهو ما يعتبر أمرا أساسيا لضمان فعالية البرامج، وتأكيدا على كفاءة قسم العلاقات العامة على مستوى القناة، كما أن من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط للعلاقات العامة هو إيجاد حلول سريعة وفعالة للمشكلات المطروحة، وملافاة تكرارها².

- وجاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.63) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.088)، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن برامج العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق تحقق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما يدل أيضا على فعالية وكفاءة هذه البرامج التي يشكل تحقيقها عاملا مهما لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، هذه الأهداف التي يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من قبل ادارة العلاقات العامة مع تحديد مداها(طويلة-متوسطة-قصيرة) والتي ترتبط أصلا بأهداف المؤسسة ذاتها³.

- و أخيرا جاءت العبارة الرابعة في المرتبة السابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.61) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وانحراف معياري يقدر

¹ - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 203.

² - منال محمد رجال، العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 47.

³ - محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 33.

ب (0.834)، وهذا ما يدل أن معظم أفراد العينة التزموا الحياد في الإجابة على كون البرامج المسطرة للعلاقات العامة برامج فعالة، وهو ما يشكل تناقضا مع الإجابة السابقة، وقد يرجع ذلك لعدم وضوح السؤال أو عوامل ذاتية تخص المبحوثين.

2- تحليل نتائج فقرات البعد الثاني البحث في العلاقات العامة

فيما يلي الجدول الآتي يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثاني وتتضمن وظيفة البحث في العلاقات العامة:

الجدول رقم (53): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
4	منخفض	1.076	2.31	3	9	0	4	0	التكرار	R ₈	01
				18.8	56.3	0	25.0	0	النسبة		
6	منخفض جدا	0.808	1.63	9	4	3	0	0	التكرار	R ₉	02
				56.3	25.0	18.8	0	0	النسبة		
5	منخفض	1.088	1.88	9	1	5	1	0	التكرار	R ₁₀	03
				56.3	6.3	31.3	6.3	0	النسبة		
1	مرتفع	1.167	4.19	0	3	0	4	9	التكرار	R ₁₁	04
				0	18.8	0	25.0	56.3	النسبة		
2	متوسط	1.352	2.69	3	5	5	0	3	التكرار	R ₁₂	05
				18.8	31.3	31.3	0	18.8	النسبة		
3	منخفض	1.204	2.38	2	11	0	1	2	التكرار	R ₁₃	06
				12.5	68.8	0	6.3	12.5	النسبة		
منخفض		0.536	2.51	نتائج البعد الثاني: البحث في العلاقات العامة						X ₂	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.51) والتي تنتمي للفئة [1.8-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.536)، وبذلك نستطيع الحكم على أن وظيفة البحث في العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق غير مفعلة ولا يتم الاعتماد عليها.

- حيث جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.19) والذي تنتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.167)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ضرورة إجراء بحوث العلاقات العامة بالمؤسسة نظرا لغيابها، وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز رضى العمال من خلال التغذية العكسية لهذه البحوث بفضل ما توفره من معلومات تعزز من أداء الأفراد، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، بالإضافة الى البحوث حول البيئة الخارجية من مؤسسات منافسة ومتعاملين اقتصاديين، كما تساعد هذه البحوث في الوصول لقياس واقعي لاتجاهات الجماهير والعوامل المؤثرة فيها والكيفية التي يمكن التجاوب مع مقتضيات الصالح العام¹.

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.69) والذي تنتمي إلى الفئة [2.6-3.4]، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، و بانحراف معياري يقدر بـ (1.352)، وتدل هذه النتيجة أن عينة الدراسة التزموا الحياد فيما يتعلق بكون مؤسستهم تقوم بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة لها، وتتمثل هذه البيئة المنافسة في القنوات الفضائية الأخرى الموجودة في الساحة الإعلامية، إلا أنه يلاحظ أيضا تساوي التكرارات فيما يتعلق بعدم موافقة أفراد العينة على كون مؤسستهم تقوم بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة، وهذا يؤكد على غياب هذا النوع من البحوث من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة، والتي تعد جزء مهما من وظائف العلاقات العامة والتي يتم تصنيفها دائما كأحد مجالات البحوث في العلاقات العامة²، والتي يمكنها أن تساهم في الزيادة من فعالية البرامج المسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة المنافسة الموجودة في الساحة الاعلامية.

- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.38) والذي تنتمي إلى الفئة [1.8-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض وبانحراف معياري يقدر بـ

1 - سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة/2007-2008، ص 67.

2 - عيواج عذراء، مرجع سابق، ص 108.

(1.204)، وهذا ما يدل على أن قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق، لا يقوم بأجراء بحوث حول نظرة الجمهور الخارجي للقناة، وهذا ما يشكل خلافاً في عمل الجهاز، وتساهم هذه البحوث في اكتشاف اتجاهات الجماهير نحو المنشأة ومدى استيعابهم لسياستها وأهدافها، وتمتد مثل البحوث الإدارية بالمعلومات التي تتيح لها إعادة النظر في سياساتها وقراراتها وتصحيح القرارات الخاطئة لدى الجماهير، وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة لدى قطاعات الجماهير المستهدفة¹.

- وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.31) والذي تنتمي إلى الفئة [1.8-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وبانحراف معياري يقدر ب (1.076)، وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القائمين بالعلاقات العامة لا يجرون أية بحوث حول مدى رضا الموظفين بصفة دورية للمؤسسة، إن غياب هذه النوع من البحوث يشكل نقصاً فادحاً في عمل قسم الاتصال والعلاقات العامة في التعامل مع الجمهور الداخلي والمكون من العاملين بالمؤسسة أساساً، والسهر على معرفة حجم الرضى الوظيفي لديهم، وتصميم برامج تحفيزية تتماشى مع خصائص الأفراد، وقد يكون ذلك راجعاً لعدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لنشاط بحوث العلاقات العامة².

- جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.88) والذي تنتمي إلى الفئة [1.8-2.6]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وبانحراف معياري يقدر ب (1.088)، وهو ما يدل على أن المبحوثين يرون أنه لا يتم تقصي العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين من طرف القائمين بالعلاقات العامة على قناة الشروق، وهو ما يعد اهمالاً للجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، وما لهذا الجانب من أهمية في تعزيز رضى العاملين وبالتالي تحسين أدائهم، فالاطلاع على مدى قوة ومثانة هذه العلاقات والسعي على تقويتها من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة من خلال برامج ذات طابع اجتماعي وإنساني تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة، فالبحوث الخاصة بالعاملين عادة سياسات المنشأة وقراراتها الداخلية وظروف العمل واحتياجات العاملين وشكواهم³.

¹ -Scott M. Cutlip& Allen H,Center, Effective public relations 5th Edition (New jersey: practice Hall,inc, Englewood cliffs ,1982)، p p 141-142.

² - بلقيي فطوم، مرجع سابق، ص 121.

³ - نيفين أحمد غباشي، مرجع سابق، ص 90.

- أخيرا جاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (1.63) والذي تنتمي إلى الفئة [1-1.8]، والتي تمثل نسبة قبول منخفض جدا، وبانحراف معياري يقدر ب (0.808)، وهو ما يبين أن أفراد عينة الدراسة لا يتم استشارتهم حول محتوى البرامج المسطرة للعلاقات العامة، هذه الاستشارة التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تصميم برامج جد فعالة تبنى على نتائج استشارة المستهدفين ، وعادة ما يتم اختيار عينة محددة ممثلة للجمهور المرتقب، ومدى دراسة مدى تأثير المادة الاتصالية عليها، واجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كافة فئات الجمهور¹.

* إن الملاحظ من خلال هذا البعد وهو البحث في العلاقات العامة، أن مؤسسة قناة الشروق ومن خلال قسم الاتصال والعلاقات العامة لا تهتم بإجراء أي بحوث أي كان نوعها، سواء تعلق الأمر ببحوث حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية أو البيئة المنافسة وحتى البحوث المتعلقة بنظرة الجمهور الخارجي للمؤسسة، وهذا ما يحد من فعالية قسم الاتصال والعلاقات العامة في تحقيق أهدافه المسطرة على مستوى القناة.

وقد يرجع هذا الضعف الى حداثة قسم الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة المبحوثة وهو ما أدى الى عدم وجود نظام معلومات فعال تعتمد عليه بحوث العلاقات العامة، حيث تقوم هذه البحوث بصفة أساسية، على مدى توافر درجة دقة المعلومات التي يتيحها مثل هذا النظام².

¹ - خبير مركز الخبرات المهنية للإدارة، العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمان توفيق، ط1، 2003، ص 40-41.

² - محمد العزازي أحمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1998، ص 151.

3- تحليل نتائج فقرات البعد الثالث الاتصال في العلاقات العامة:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثالث وتتضمن الاتصال في العلاقات العامة.

الجدول رقم (54): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
5	مرتفع	1.204	3.88	1	2	0	8	5	التكرار	R ₁₄	01
				6.3	12.5	0	50.0	31.3	النسبة		
4	مرتفع	1.095	4.00	0	3	0	7	6	التكرار	R ₁₅	02
				0	18.8	0	43.8	37.5	النسبة		
3	مرتفع	0.929	4.06	0	2	0	9	5	التكرار	R ₁₆	03
				0	12.5	0	56.3	31.3	النسبة		
6	متوسط	1.455	3.38	2	4	0	6	4	التكرار	R ₁₇	04
				12.5	25.0	0	37.5	25.0	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.793	4.31	0	0	3	5	8	التكرار	R ₁₈	05
				0	0	18.8	31.3	50	النسبة		
2	مرتفع	1.147	4.13	0	3	0	5	8	التكرار	R ₁₉	06
				0	18.8	0	31.3	50	النسبة		
مرتفع		0.536	3.96	نتائج البعد الثالث: الاتصال في العلاقات العامة						X ₃	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفع بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.536)، وهو ما يدل على أن ها البعد قابل للقياس على مستوى قناة الشروق.

-حيث جاءت العبارة الخامسة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.793)، وهذا ما يدل أن عينة الدراسة يرون أنه من الضروري تصميم برامج اتصالية أكثر فعالية من تلك التي تعتمد على مؤسستهم، وبما قد يزيد من فعالية الجهاز في حد ذاته وتساعد في تحقيق الأهداف المسطرة له، حيث أن البرامج الاتصالية التي تنفذها المؤسسة لا تزال يشوبها شيء من النقص والضعف حسب المبحوثين.

-وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.13) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع ، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.147) وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق هو المسؤول عن تصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية على مستوى المؤسسة¹، سواء كانت حملات ذات المنفعة العامة الموجهة للجمهور (حملات توعية صحية وغيرها) وحملات انتخابية...الخ.

-وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.06) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.929) وتدل هذه النتيجة أن في الأفراد المبحوثين يؤكدون على تنظيم قسم الاتصال والعلاقات العامة لأنشطة إتصالية موجه أساسا للجمهور الخارجي، والمتمثل في جمهور المتابعين والعملاء و الموردين و الجهات الحكومية والمجتمع المحلي والمتعاملين الاقتصاديين، وتتمثل هذه الأنشطة في تنظيم الأبواب المفتوحة على المؤسسة واستخدام وسائل سمعية بصرية، ومكتوبة هدفها الأساسي التحسين صورة المؤسسة وبناء تفاعل و ثقة متبادلة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، حيث يرى كل من فيليب وبوراي Philippe, boiry في مؤلفهما (العلاقات العامة واستراتيجية الثقة): إن علاقة الثقة المبنية على المعرفة والتفاهم هي الوحيدة القادرة على توفير المحيط البيولوجي والحرارة الإنسانية، وهي ضرورية

¹ - نيفين احمد غباشي، مرجع سابق، ص 62.

للإنسان كمثّل حرارة الشمس للنبات، ودون هذه الحرارة فلا هذا ولا ذاك يستطيع أن يبهج أو يعطي أحسن الثمار¹.

– وجاءت العبارة الثانية في الرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.00) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.095) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تؤكد على تنظيم قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق لأنشطة اتصالية موجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة، والمتمثل في جميع أعضاء المنشأة الذي يؤدون بشكل مباشر أنشطة المنظمة ويقومون بأداء وظائفهم بتقديم خدماتهم أو سلعهم للجمهور الخارجي²، وتهدف هذه البرامج بشكل أساس الى رفع الوعي بين القوى العاملة وإقناع مل من العمال والإدارة بأن مصالحهما مشتركة وأن تعاونهما سيؤدي للزيادة الأرباح، كما تهدف هذه البرامج الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي الى رفع معنويات الافراد العاملين بالمؤسسة³.

– وجاءت العبارة الاولى في الرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.88) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، و انحراف معياري يقدر ب (1.204) وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة لتنفيذ البرامج التي تضعها مصلحة العلاقات العامة والمقصود هنا هي الوسائل المكتوبة (إعلانات، ملصقات، نشرات،...) أو شفوية (الاجتماعات، اللقاءات، الجمعيات العامة...) ووسائل سمعية بصرية على مختلف أنواعها، هذا التنوع في الوسائل سيسهل بالتأكيد إيصال الرسائل المرغوبة بطرق مختلفة وفعالة.

– وأخيرا جاءت العبارة الرابعة في الرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.38) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (1.445) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تقييم الاتصال الذي يتبعه القائمون بالعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق بأنه إتصال فعال ويحقق الأهداف المسطرة له.

*فما يخص البعد الثالث وهو الاتصال في العلاقات العامة بمؤسسة قناة الشروق فقد اعتبر جل أفراد العينة المدروسة أن الاتصال المتبع هو ناجح ويستخدم كافة الوسائل الممكنة بما يتيح تحقيق الأهداف

¹ -Philippe A, Boiry, Les relation publique ou la stratégie de la confiance, paris, Eyrolles, 1989, p 34.

² - باقر موسى جاسم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في الوزارات العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم، بغداد، 2008، ص 140.

³ - فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 116.

المسطرة، وقد يرجع ذلك لطبيعة البرامج المسطرة والموجهة للجمهوريين الداخلي والخارجي، مع استخدام كافة الوسائل الاتصالية المتاحة من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

4- تحليل نتائج فقرات البعد الرابع التنسيق: فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الرابع التنسيق:

الجدول رقم (55): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الرابع من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
5	مرتفع	0.929	4.06	0	2	0	9	5	التكرار	R ₂₀	01
				0	12.5	0	56.3	31.3	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.516	4.50	0	0	0	8	8	التكرار	R ₂₁	02
				0	0	0	50	50	النسبة		
6	متوسط	1.088	2.88	0	8	4	2	2	التكرار	R ₂₂	03
				0	50	25	12.5	12.5	النسبة		
4	مرتفع	1.147	4.13	0	3	0	5	8	التكرار	R ₂₃	04
				0	18.8	0	31.3	50	النسبة		
3	مرتفع جدا	0.873	4.31	0	0	4	3	9	التكرار	R ₂₄	05
				0	0	25	18.8	56.3	النسبة		
2	مرتفع جدا	0.737	4.44	0	0	2	5	9	التكرار	R ₂₅	06
				0	0	12.5	31.3	56.3	النسبة		
مرتفع		0.420	4.05	نتائج البعد الرابع: التنسيق في العلاقات العامة							X ₄

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفع، بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.420)، وهذا ما يدل على وجود تنسيق في العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، وهذا ما يعني أنه قابل للقياس.

- حيث جاءت العبارة الثانية في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.50) والذي ينتمي إلى الفئة [5-4.2] والتي تمثل نسبة مرتفع جداً، وانحراف معياري يقدر ب (0.516)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة بأنه يتم تنسيق أنشطة وبرامج العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق مع الخطة الشاملة للمؤسسة، وهذا ما يسهل تحقيق الأهداف المسطرة في ظل السياسة العامة للمؤسسة، وهو ما يزيد أيضاً من فعالية قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى الكفاءة والفعالية، اللتان تساهمان في المحصلة في تحسين أداء المؤسسة المبحوثة.
- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.44) والذي ينتمي إلى الفئة [5-2.4] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جداً، وانحراف معياري يقدر ب (0.737) وتدلل هذه النتيجة على أن المبحوثين يؤكدون على وجود تنسيق بين قسم الاتصال والعلاقات العامة والبيئة الخارجية للمؤسسة فيما يتعلق بأنشطتها، وهذا التنسيق يشمل تنظيم اللقاءات والابواب المفتوحة وكافة الأنشطة الاتصالية الموجهة للجمهور المتابع للقناة، وتنظيم الحفلات والمؤتمرات على شرف الفاعلين الاجتماعيين (جمعيات، أحزاب، شخصيات وطنية ورياضية... الخ) ومع المتعاملين الاقتصاديين على سبيل جذب الإعلانات للمؤسسة.
- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.31) والذي ينتمي إلى الفئة [5-2.4] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جداً، وانحراف معياري يقدر ب (0.873)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تنظيم برامج خاصة بالعلاقات العامة مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى، وذلك كنوع من أنواع التنسيق مع البيئة الخارجية، ويشمل هذا التنسيق وضع برامج تنفذ وفق جدول زمني متفق عليه، كما يتم الاتصال بقيادة الرأي خارج المنظمة كرؤساء النقابات ورجال الأعمال والمؤثرين لضمان كسب تأييدهم للمنظمة¹.
- جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.15) والذي ينتمي إلى الفئة [14.2-3.6] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.147)، وتدلل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يؤكدون على تنظيم قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى المؤسسة المبحوثة لأنشطة بالتنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة المباشرة بالجهاز، وتشمل هذه الأنشطة بشكل خاص تلك الموجهة للجمهور الداخلي، بالإضافة للجمهور

¹ - نيفين أحمد غباشي، مرجع سابق، ص 63.

الخارجي، حيث تكمن قدرة العلاقات العامة على التقريب بين مكونات شبكة العلاقات الخاصة بالمنشأة على المستويين الداخلي والخارجي¹.

- جاءت العبارة الأولى في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.06) والذي ينتمي إلى الفئة [3.6-14.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (0.929)، وتدلل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يعتقدون أن برامج العلاقات العامة متناسقة مع خطط الأقسام الأخرى في إطار الخطة الشاملة²، وهو ما يقلل من إمكانية التداخل والتضارب في البرامج المسطرة، ويحقق فعالية أكبر بالمؤسسة.
 - جاءت العبارة الثالثة في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.88) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-13.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (1.088)، وتدلل هذه النتائج على أنه الأفراد المبحوثين يؤكدون على عدم وجود أي تداخل بين أنشطة العلاقات العامة المنظمة على مستوى المؤسسة وبالأنشطة التي تنظمها باقي الأقسام على مستوى قناة الشروق وهذا لكون البرامج التي يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة تكون متناسقة ومتماشية مع الخطة العامة بما يمنع التداخل والازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينهما³.
- *بالنسبة للبعد الرابع والمتمثل في التنسيق في العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، فالملاحظ أن هناك تنسيق سواء مع الأقسام ذات العلاقة المباشرة بقسم الاتصال والعلاقات العامة، أو مع البيئة الخارجية ككل.

¹ - عماد الدين تاج السر فقير عمر، إنتاج وإعداد المواد الإعلامية للعلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 28.

² - علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص 10.

³ - نفس المرجع، ص 10

5- تحليل نتائج فقرات البعد الخامس التقييم

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الخامس من المحور الأول التقييم في العلاقات العامة:

الجدول رقم (56): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الخامس من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
4	مرتفع	1.195	3.69	1	2	2	7	4	التكرار	R ₂₆	01
				6.3	12.5	12.5	43.6	25	النسبة		
6	منخفض	1.265	2.00	8	4	0	4	0	التكرار	R ₂₇	02
				50	25	0	25	0	النسبة		
3	مرتفع	0.719	3.88	0	0	5	8	3	التكرار	R ₂₈	03
				0	0	31.3	50	16.6	النسبة		
2	مرتفع	1.147	3.88	0	3	2	5	8	التكرار	R ₂₉	04
				0	16.6	12.5	31.3	50	النسبة		
5	منخفض	1.366	2.50	4	6	2	2	2	التكرار	R ₁₆	05
				25	37.5	12.5	12.5	12.5	النسبة		
1	مرتفع جدا	0.793	4.31	0	0	3	5	8	التكرار	R ₃₁	06
				0	0	16.8	31.3	50	النسبة		
متوسط			0.595	3.38	نتائج البعد الخامس: التقييم في العلاقات العامة					X ₅	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل كلها نسب قبول متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.595)، وهو ما يؤكد على إمكانية دراسة وقياس هذا البعد.

- حيث جاءت العبارة السادسة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وانحراف معياري يقدر بـ (0.793)، وهذا ما يدل أن عينة الدراسة يؤكدون على أن أهمية عملية تقييم أنشطة العلاقات العامة بما توفره من معلومات تساعد الجهاز على تجنب الأخطاء التي قد تقع مستقبليا أثناء تخطيط وتنفيذ البرامج، حيث يعد التقييم خطوة انسيابية تعتمد عليها خطط العلاقات العامة وبرامجها، وتتخلل تنفيذها، وتبقى بعدها، أي أت عملية التقييم يتم استخدامها في كافة المراحل التي تقوم عليها العلاقات العامة¹، وهذا ما يساعد على تنظيم برامج أكثر فعالية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة مستقبلا.
- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع ، وانحراف معياري يقدر بـ (1.147) وتدل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة أن جهاز العلاقات العامة يقوم بإجراء تقييم نهائي للأنشطة المنظمة من طرف الجهاز، وهو ما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج المخططة، ويتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج النهائية بالأهداف المحددة في الخطى لتحديد الفرق، ولتيم تفسير النتائج النهائية عند اعداد تقرير للمعلومات وكذا تدعيم ذلك بمقترحات².
- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع ، وانحراف معياري يقدر بـ (0.719) وهذا ما يدل أن عينة الدراسة ترى أنه أثناء القيام بأي نشاط خاص بالعلاقات العامة يتم إجراء تقييم لنسبة التقدم ومدى نجاح النشاط، وهذا ما يساعد على تدارك النقائص التي قد تشوب البرامج التي تكون في طور التنفيذ بالمؤسسة، حيث يتم تقييم كل خطوة من خطوات البرنامج، بصورة منتظمة وتعديل ما يجب تعديله اذا لزم الامر، لتحديد مدى اتساق مراحل التنفيذ مع اهداف البرنامج، وفحص الفروق بين التقدم الفعلي والتقدم المتوقع عند التخطيط³.
- جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.69) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] و التي تمثل نسبة قبول مرتفع ، وانحراف معياري يقدر بـ (1.195) وتدل هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام قسم الاتصال والعلاقات العامة

¹ - محمد محمد البادي، التقييم والتكامل المنهجي في العلاقات العامة-دراسة منهجية-، المكتبة الفيصلية، مكة المكرمة، ط1، 1985، ص 21.

² - راسم محمد الجمال، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2، 2008، ص 310-311.

³ - زهية أخينيسية، واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية تحليلية لاتجاهات أعضاء البرلمان الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 92.

بإجراء عملة التقييم بصفة دورية على مستوى المؤسسة بما يسمح بمعرفة مدى كفاءة وفعالية الجهاز بالنسبة للمؤسسة ككل، ومدى قدرته على تحقيق أهدافه المسطرة.

- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.50) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-2.6] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وانحراف معياري يقدر ب (1.366) وتدلل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على وجود أي صعوبة في إجراء عملية التقييم في قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى مؤسستهم، بل أنها تعتبر أحد أهم أوجه النشاط الإداري بالمؤسسة.

- و أخيرا جاءت العبارة الثانية في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.00) والذي ينتمي إلى الفئة [1.8-2.6] والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وانحراف معياري يقدر ب (1.265) وتدلل هذه النتيجة أن في أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا يتم إجراء تقييم تشخيصي(قبلي) لمعرفة مدى ملاءمة أنشطة العلاقات العامة التي سيتم برمجتها، حيث تقوم المؤسسات في حالة رغبتها في تنفيذ برنامج اتصالي كبير تعلق عليه امال حاسمة وهامة يكون من الضروري اختبار تأثير شكل البرنامج ومضمونه ومدى قابليته للفهم قبل تنفيذ البرنامج¹، فغياب مثل هذا النوع من التقييم من شأنه أن يؤثر على البرامج المسطرة من قبل قسم الاتصال والعلاقات العامة.

• ونستنتج من خلال تحليل بيانات هذا البعد أن قسم الاتصال والعلاقات العامة في قناة الشروق، يولي أهمية واضحة لعملية التقييم لأنشطة العلاقات العامة على مستوى المؤسسة، حتى وإن غاب عنها التقييم القبلي كأداة تساهم في نجاح البرامج المسطرة من قبل قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى مؤسسة الشروق.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة

بالأداء المؤسسي:

¹ - منال محمد رحال، مرجع سابق، ص 75.

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
7	مرتفع	1.204	3.63	0	5	0	7	4	التكرار	y ₁	01
				0	31.3	0	43.8	25	النسبة		
10	متوسط	1.223	2.81	1	8	2	3	2	التكرار	y ₂	02
				6.3	50	12.5	18.5	12.5	النسبة		
4	مرتفع	1.124	3.94	0	3	1	6	6	التكرار	y ₃	03
				0	18.8	6.3	37.5	37.5	النسبة		
9	متوسط	1.537	3.31	3	3	0	6	4	التكرار	y ₄	04
				18.5	18.5	0	37.5	25	النسبة		
8	مرتفع	1.204	3.63	1	1	6	3	5	التكرار	y ₅	05
				6.3	63	37.5	18.8	31.3	النسبة		
5	مرتفع	1.438	3.75	2	2	0	6	6	التكرار	y ₆	06
				12.5	12.5	0	37.5	37.5	النسبة		
3	مرتفع	1.265	4.00	2	0	0	8	6	التكرار	y ₇	07
				12.5	0	0	50	37.5	النسبة		
1	مرتفع جدا	1.000	4.25	0	2	0	6	8	التكرار	y ₈	08
				0	12.5	0	37.5	50	النسبة		
11	متوسط	0.683	2.75	0	6	8	2	0	التكرار	y ₉	09
				0	37.5	50	12.5	0	النسبة		
6	مرتفع	1.401	3.69	2	2	0	7	5	التكرار	y ₁₀	10
				12.5	12.5	0	43.8	31.3	النسبة		
2	مرتفع	0.885	4.13	0	1	2	7	6	التكرار	y ₁₁	11
				0	6.3	12.5	43.8	37.5	النسبة		
مرتفع		0.613	3.63	نتائج عبارات المحور الثاني: الأداء المؤسسي							Y

الجدول رقم (57): النتائج الإحصائية للمتغير التابع: الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن محور الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة حاز على مستوى قبول مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.63) بانحراف معياري قدر ب (0.613)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وعليه هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفع، وهذا يدل على إمكانية قياس هذا المحور.

- حيث جاءت العبارة الثامنة في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.25) والذي ينتمي إلى الفئة [4.2-5] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع جدا، وبانحراف معياري يقدر ب (1.000)، فنلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك استغلالا أمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لقسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، وهو ما يدل على أن هذا الجهاز يعمل بكفاءة كبيرة، ومستوى الأداء التكتيكي عالي لهذا القسم، حيث يتعلق الامر باختيار مزيج مناسب ومتناسب كما ونوعا من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب¹.

- وجاءت الحادية عشر في المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.13) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (0.885)، وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين يؤكدون على أن قسم الاتصال والعلاقات العامة يقوم بتخفيض تكاليف إنجاز الحملات الإعلامية والاشهار من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات، وهذا يعد أهم مؤشرات كفاءة هذا الجهاز، والتي تعد أبرز ابعاد الأداء المؤسسي، حيث يرى Malo أن الكفاءة هي تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي انتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق اقصى من المخرجات².

- وجاءت العبارة السابعة في المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (4.00) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.265) وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق يساهم في تحقيق أرباح للمؤسسة وزيادة المداخل المالية لها، وتشمل هذه المداخل بصفة رئيسية تلك المتعلقة بجلب المتعاملين الاقتصاديين قصد الإشهار وجلب الهبات والتبرعات للقناة، حيث يرى كل

¹ - محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987، ص92.

² - (J.L),Malo, l'essentiel du contrôle gestion, Édition d'organisation, 2^{-ème} Edition, paris, 1998, p11.

من كاتز و كاهن Katz and Kahn أن الفعالية هي تعظيم معدل العائد من الاستثمار بكافة الطرق المشروعة¹.

- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.94) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.124)، وهذه النتائج تدل على أنه في أفراد عينة الدراسة يرون أن تحقيق قسم الاتصال العلاقات العامة لأهدافه المسطرة من خلال برامجه يدعم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا يعد أبرز الدلائل على فعالية هذا الجهاز، و يمكن أن يوصف التنظيم بالفعالية وفقا للدرجة التي يحقق بها اهدافه²، فتحقيق الأنظمة الفرعية في النظام لأهدافها يحقق الأداء الكلي للمؤسسة³.
- وجاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.75) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.438)، وهذه النتائج تدل على أنه في عينة الدراسة يعتبرون أن قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق فاعل رئيسي في تحسين جودة المنتجات الإعلامية - لا سيما الاشهار - التي تنتجها قناة الشروق والموجهة للسوق، وبهذا يعد مقياسا فعليا لمدى فعالية القسم على مستوى المؤسسة.
- وجاءت العبارة العاشرة في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.69) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.401)، وهذه النتائج تدل على أن في عينة الدراسة يعتقدون أن قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق يساهم في خلق صورة لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة باعتبارها أفضل منتج للمنتجات الإعلامية، وهذا يشكل جزء هام من وظيفة العلاقات العامة على مستوى المؤسسات والمتمثل في رسم صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى بيئتها الخارجية، حيث يرى العديد من المتخصصين في العلاقات العامة أن الفعالية تقاس بمدى ما تتمتع به المؤسسة من سمعة طيبة وصورة ذهنية ملائمة لدى الجمهور⁴.

¹ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2001، ص 222.

² - شذوان علي شبيبة، مرجع سابق، ص 227.

³ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-قياس-تقييم-، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص 07.

⁴ - بضياف عاطف، مرجع سابق، ص 110.

- وجاءت العبارة الاولى في المرتبة السابعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.63) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.204) وتدل هذه النتائج عينة الدراسة تؤكد على أن قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، يساهم في الرفع من فاعلية المؤسسة، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة، بأقل الأعباء المترتبة على ذلك، حيث تحول مفهوم الأداء من حيث قياسه الى تدنية التكاليف¹.
- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثامنة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.63) والذي ينتمي إلى الفئة [3.4-14.2] والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وانحراف معياري يقدر ب (1.204) وتدل هذه النتيجة أن العينة المبحوثة قد التزموا الحياد فيما يتعلق بكون أن قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق يساعد مؤسستهم على امتلاكها لمكانة مهمة في ظل المنافسة الموجودة، وأن ما يحدد هذه المكانة هي متغيرات أخرى مثل شبكة البرامج، والتنوع بالإضافة القدرة على التكيف مع المستجدات... الخ.
- وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة التاسعة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (3.31) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (1.537) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد المبحوثين يقدر أن قسم الاتصال والعلاقات العامة هو أحد أهم الركائز التي تساهم في زيادة مؤسستهم في مجال الاعلام، وهذا احد ابرز مؤشرات فاعلية القسم على مستوى القناة بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- جاءت العبارة الثانية في المرتبة العاشرة من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.81) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (1.223)، وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على كون قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق يساهم في تحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وهذا ناتج بصفة رئيسية لغياب وظيفة البحث في العلاقات العامة، حيث يفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بتهيئة الجو الصالح في المؤسسة بين جماهيرها الداخلية حتى تضمن تقريب وجهة النظر بين الإدارة والعاملين وتكوين علاقات إيجابية بين العاملين².

¹ -ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية (دروس وتمارين)، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص 14.

² - لبعير فطيمة، واقع العلاقات العامة في البرلمان الجزائري-مجلس الامة أنموذجا-، ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منورى قسنطينة، 2007-2008، ص 106.

- وأخيرا جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الحادية عشر من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.75) والذي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4] والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (0.683)، وهذه النتائج تدل على أن أفراد عينة الدراسة قد التزموا الحياد فيما يتعلق بكون أن السياسة الاشهارية لمؤسستهم تساعد في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وهو ما يعبر عليه تقنيا بمصطلح المردودية المالية والتي تتحقق بالربط بين المخصصات المالية المخصصة بنتيجتها المحققة¹.

¹ - J-richard, *Analyse financière et audit de performance*, la villeguerin, 2^{ème} Edition, paris, France, 1993, p38.

المبحث الرابع: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيتم التطرق اختبار الفرضيات، وذلك لإيجاد العلاقة بين العلاقات العامة كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الإعلامية كمتغير تابع، حيث سيتم اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد، وكذلك العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على طريقة الانحدار الخطي البسيط، وسوف يتم تأكيد أو نفي الفرضيات اعتماداً على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك كما يلي:

H_1 : الفرضية البديلة وتشير إلى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

H_0 : الفرضية الصفرية أو فرضية العدم وتشير إلى عدم وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

X: هو المتغير المستقل (العلاقات العامة).

Y: هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط للعلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، حيث يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد التخطيط في العلاقات العامة على محور أداء قناة الشروق، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (58): نتائج الانحدار البسيط لوظيفة التخطيط في العلاقات العامة على أداء المؤسسة.

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.494	0.351	0.394	0.628 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل:

من خلال الجدول رقم(58) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.628)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسط بين وظيفة التخطيط في العلاقات العامة (البعد الأول للمتغير المستقل) الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.394) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (39.4%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (39.4%) من التغيرات في وجود تحسن في الأداء المؤسسي تعزى إلى التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (60.6%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة، وهذا يعود حسب رأينا إلى تأثير الأداء على مستوى مؤسسة قناة الشروق بعوامل كثير منها ما هو متمثل في أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى خارجة عن أبعاد الدراسة مثل الموارد البشرية و أساليب التسيير المعتمدة في المؤسسة... الخ،

* أن تأثير التخطيط على العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى 39.4% يعد نسبة متوسطة، ويرجع ذلك لاعتماد المؤسسة المبحوثة لتقنيات التخطيط التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأكثر سلاسة، كما قد يرجع ذلك الى استخدام وسائل الاتصال والاعلام والمناسبة والالتزام بالإمكانيات المتاحة، واعتماد مبدأ الدراسة العلمية في عملية التخطيط¹ ، وكذا توفر الدعم الإداري من خلال الموافقة على تصورات ومشروعات رجال العلاقات العامة².

جدول رقم (59): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الاتحدار	2.221	1	2.221	9.112	0.009 ^b
الخطأ	3.413	14	0.244		
المجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة: بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 114-115.
² - بلحميتي محمد، مرجع سابق، ص 95.

التحليل

من خلال الجدول رقم (59) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F= 9.112) ومستوى الدلالة (Sig= 0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (60): نتائج الانحدار البسيط لبعدها وظيفية التخطيط للعلاقات العامة على محور تحسين

الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.115	1.682		0.777	1.308	الثابت
0.009	3.019	0.628	0.202	0.611	التخطيط للعلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{B_1 = 0.611\}$ و $\{B_0 = 1.308\}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة للأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.308)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التخطيط للعلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $(B_1 = 0.611)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه

- كلما زاد مستوى الالتزام بوجود تخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.611).
- وبالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتٍ معادلة الانحدار البسيط (B_0 و B_1) تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) .
- ✓ {بالنسبة للمُعْلَمَة B_0 في حالة كون (sig≤0.05) تكون معنوية) و (بالنسبة للمُعْلَمَة B_0 في حالة كون (sig>0.05) تكون غير معنوية)}.
- ✓ {بالنسبة للمُعْلَمَة B_1 في حالة كون (sig≤0.05) تكون معنوية) و (بالنسبة للمُعْلَمَة B_1 في حالة كون (sig>0.05) تكون غير معنوية)}.
- ومن خلال نتائج الجدول رقم (60) نلاحظ أن قيمة اختبار (T=1.682) وقيمة (Sig= 0.115) بالنسبة للمُعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار (T=3.019) وقيمة (Sig=0.009) بالنسبة للمُعْلَمَة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).
- ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.308 + 0.611X_1$$

حيث أن:

X_1 : هو البعد الأول من المتغير المستقل (التخطيط للعلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الأولى) (H_1) التي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الأولى) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار هذه الفرضية الثانية من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد البحث في العلاقات العامة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (61): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة البحث في العلاقات العامة على تحسين الأداء في المؤسسة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التصحيح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.539	0.226	0.277	0.527 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (61) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.527)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين وظيفة البحث للعلاقات العامة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وتحسين الأداء (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.277) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (27.7%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (27.7%) من التغيرات في وجود تحسن في الأداء المؤسسي تعزى إلى البحث في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (72.3%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في قناة الشروق على غرار توفر أنظمة معلومات فعالة تعزز من نجاعة وظيفة البحث في العلاقات العامة.

* أن تأثير وظيفة البحث في العلاقات العامة على تحسين الأداء في قناة الشروق عند مستوى 27.7% قد يرجع حسب رأينا إلى اهمال هذه الوظيفة الحيوية من طرف القائمين بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة لا سيما عمليات البحث حول الأجواء الداخلية للمؤسسة خاصة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، ضف إلى ذلك غياب البحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة والتي تساعد في بشكل كبير في تحديد سياسة المؤسسة الإعلامية والاتصالية، وقد يرجع ضعف التأثير الى عدم

وجود مخصصات مالية كافية للممارسة نشاط بحوث العلاقات العامة وعدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لنشاط البحوث في العلاقات العامة قسم-إدارة-مكتب-وحدة داخل المؤسسة، حتى يمكن تحقيق التنسيق المطلوب بين الجهود المبذولة لممارسة هذا النشاط على نحو فعال¹

جدول رقم (62): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	1.562	1	1.562	5.370	0.036 ^b
الخطأ	4.072	14	0.291		
المجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (62) الذي يبين لنا عدم صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية الثانية، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F=5.370) ومستوى الدلالة (Sig=0.036) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على بعدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

¹ - بلقيي فطوم، مرجع سابق، ص 120-121.

جدول رقم (63): نتائج الانحدار البسيط لبعث البحث في العلاقات العامة على محور الأداء

المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.007	3.170		0.666	2.113	الثابت
0.036	2.317	0.527	0.260	0.602	البحث في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_0 = 2.113) \text{ و } (B_1 = 0.602) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 2.113)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة للوظيفة البحث في العلاقات العامة (البعث الثاني للمتغير المستقل)، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.602)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بالبحث في العلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.602) .
- وبالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط $(B_0 \text{ و } B_1)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T).

ومن خلال نتائج الجدول رقم (63) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=3.170)$ وقيمة $(Sig=0.007)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما

قيمة اختبار (T=3.170) وقيمة (Sig=0.036) بالنسبة للمُعَلِّمة (B₁) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (α≤0.05).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 2.113 + 0.602 X_2$$

حيث أن:

X₂: هو البعد الثاني من المتغير المستقل (البحث في العلاقات العامة)

Y: هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

-وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على رفض الفرضية (الثانية) (H₁) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق (α ≤ 0.05)".

- وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الثانية) (H₀). التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار هذه الفرضية الثالثة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة الاتصال في العلاقات العامة (البعد الثالث للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (64): نتائج الانحدار البسيط لبعدها وظيفة الاتصال في العلاقات العامة على محور

تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة:

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R ² R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.434	0.498	0.531	0.729 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (64) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.729)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة بين وظيفة الاتصال (البعد الثالث للمتغير المستقل) و الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.531) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (53.1%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (53.1%) من التغيرات في الأداء المؤسسي، تعزى إلى الاتصال في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (46.9%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق وتتمثل في ابعاد الدراسة الأخرى وعوامل أخرى ليست ضمن الأبعاد المدروسة.

* إن تأثير وظيفة الاتصال في العلاقات العامة على تحسين أداء قناة الشروق عند مستوى

(53.1%) قد يرجع إلى التنوع في أنشطة الاتصال المبرمجة على مستوى المؤسسة والموجهة للجمهور الخارجي والداخلي، وإلى استخدام وسائل الاتصال المناسبة كالاكتامات والمقابلات والتقارير والأشرطة فضلا عن جملة من الوسائل الأخرى¹، بما يساعد على الزيادة من كفاءة وفعالية الاتصال المستخدم في المؤسسة المبحوثة، كما أنه يتم تصميم برامج اتصالية خاصة بكل موقف أو حالة على حدى مع الاخذ بعين الاعتبار عناصر التوقيت، المكان نوع الجمهور المستهدف وخصائصه، ووسائل الاتصال المستخدمة والأسلوب الاتصالي الذي يجب أن يستخدم².

جدول رقم (65): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	2.994	1	2.994	15.873	0.001 ^b
الخطأ	2.640	14	0.189		
لمجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

1 - بضياف عاطف، مرجع سابق، ص 97.

2 - نيفين أحمد غباشي، مرجع سابق، ص 187.

التحليل

من خلال الجدول رقم (65) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F=15.873) ومستوى الدلالة (Sig=0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (66): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفة الاتصال على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.645	0.471		0.820	0.386	الثابت (constant)
0.001	3.984	0.729	0.205	0.818	الاتصال في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{B_1=0.818\}$ و $\{B_0 = 0.386\}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع)، تكون قيمته $(B_0 = 0.386)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة الاتصال في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.818)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه

كلما زاد مستوى الالتزام في المؤسسة عينة الدراسة بالاتصال في العلاقات العامة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.818).

- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَاتٍ معادلة الانحدار البسيط (B_0 و B_1) تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) . ومن خلال نتائج الجدول رقم (66) نلاحظ أن قيمة اختبار (T=0.471) وقيمة (Sig=0.645) بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة اختبار (T=3.984) وقيمة (Sig=0.001) بالنسبة للمَعْلَمَة

(B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 0.386 + 0.818 X_3$$

حيث أن:

X_3 : هو البعد الثالث من المتغير المستقل (الاتصال في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الثالثة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)". ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الثالثة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتم اختبار هذه الفرضية الرابعة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة التنسيق في العلاقات العامة (البعد الرابع للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (67): نتائج الانحدار البسيط لبعده وظيفة التنسيق في العلاقات العامة على محور الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.584	0.092	0.153	0.391 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (67) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.391)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية منخفضة بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة (البعده الرابع للمتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.153) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (15.3%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (15.3%) من التغيرات في تحسين الأداء المؤسسي تعزى إلى التنسيق في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (84.7%) تعزى إلى عوامل أخرى قد تؤثر في تحسين أداء قناة الشروق.

* إن تأثير بعده التنسيق في العلاقات العامة على تحسين أداء قناة الشروق عند مستوى (15.3%)

فقط، قد يرجع إلى عدم وضوح سياسة التنسيق خاصة في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى حداثة قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق وهو ما صعب من عملية التنسيق مع المصالح الأخرى وذات العلاقة المباشر بتنظيم وتنفيذ أنشطة العلاقات العامة.

جدول رقم (68): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	0.859	1	0.859	2.520	0.135 ^b
الخطأ	4.775	14	0.341		
المجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (68) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية الرابعة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة (F=2.520) ومستوى الدلالة (Sig=0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (69): نتائج الانحدار البسيط لبعء التنسيق في العلاقات العامة على محور الأداء

المؤسسي:

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.382	0.902		1.461	1.318	الثابت (constant)
0.135	1.587	0.391	0.359	0.569	التنسيق في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 0.569) \text{ و } (B_0 = 1.318) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.318)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التنسيق في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.569)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بالتنسيق في العلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين أداء قناة الشروق بقيمة (0.559) .
- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط $(B_1 \text{ و } B_0)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) . ومن خلال نتائج الجدول رقم (69) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=0.902)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.382)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما قيمة اختبار $(T=1.587)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.135)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_1) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.318 + 0.569 X_4$$

X_4 : هو البعد الرابع من المتغير المستقل (التنسيق في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على رفض الفرضية (الرابعة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الرابعة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يتم اختبار هذه الفرضية الخامسة من خلال تحليلات جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد وظيفة التقويم في العلاقات العامة (البعد الخامس للمتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (70): نتائج الانحدار البسيط لبعده وظيفة التقويم في العلاقات العامة على محور الأداء المؤسسي في المؤسسة

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.451	0.457	0.494	0.703 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (70) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.703)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين وظيفة التقييم في العلاقات العامة (البعد الخامس للمتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.494) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (49.4%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (49.4%) من التغيرات في الأداء المؤسسي تعزى إلى التقييم في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (50.6%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي في المؤسسة الدراسة، ويرجع هذا حسب رأينا إلى أن المؤسسة المبحوثة تولي أهمية وظيفية التقييم في العلاقات العامة، وتعتبرها نشاط أساسي و مؤثر في تحسين أداء قناة الشروق.

* إن تأثير وظيفة التقييم في العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى 49.4% يعد متوسطا، نظرا للالتزام الجاد بالقيام بعمليات التقييم لأنشطة العلاقات العامة لا سيما التقييم المرحلي الذي يرافق تطبيق الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة، كما نلاحظ غياب للتقييم القبلي الذي يسبق تنفيذ البرامج المسطرة لمعرفة مدى ملاءمتها وتقدير نسبة النجاح الممكنة، كما يمكن أن يرجع مستوى تأثير التقييم في العلاقات العامة على أداء المؤسسة الى الالتزام بالتقييم النهائي الذي يساهم في التعرف على¹:

- الأخطاء التي وقع فيها مصمم البرنامج لتلافيها عند تخطيط برامج مستقبلية.
- النتائج التي تحققت في ضوء الأهداف الموضوعية.
- مدى التغيير الحادث في سلوك الأفراد كاستجابة للدعوة المتضمنة في الرسائل التي شملها برنامج العلاقات العامة.

¹ - نيفين أحمد غباشي، مرجع سابق، ص 195.

جدول رقم (71): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة صلاحية نموذج الفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	2.781	1	2.781	13.641	0.002 ^b
الخطأ	2.854	14	0.204		
المجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (71) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الخامسة، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة (F=13.641) ومستوى الدلالة (Sig=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية و جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (72): نتائج الانحدار البسيط لبعد وظيفية التقويم على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	Std. Error	
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.100	1.761		0.671	1.182	الثابت (constant)
0.002	3.693	0.703	0.198	0.724	التقويم في العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 0.724) \text{ و } (B_0 = 1.182) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = 1.182)$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لوظيفة التقويم في العلاقات العامة، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 0.724)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بوظيفة التقويم في العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.724) .
- أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط $(B_0 \text{ و } B_1)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) ومن خلال نتائج الجدول رقم (72) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=1.761)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.100)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما قيمة اختبار $(T=3.693)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.002)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = 1.182 + 0.724 X_5$$

حيث أن:

X_5 : هو البعد الخامس من المتغير المستقل (التقويم في العلاقات العامة)

Y : هو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الخامسة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقويم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الخامسة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقويم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

و. اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، حيث يتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال تحليلات جداول الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين العلاقات العامة (المتغير المستقل) وتحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (73): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد العلاقات العامة على محور تحسين الأداء في قناة الشروق.

الخطأ المعياري المقدر Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R^2 R-Square	معامل الارتباط R	النموذج Model
0.365	0.645	0.669	0.818 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (73) تشير النتائج أن معامل الارتباط (R) قد بلغت قيمته (0.818)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العلاقات العامة (المتغير المستقل) و تحسين أداء قناة الشروق (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.669) وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (66.9%) من التباين، وبعبارة أخرى أن (66.9%) من التغيرات في أداء قناة الشروق تعزى إلى العلاقات العامة في المؤسسة المبحوثة، والباقي (33.1%) تعزى إلى عوامل أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة.

إن تأثير العلاقات العامة على تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى 66.9%، يعتبر جيدا وهذا راجع الى حسب رأيينا بالدرجة الأولى الى المكانة التي تولي قناة الشروق لوظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة، حيث تعتبرها وظيفة أساسية تساعد بشكل مباشر من خلال وظائفها في تحسين أداء المؤسسة ككل، كما يمكن أن يفسر هذا التأثير بالعوامل التالية:

- اتباع سياسة فعالة فيما يتعلق بالتخطيط واحترام كافة المراحل.
- وضع الخطط مع احترام الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة لقسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى القناة.
- التحديد الدقيق لأهداف البرامج المسطرة ومتابعة مدى تحققها اثناء التنفيذ.
- نظرة الإدارة العليا للمؤسسة للعلاقات العامة واعتبارها جزءا مهما يساهم في التحسين من أداء المؤسسة ككل.
- استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة والممكنة في تنفيذ البرامج المسطرة.
- تخصيص برامج لكل جماهير المؤسسة سواء الداخلية او الخارجية.
- نمط القيادة السائد داخل قناة الشروق والذي يتميز بالسلاسة والتفتح على الأفكار الجديدة ساعد العلاقات العامة على احتلال مكانة جيدة رغم حداثة القسم.
- كان يمكن أن يكون التأثير أكثر قوة لو تم الاعتماد على وظيفة البحث في العلاقات العامة والتي تساعد في بناء قاعدة معلومات قوية يمكن استغلالها مستقبلا.
- اعتماد قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق على عمليات التقويم ساهم في الرفع من نسبة التأثير.
- كما ساهم كون القائمين بالعلاقات العامة على مستوى قسم الاتصال والعلاقات العامة متخصصين في مجال الاعلام والاتصال في نجاح العلاقات العامة على مستوى القناة.
- يتميز العمل في العلاقات العامة بكونه عمل ديناميكي وخلاق يتطلب قدرات ذهنية وبدنية عالية، ولذلك فان فئة الشباب المشكلة لقسم الاتصال والعلاقات العامة في قناة الشروق تقوم بذلك الدور على أكمل وجه.
- اسناد كل ما له علاقة بالسياسة الاتصالية للمؤسسة للقائمين بالعلاقات العامة بالتنسيق مع القيادات الإدارية.

جدول رقم (74): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة صلاحية نموذج الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	3.770	1	3.770	28.313	0.000 ^b
الخطأ	1.664	14	0.133		
المجموع الكلي	5.634	15			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

من خلال الجدول رقم (74) الذي يبين لنا صلاحية النموذج للدراسة، حيث تم حساب قيمة (F) وقيمة مستوى الدلالة (Sig) اللذان نحدد بهما دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث يلاحظ من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F=28.313) ومستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (75): نتائج الانحدار البسيط لأبعاد العلاقات العامة على محور الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج Model
		المعاملات المعيارية Beta	Std. Error الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
0.379	-0.908		0.827	-0.751	الثابت (constant)
0.000	5.321	0.818	0.232	1.237	العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS₂₀

التحليل

يمثل الجدول السابق نتائج الانحدار الخطي المتعدد والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول حسب ما يلي:

- من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\{ (B_1 = 1.237) \text{ و } (B_0 = -0.751) \}$ وهذه النتائج تدل على أنه بالنسبة الأداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $(B_0 = -0.751)$ في حالة عدم تطبيق العلاقات العامة (المتغير المستقل)، أما بالنسبة لنتيجة المَعْلَمَة $(B_1 = 1.237)$ وتشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام بالعلاقات العامة في المؤسسة عينة الدراسة بدرجة واحدة (1) يؤدي ذلك إلى تحسين في أداء المؤسسة المبحوثة بقيمة (1.237) .
 - أما بالنسبة: لمعنوية كل من مَعْلَمَات معادلة الانحدار البسيط $(B_1 \text{ و } B_0)$ تعتمدان على قيم (Sig) واختبار (T) ومن خلال نتائج الجدول رقم (75) نلاحظ أن قيمة اختبار $(T=-0.908)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.379)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_0) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما قيمة اختبار $(T=5.321)$ وقيمة $(\text{Sig}=0.000)$ بالنسبة للمَعْلَمَة (B_1) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ومن خلال نتائج الجدول السابق تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كالتالي:

$$Y = -0.751 + 1.237 X$$

حيث أن:

X: هو المتغير المستقل (العلاقات العامة في قناة الشروق)

Y: هو المتغير التابع (والأداء في قناة الشروق)

- وفي الأخير ومن خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية (الرئيسية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرئيسية) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- نتائج الدراسة: بعد تفريغ الاستمارات وتحليلها ومناقشة الفرضيات توصلنا للنتائج التالية:
 - أ. بالنسبة لوظيفة التخطيط للعلاقات العامة:
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة أن هناك عقبات تواجه تنفيذ برامج العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق وقد يرجع ذلك لحدثة قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى المؤسسة.
 - يساهم قسم الاتصال والعلاقات العامة في تصميم السياسة الاتصالية للمؤسسة.
 - يتم تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة بصفة دورية.
 - البرامج المخططة من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة بقناة الشروق موجهة للجمهورين الداخلي والخارجي.
 - كما يؤكد المبحوثون أن كافة الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة مخطط لها مسبقاً.
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة أن البرامج التي يخططها وينفذها قسم الاتصال والعلاقات العامة بالقناة هي برامج فعالة وتحقق النتائج المرجوة.
 - أما نسبة تأثير وظيفة التخطيط في العلاقات العامة على تحسين أداء قناة الشروق فكان عند مستوى 39.4% ويعد تأثير متوسط.
 - ب- بالنسبة لوظيفة البحث في العلاقات العامة:
 - أكد المبحوثون على أهمية إجراء بحوث العلاقات العامة على مستوى قناة الشروق، بالنظر لضعفها على مستوى المؤسسة.
 - التزم أفراد عينة الدراسة الحياد حول إذا ما كان قسم الاتصال والعلاقات العامة يقوم بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة.
 - لا يتم إجراء بحوث من قبل قسم الاتصال والعلاقات العامة حول نظرة الجمهور الخارجي للمؤسسة، وبالتالي عدم القدرة على معرفة الصورة الذهنية.
 - كما لا يتم إجراء أي بحوث أو استقصاء حول الرضا الوظيفي للعاملين بقناة الشروق من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة.
 - لا يتم تقصي طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بقناة الشروق من طرف قسم الاتصال والعلاقات العامة.

- لا يتم استشارة العاملين بالقناة حول طبيعة ومكونات برامج العلاقات العامة الموجهة لهم.
- أما فيما يتعلق بنسبة تأثير وظيفة البحث في العلاقات العامة على تحسين أداء قناة الشروق فقدرت بـ 27.7%، ويعد هذا المستوى من التأثير ضعيفا.

ج- بالنسبة لوظيفة الاتصال في العلاقات العامة:

- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن من الضروري تصميم برامج اتصالية أكثر نجاعة من قبل قسم الاتصال والعلاقات العامة.
- يقوم قسم الاتصال والعلاقات العامة بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.
- يتم تنظيم أنشطة اتصالية من قبل قسم الاتصال والعلاقات العامة موجهة للجمهوريين الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يتم استخدام كافة الوسائل الاتصالية المتاحة لقسم الاتصال والعلاقات العامة اثناء تنفيذ الأنشطة الاتصالية الخاصة بالعلاقات العامة.
- يعتبر المبحوثون أن الاتصال التي يتبعه قسم الاتصال والعلاقات العامة هو اتصال فعال ويحقق أهدافه.
- فيما يتعلق بنسبة تأثير وظيفة الاتصال في العلاقات العامة على تحسين الأداء في قناة الشروق فقد قدرت بـ 53.1%، ويعد مستوى التأثير متوسطا.

د- بالنسبة لوظيفة التنسيق في العلاقات العامة:

- الخطط الخاصة بالعلاقات العامة على مستوى القناة متناسقة مع الخطة الشاملة على مستوى قناة الشروق.
- هناك تنسيق لأنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية للمؤسسة.
- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن قسم العلاقات العامة يقوم بتنظيم نشاطات مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى.
- يقوم قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق بتنظيم أنشطة مشتركة مع الأقسام ذات العلاقة التنظيمية المباشرة بالقناة.
- لا يوجد تداخل بين الأنشطة التي ينظمها قسم الاتصال والعلاقات العامة والأنشطة التي تنظمها باقي الأقسام.

- أما فيما يتعلق بنسبة تأثير وظيفة التنسيق في العلاقات العامة على تحسين أداء قناة الشروق فقد قدرت بـ 15.3% وهي نسبة ضعيفة جدا.

هـ- بالنسبة لوظيفة التقويم في العلاقات العامة:

- يتم اجراء تقويم لأنشطة وبرامج العلاقات العامة بصفة دورية.
- يتم اجراء تقييم مرحلي ونهائي لأنشطة العلاقات العامة التي ينظمها قسم الاتصال والعلاقات العامة، مع اغفال للتقويم القبلي.
- لا توجد أي صعوبات في اجراء عمليات التقويم على مستوى المؤسسة.
- فيما يخص نسبة تأثير وظيفة التقويم في العلاقات العامة على تحسين الأداء في قناة الشروق فتقدر بـ 49.4%، وهي نسبة متوسطة.

و- بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي:

- حسب أفراد العينة فان هناك استغلالا أمثلا للموارد المالية والبشرية والمادية المسخرة لقسم الاتصال والعلاقات العامة.
- يقوم قسم الاتصال والعلاقات العامة بتخفيض تكاليف انجاز الحملات الإعلامية لتحقيق أكبر قدر ممكن من المداخل للمؤسسة.
- يساهم قسم الاتصال والعلاقات العامة بتحقيق أرباح وزيادة المداخل المالية لقناة الشروق.
- تحقيق قسم الاتصال والعلاقات العامة لأهدافه الخاصة يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- يساهم قسم الاتصال والعلاقات العامة في تحسين من جودة المنتجات الإعلامية التي تقدمها المؤسسة.
- يساهم قسم الاتصال والعلاقات العامة في بناء صورة ذهنية لدى الجمهور الخارجي بأن قناة الشروق تعتبر أفضل منتج للمنتجات الإعلامية، وبأنها مؤسسة رائدة في مجال الاعلام.
- يساعد قسم الاتصال والعلاقات العامة قناة الشروق على امتلاك مكانة في ظل المنافسة الموجودة.
- إعتبر المبحوثون أن قسم الاتصال والعلاقات العامة يساهم في الرفع من فعالية المؤسسة.
- لا يساهم قسم الاتصال والعلاقات العامة في قناة الشروق في التحسين كمن الرضا الوظيفي للعاملين بالقناة.
- لم يفصل المبحوثون بكون السياسة الاشهارية تساعد في تحقيق أرباح.

ز- بعد تحليل وتفريغ الاستمارات ومناقشة فرضيات الدراسة توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة العلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة قناة الشروق، حي كانت نسبة التأثير عند مستوى 66.9% ويعد مستوى هذا مرتفعاً.

خلاصة

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور العلاقات العامة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاعلامية، حيث تم التنقل إلى مؤسسة قناة الشروق، إذ قمنا بدراسة الاستبيان، حيث تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وتحكيمها، وكذا قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بقسم الاتصال و العلاقات العامة في المؤسسة ومديري الأقسام بذات المؤسسة، وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة الدور الذي تشكله وظائف العلاقات العامة (التخطيط، البحث، الاتصال، التنسيق، التقويم) وتأثيرها على تحسين أداء قناة الشروق.

حيث تم استخدام برنامج *SPSS*₂₀ لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

وبعد عملية التحليل الإحصائي تبين لنا صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعلاقات العامة (المتغير المستقل) في تحسين الأداء (المتغير التابع) بمؤسسة قناة الشروق.

النتائج

العامّة

النتائج العامة للدراسة:

سنقوم بمقارنة بين النتائج المتحصل عليها، عبر إجراء مقارنة لمدى تحقق فرضيات الدراسة في مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق.

أ- **الفرضية الأولى:** والتي تنص على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظيفة التخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- فقد توصلت الدراسة بالنسبة لمؤسسة التلفزيون الجزائري الى الحكم على صحة الفرضية (الأولى) (H_1) التي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **ورفض** الفرضية الصفرية البديلة (الأولى) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- أما بالنسبة لقناة الشروق فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الأولى) (H_1) التي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **ورفض** الفرضية الصفرية البديلة (الأولى) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

* وعليه فإن فرضية الدراسة الأولى متحققة في كلا المؤسستين، أي أن هناك تأثير لوظيفة التخطيط للعلاقات العامة في تحسين أداء المؤسستين، ولكن مستوى تأثير هذه الوظيفة مختلف بالنسبة للمؤسستين حيث بلغ مستوى التأثير في التلفزيون الجزائري ما نسبته 30%، بينما بلغت نسبة التأثير في قناة الشروق 39.4%، ويتضح هناك أن تأثير وظيفة التخطيط للعلاقات العامة في قناة الشروق أقوى منه في التلفزيون الجزائري، وقد يرجع ذلك الى الاهتمام الذي توليه قناة الشروق لهذه الوظيفة وللعلاقات العامة ككل، بالإضافة لحدثة المؤسسة في حد ذاتها نسبيا مقارنة بالتلفزيون الجزائري، وهو ما يجعلها أكثر اهتماما بكافة الوظائف لترقية العمل والتحسين من الأداء العام للمؤسسة.

ب- **الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظيفة البحث في العلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- أما بالنسبة للتلفزيون الجزائري فقد تم الحكم على صحتها (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري ($\alpha \leq 0.05$)".

- **ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الثانية) (H_0).** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- **أما على مستوى قناة الشروق** فقد تم الحكم على رفض الفرضية (الثانية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق ($\alpha \leq 0.05$)".

- **وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الثانية) (H_0).** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة البحث في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

* ومنه نستنتج أن التلفزيون الجزائري يولي اهتماما لحد ما لوظيفة البحث للعلاقات العامة، على العكس تماما من قناة الشروق التي لا يولي قسم الاتصال والعلاقات العامة أي اهتمام بهذه الوظيفة، وبلغ مستوى تأثير وظيفة البحث للعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري ما نسبته 35.9%، وقد يكون ذلك راجع لعراقة المؤسسة والذي اكسبها تقاليد خاصة بالعمل، وقد ساعد في ذلك وجود طاقم فني مؤهلا وبالعدد الكافي لتنفيذ كافة المهام المنوطة بجهاز العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون.

ج- **الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظيفة الاتصال في العلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **بالنسبة للتلفزيون الجزائري** فقد تم الحكم على رفض الفرضية (الثالثة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

-وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الثالثة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

-أما بالنسبة لقناة الشروق فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الثالثة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الثالثة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاتصال في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

*وعليه نستنتج أن وظيفة الاتصال في العلاقات العامة قد حسنت من أداء المؤسسة على مستوى قناة الشروق على عكس التلفزيون الجزائري، وبلغ مستوى التأثير نسبة 53.1% على مستوى قناة الشروق، و 21.5% بالنسبة للتلفزيون الجزائري، وهو ما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه قناة الشروق للأنشطة الاتصالية التي تبرمجها وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل الاتصالية في برامجها، بالإضافة الى توجيه هذه البرامج للبيئة الخارجية، وهو ما ساعد بشكل كبير على تحقيق وظيفة الاتصال في العلاقات العامة لنسبة تأثير قوي عكس التلفزيون الذي يهمل مختلف الأنشطة الاتصالية.

د- الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظيفة التنسيق في العلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- بالنسبة للتلفزيون الجزائري فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الرابعة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرابعة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- أما بالنسبة لقناة الشروق يمكن الحكم على رفض الفرضية (الرابعة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الرابعة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التنسيق في العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

*ومنه نستنتج أن التلفزيون الجزائري أكثر اهتماما بوظيفة التنسيق في العلاقات العامة من قناة الشروق، ويمكن أن نلاحظ ذلك من خلال مستوى التأثير على الأداء والذي بلغ في التلفزيون الجزائري 36.8%، بينما بلغ في قناة الشروق 15.3%، وهذا راجع حسب رأينا لاهتمام التلفزيون الجزائري بعمليات التنسيق على المستوى الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يسمح بتنفيذ البرامج بدقة وسرعة وفعالية أكبر، إن وظيفة التنسيق تعد ابرز المعالم لتحديد الفعالية والكفاءة اللتان تؤشران الى الأداء الجيد لجهاز العلاقات العامة على مستوى المؤسسة.

هـ- الفرضية الخامسة: والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظيفة التقييم في العلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-بالنسبة للتلفزيون الجزائري فقد تم الحكم على رفض الفرضية (الخامسة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقييم في العلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

-وصحة الفرضية الصفرية البديلة (الخامسة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقييم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- أما بالنسبة لقناة الشروق فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الخامسة) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقييم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

-ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الخامسة) (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقييم للعلاقات العامة وتحسن الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

* ومن خلال ما سبق نستنتج أن قناة الشروق أكثر اهتماما من التلفزيون الجزائري بوظيفة التقييم في العلاقات العامة، وما يدل على ذلك مستوى تأثير وظيفة التقييم على أداء قناة الشروق حيث بلغت نسبة 49.4%، بينما بلغت نسبة التأثير في التلفزيون الجزائري 20.1%، وقد يكون ذلك ناتج عن كون مؤسسة الشروق حديثة النشأة ويسهل اجراء عملية التقييم، على عكس التلفزيون الذي يعد مؤسسة ضخمة ومتعددة المستويات الإدارية، الى جانب كثافة البرامج المسطرة في مختلف المستويات الإدارية مما يصعب عملية التقييم على مستواها.

و- **الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقات العامة في تحسين أداء مؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **بالنسبة للتلفزيون الجزائري** فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الرئيسية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- **ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرئيسية) (H_0)** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة التلفزيون الجزائري عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- **أما بالنسبة لقناة الشروق** فقد تم الحكم على صحة الفرضية (الرئيسية) (H_1) التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- **ورفض الفرضية الصفرية البديلة (الرئيسية) (H_0)** التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وتحسين الأداء في مؤسسة قناة الشروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

*ونلاحظ تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة على مستوى التلفزيون الجزائري وقناة الشروق، بمعنى أن هناك دور للعلاقات العامة في تحسين الأداء في المؤسسات الإعلامية الجزائرية وقناة الشروق، بمعنى أن هناك دور للعلاقات العامة في تحسين الأداء في المؤسسات الإعلامية (التلفزيون الجزائري، قناة الشروق).

* كما نلاحظ أن مستوى تأثير العلاقات العامة على الأداء كان أقوى على مستوى قناة الشروق حيث بلغ 66.9%، بينما كان على مستوى التلفزيون الجزائري 41%، وهو ما يعبر على أن قناة الشروق تولي

اهتماما خاصا بالعلاقات العامة ومختلف الأنشطة المرتبطة، بينما مؤسسة التلفزيون تفتقر للتركيز على العلاقات العامة وأنشطتها المختلفة، وقد يكون ذلك راجعا لنظرة الإدارة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة، واعتبارها مجرد نشاط ثانوي وغير مهم، بالرغم من قدرة العلاقات العامة على التحسين من أداء المؤسسة.

- النتائج المستخلصة على ضوء مناقشة فرضيات الدراسة:

بعد مناقشة فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

1- فيما يتعلق بوظائف العلاقات العامة على مستوى المؤسستين المبحوثتين، وجدنا اهتماما بهذه الوظائف ولكن بدرجات مختلفة، حيث نجد أن مؤسسة التلفزيون الجزائري تركز على وظائف دون غيرها، مثل وظيفة التخطيط والبحث والتنسيق مع اهمال لوظيفتي الاتصال والتقييم في العلاقات العامة، بينما على مستوى قناة الشروق نجدها تهتم أكثر بوظائف التخطيط والاتصال والتقييم، بينما تهمل وظائف البحث والتنسيق.

2- قد يعود مستوى تأثير العلاقات العامة على مستوى المؤسستين الى طبيعة ملكية المؤسستين، حيث أن المؤسسات العمومية ممثلة في التلفزيون الجزائري، يميل العمل فيها للروتين والرتابة، بالإضافة الى النظرة القاصرة اتجاه العلاقات العامة باعتبارها مجرد نشاط ثانوي وغير ضروري، بينما نجد مؤسسات القطاع الخاصة مجسدة في قناة الشروق أكثر ديناميكية وانفتاحا على المستجدات، وأكثر إدراكا للدور الفعال للعلاقات العامة في تحسين الأداء، لذلك نجد أن مستويات التأثير أقوى.

3- كما نلاحظ تركيز مؤسسة التلفزيون الجزائري على الأنشطة الاتصالية الموجهة للجمهور الخارجي، سواء متابعين أو متعاملين اقتصاديين أو البيئة المنافسة، بينما نجد أن قناة الشروق تهتم بالأنشطة الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي، فيمكننا أن نعتبرها مؤسسة منفتحة على بيئتها الخارجية، بما يسمح لها أن تكون أكثر تفاعلا.

4- كما نستنتج أن قناة الشروق أكثر اهتماما بالعلاقات العامة من التلفزيون الجزائري، باعتبارها وظيفة حيوية تساعد على تنمية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

5- عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم من قبل المؤسستين، لاسيما ما يتعلق بالبحث في العلاقات العامة وما لهذه الوظيفة من دور بارز في إنجاح البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة.

6- كلتا المؤسساتين توليان اهتماما بوظيفة التخطيط للعلاقات العامة، والتي تعتبر وظيفة رئيسية تساعد القائمين على العلاقات العامة على بناء برامج أكثر فعالية مبنية على معطيات واضحة، وتكرس كافة الوسائل المتاحة في سبيل التحسين من أداء المؤسسة ككل.

7- تهتم مؤسسة التلفزيون الجزائري بوظيفة التنسيق للعلاقات العامة، وتوليها أهمية معتبرة مقارنة بقناة الشروق، وتعد هذه الوظيفة مهمة جدا وتساعد على توحيد الجهود والحرص على عدم التداخل، وتساهم في تسهيل انسيابية السلطة داخل المؤسسات.

8- تعد الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة أحد أبرز المعالم التي تحدد نجاح الجهاز في مهامه، ولكننا نلاحظ أن هناك نوع من الإهمال للاتصال في العلاقات العامة على مستوى مؤسسة التلفزيون الجزائري بينما يركز قسم الاتصال والعلاقات العامة على مستوى قناة الشروق على هذه الوظيفة بشكل خاص من أجل تحسين صورة المؤسسة من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

9- كما نلاحظ أن التلفزيون الجزائري يعتمد على وظيفة التقييم لأنشطة العلاقات العامة، من أجل إدراك النقائص التي تشوب البرامج المنفذة على مستوى المؤسسة، بينما نجد أن قناة الشروق لا تولي أهمية كبرى لهذه الوظيفة، وهو ما يعد قصورا في عمل قسم الاتصال والعلاقات العامة.

10- كما نلاحظ من خلال الدراسة أنه لا يوجد اختلاف بين المؤسساتين حول أهمية العلاقات العامة داخل المؤسساتين، أي أن كلتا المؤسساتين تقومان بوضع برامج خاصة بالعلاقات العامة وتسهر على تنفيذها بشكل اللازم، والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة لهذا الجهاز.

11- أما فيما يتعلق بالمقارنة بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة في كلتا المؤسساتين، فقد كانت النتائج كما يلي:

- حل البعد الثالث والمتمثل في التنسيق في العلاقات العامة المرتبة الأولى في التلفزيون الجزائري وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.18، وانحراف معياري قدره 0.544، بينما احتل البعد الرابع التنسيق في العلاقات العامة المرتبة الأولى بالنسبة لقناة الشروق بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.420.

- حل البعد الخامس والمتمثل في التقييم في العلاقات العامة المرتبة الثانية على مستوى التلفزيون الجزائري، بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.507، بينما احتل البعد الثالث والمتمثل

في الاتصال في العلاقات العامة المرتبة الثانية على مستوى قناة الشروق وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.96،
وبانحراف معياري قدره 0.546.

- وفي المرتبة الثالثة جاء البعد الأول والمتمثل في التخطيط للعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.62، وانحراف معياري قدره 0.731، وفي نفس المرتبة جاء البعد الأول أيضا والمتمثل في التخطيط للعلاقات العامة بقناة الشروق بمتوسط حسابي قدره 3.79، وبانحراف معياري قدره 0.630.

- أما البعد الرابع فقد احتل المرتبة الرابعة على مستوى التلفزيون الجزائري، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.36، وبانحراف معياري مقداره 0.657، بينما حل في المرتبة الرابعة البعد الخامس والمتمثل في التقويم في العلاقات العامة بالنسبة لقناة الشروق وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.38، وبانحراف معياري قدره 0.595.

- وفي المرتبة الخامسة حل البعد الثاني والمتمثل في البحث في العلاقات العامة في كلتا المؤسساتين، حيث بلغ المتوسط الحسابي على مستوى التلفزيون الجزائري 2.51، وانحراف معياري قدره 0.386، وبلغ المتوسط الحسابي على مستوى قناة الشروق ما مقداره 2.51، وبانحراف معياري قدره 0.536.

- أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الدراسة، فقد بلغ على مستوى التلفزيون الجزائري ما مقداره 3.43 وانحراف معياري قدره 0.469، وبلغ على مستوى قناة الشروق ما مقداره 3.58، وبانحراف معياري قدره 0.486.

* يشكل هذا الترتيب مقياسا لمدى اهتمام المؤسساتين مجال الدراسة بالعلاقات العامة، من خلال درجة اهتمامهم بوظائفها وترتيبهم حسب درجة الأهمية بالنسبة لكل مؤسسة، وهو ما يعطينا صورة على مواطن القوة والضعف في كل مؤسسة فيما يتعلق بالعلاقات العامة، وعلى مكن الخلل على مستوى عمل أجهزة العلاقات العامة.

12- أما المحور الثاني والمتمثل في الأداء المؤسسي فقد بلغ المتوسط الحسابي في التلفزيون الجزائري ما مقداره 3.45، وبانحراف معياري قدره 0.563، وبلغ المتوسط الحسابي لذات المحور على مستوى قناة الشروق ما مقداره 3.63 وبانحراف معياري قدره 0.613، وهو ما يؤكد وجود تأثير للعلاقات العامة على

تحسين الأداء المؤسسي على مستوى قناة الشروق أكبر من مستوى التأثير العلاقات العامة على تحسين الأداء المؤسسي على مستوى التلفزيون الجزائري.

13- كما يمكننا مقارنة البيانات السيو ديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على مستوى المؤسستين، حيث نلاحظ الاتي :

- **متغير الجنس:** نلاحظ على مستوى التلفزيون الجزائري غلبة الذكور على الاناث في عينة الدراسة إذ يمثلون ما نسبته 63.33%، بينما على مستوى قناة الشروق نجد أن نسبة الاناث اعلى من الذكور بنا نسبته 56.25%، وقد يرتبط ذلك بسياسة التوظيف لكل مؤسسة ففي التلفزيون تتميز الوظائف بكونها أكثر ثباتا وديمومة على اعتبار انها مؤسسة عمومية، بينما على قناة الشروق تتميز الوظائف فيها بعدم الاستقرار والتغيير وتعتمد بشكل خاص على نظام التعاقد.
- **متغير العمر:** نلاحظ على مستوى فئة العمر في التلفزيون الجزائري تتميز بارتفاع معدل اعمار العينة، إذ نجد أن المجالات من 30-أقل من 40 سنة و40-أقل من 50 سنة وأكثر من 50 سنة هي الغالبة بمجموع نسب مئوية مقدرة بـ 80%، بينما على مستوى قناة الشروق نجد أن معدل الاعمار منخفض نوعا ما، إذ نجد أن المجالات من أقل من 30 سنة و30-أقل 40 سنة تشكل مجموع نسب يقدر بـ 56.25%، ويرتبط ذلك أيضا بنمط التوظيف وديمومة الوظيفة.
- **متغير المؤهل العلمي:** نلاحظ أنه على مستوى التلفزيون الجزائري أن كل المؤهلات العلمية موجودة مع ارتفاع لنسبة الجامعيين إذ تقدر بـ 90%، أما على مستوى قناة الشروق فنلاحظ غياب مستوى الثانوي وقد يؤثر ذلك على فعالية جهاز العلاقات العامة نظرا لضرورة مستويات التأهيل التي تعتمد على المؤهلات المهنية، كما لاحظ ارتفاع لنسبة الجامعيين بما نسبته 93.75% ، هذا الارتفاع في نسبة الجامعيين العاملين في المؤسستين المبحوثتين يساعدها على تنظيم وتخطيط وتنفيذ كافة البرامج بشكل عام وبرامج وأنشطة العلاقات العامة بشكل خاص.
- **متغير التخصص العلمي:** نلاحظ أن كلتا المؤسستين تحتويان على اختصاص الاعلام والاتصال بمختلف تخصصاته بما في ذلك العلاقات العامة، واختصاصات أخرى مثل العلوم القانونية وعلوم التسيير والمحاسبة... الخ، مع وجود ارتفاع نسبي لاختصاص الاعلام والاتصال على مستوى قناة الشروق بما نسبته 68.75% مقارنة مع التلفزيون الجزائري الذي تبلغ نسبة تخصص الاعلام والاتصال بع مل قدره 53.33%.

● **متغير الصفة الوظيفية:** نلاحظ أن عدد العاملين بالمصلحة المكلفة بالعلاقات العامة على مستوى التلفزيون الجزائري يبلغ 20 عاملا بما نسبته 66.33%، ويعبر عدد كافي وجيد لتنظيم البرامج الخاصة بالعلاقات العامة وتنفيذها، بينما بلغ عدد العاملين بقسم الاتصال والعلاقات العامة في قناة الشروق 07 عمال بما نسبته 43.75%، وقد يرجع نقص هذا العدد لحدثة القسم على مستوى إدارة القناة.

● **متغير الأقدمية على مستوى المؤسسة:** نلاحظ أن مستوى الأقدمية مرتفع لدى أفراد العينة على مستوى التلفزيون الجزائري، حيث بلغ مجموع نسب المجالات من 5 الى أقل من 10 سنوات و من 10 الى أقل من 15 سنة و من 15 الى أقل من 20 سنة و أكثر من 20 سنة ما مقداره 80%، ويعد هذا عاملا مهما يساعد الأفراد على أداء مهامه بشكل أكثر اتقاناً، بينما على مستوى قناة الشروق نلاحظ أن معدل الخبرة منخفض وذلك كنتيجة لحدثة القناة، حيث بلغ مجموع النسب الخاصة بالمجالات 68.75%.

الختامة

الخاتمة:

تعتبر العلاقات العامة من أبرز الأدوات التي صدرت المؤسسات الحديثة، تعتمد عليها من أجل تحقيق أهدافها وبرامجها بغض النظر عن نوع المؤسسة سواء اجتماعية، اقتصادية، إدارية، إعلامية... وترجع هذه الأهمية المتزايدة نظرا لما توفره العلاقات العامة من وسائل تساهم في زيادة التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بالعمل في محيط أكثر أريحية بما يرفع من مستوى أدائها العام.

لقد عرف مفهوم العلاقات العامة عدة تجاذبات بين مختلف العلماء تبعا للتخصص العلمي لهم، فمنهم من يرى أنها تنتمي للعلوم الإدارية والتسييرية ومنهم من يرى أنها تقع ضمن حقل علوم الإعلام والاتصال، هذا الخلاف حول المفهوم أدى إلى إثرائه لتظهر عدة تعريفات للعلاقات العامة.

فمنهم من اعتبارها وظيفة إدارية بحتة تهدف إلى خلق التفاعل مع البيئة الخارجية من أجل خلق صورة ذهنية جيدة على المؤسسة، ومنهم من اعتبرها علم يعنى بكل ماله علاقة بالجانب الاتصالي للمؤسسة سواء داخليا وخارجيا، حيث تستخدمها المؤسسة من أجل خلق أجواء تنظيمية جيدة في البيئة الداخلية للمؤسسة، كما أنها تساعد المؤسسة على مواجهة الأزمات والهزات التي قد تتعرض لها المؤسسة خارجيا وداخليا.

إن المؤسسات الإعلامية وكغيرها من المؤسسات أصبحت تولي أهمية بالغة لدور العلاقات العامة، وبشكل خاص في ظل المنافسة الشديدة في مجال الإعلام في ظل التطور التكنولوجي الرهيب الذي شهده العالم.

إن المؤسسات الإعلامية الجزائرية عامة أو خاصة كانت، وبالرغم من الأهمية البالغة للعلاقات العامة في تطوير المؤسسات، إلا أنها لم تولي لها الاهتمام الكافي والكفيل بترقية وتطوير هاته المؤسسات، وظل الاهتمام بها حبيس ذهنيات قديمة ترها نشاطا ثانويا لاسيما على مستوى المؤسسات الإعلامية العامة مجسدة في التلفزيون الجزائري العمومي، وبشكل أقل على مستوى المؤسسات الإعلامية الخاصة.

وهذا ما حاولت من خلال دراستنا هذه البحث فيه، حيث تم إجراء الدراسة بمؤسستي التلفزيون الجزائري وقناة الشروق، من أجل معرفة الدور الذي تشكله العلاقات العامة في التحسين من أداء هاتين المؤسستين الإعلاميتين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير العلاقات العامة على أداء مؤسسة قناة الشروق كان كبيرا وذلك راجع بشكل أساسي لوجود قسم الاتصال والعلاقات العامة والذي يقوم بكل ما يتعلق بأنشطة العلاقات العامة من تخطيط واتصال وتنسيق وتقييم مع غياب شبه كلي لوظيفة البحث في العلاقات العامة على مستوى المؤسسة، وهو ما أنقص من فعالية البرامج المسطرة، بينما كان تأثير العلاقات العامة على أداء مؤسسة التلفزيون الجزائري متوسطا كنتيجة لعدم وجود قسم تحت مسمى قسم العلاقات العامة بل هناك مديرية للعلاقات الخارجية توكل للأفراد العاملين بها مهام القيام بأنشطة العلاقات العامة، حيث نلاحظ قيامهم بمختلف وظائف العلاقات العامة من تخطيط واتصال وتنسيق والتقييم مع عدم وجود غياب شبه كلي لوظيفة البحث في العلاقات العامة.

إن البحث في مجال العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية في الجزائر، يعد مجالاً حديثاً قياساً لحدثة التخصص في هذه المؤسسات، ويعد هذا البحث بمثابة إسهام لمعرفة مدى فعالية العلاقات العامة في هاته المؤسسات، والذي يمكن أن يشهد توسعا في مجالات البحث حول دور العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، حيث يمكننا اقتراح الموضوعات التالية قد تكون مجالات للبحث في الدراسات المستقبلية:

- دور العلاقات العامة في الرفع من كفاءة المؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- فعالية برامج العلاقات العامة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسات الإعلامية.
- دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- دور العلاقات العامة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الإعلامية.
- علاقة العلاقات العامة بالأجواء الداخلية بمؤسسات الإعلامية في الجزائر.
- دور العلاقات العامة في التحسين من الرضا الوظيفي للعاملين لمؤسسات الإعلامية الجزائرية.
- دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الإعلامية الجزائرية.

- دور وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية.

- القائم بالعلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية.

- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية.

- تأثير العلاقات العامة على الأداء الإعلامي بالمؤسسات الإعلامية.

قائمة

المراجع

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم الأبرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 2- إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، عمان، 1986.
- 3- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
- 4- إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها، المدخل الوظيفي، ط1، عمان 1999.
- 5- أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2001.
- 6- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 7- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت- لبنان، 1982م.
- 8- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2005م.
- 9- أحسن البصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، دار الهدى، (د.ط)، 2002.
- 10- احمد تطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 11- احمد زكريا أحمد، نظريات الإعلام، مدخل الاهتمامات وسائل الاعلام وجمهورها، (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2009).
- 12- أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1999-2000.
- 13- أحمد محمد موسى: العلاقات العامة في المنظور الاجتماعي، المكتبة العصرية، مصر، ط1.
- 14- إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998.
- 15- إسماعيل علي سعد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 16- أمين سعيد عبد الغني: إدارة المؤسسات الإعلامية في اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة

والنشر، القاهرة، 2006.

17- أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.

18- إياد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

19- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

20- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

21- بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

22- بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2009.

23- بشير العلق، نظريات الاتصال، مدخل متكامل، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).

24- بلخيري رضوان، العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.

25- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.

26- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

27- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

28- بوقرة رضوان، اقتصاديات وسائل الإعلام، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم الاعلام والاتصال 2017-2018، جامعة المسيلة.

29- بوقرة رضوان، اقتصاديات وسائل الإعلام، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم الاعلام والاتصال 2017-2018، جامعة المسيلة.

30- جابر عبد الحميد جابر وآخرون: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية،

القاهرة-مصر، 2002.

31-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.

32-جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

33-جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2003.

34-جمال الدين محمد المرسي، أبو بكر مصطفى محمود وجبة، طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، 2007، ص، 23.

35-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

36-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

37-جمال مجاهد، العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.

38-جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل - النظرية - القضايا، دار المعرفة الجامعية، 2008.

39-جمال محمد أبوشنب: السياسات الإعلامية، دار المعرفة، القاهرة، 2008.

40-جميل احمد خضر، العلاقات العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1998.

41-الجوهر محمد ناجي: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

42-حامدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

43-حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

44-حسين عبد الحميد رشوان، نقلا من فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.

45-حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1976.

- 46-حمدي شعبان، **وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)**، الطوبجي للطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
- 47-حميد جاعد محسن الدليمي، **علم اجتماع الإعلام-رؤية سوسيولوجية مستقبلية**، دار الشروق، عمان ط1، 2006.
- 48-خاطر أحمد مصطفى: **البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001م.
- 49-خالد الصوفي، **العلاقات العامة أساليب وممارسات**، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر، ط2، 2004م.
- 50-خالد الصوفي، **العلاقات العامة، أساليب وممارسات**، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2000.
- 51-خالد حامد، **منهج البحث العلمي**، دار الريحانة للنشر والتوزيع، القبة الجزائر، ط1، سنة 2003.
- 52-خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)**، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمان توفيق، ط1، 2003.
- 53-خضير شعبان: **مصطلحات في الإعلام والاتصال**، الجزائر، ط1، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر. 2002.
- 54-خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة، الطبعة الأولى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 55-خضير كاظم حمود، **هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 56-خواجه عبد العزيز: **مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل**، دار العرب للنشر، د.ط، 2005.
- 57-رابح كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006.
- 58-راسم محمد الجمال، **إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط2، 2008.
- 59-ربحي مصطفى عليان، **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم**، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.

- 60-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيقية** - دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 61-رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، الجزائر، د، س.
- 62-رضا خلاصي، **مروج الإدارة الاستراتيجية**، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 2015.
- 63-رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: **وظائف المنظمة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة-**، مؤسسة الوراق، ط1، 2001.
- 64-رضا هاشم حمدي، **إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات**، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 65-رضوان بلخيري، **سارة جابري مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
- 66-رضوان سليم المحمود: **العلاقات العامة في الاعلام**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 67-رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 68-ريحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 69-زهير احدادن: **تاريخ الاذاعة والتلفزة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984م.
- 70-زهير ياسين طاهات، **سيكولوجيا العلاقات العامة والاعلان**، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 71-زياد رمضان، **العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)** عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 1998.
- 72-زياد رمضان، **العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)**، دار الصفاء، عمان، ط1، 1998.
- 73-زيد منير عبوي، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة**، دار دجلة، عمان، 2007.
- 74-زينب محمد زهري: **علم اجتماع المسرح - تقنياته النظرية والمنهجية والعلمية-**، مجلس الثقافة العام، الجماهيرية الليبية، د، س.

- 75-سعادة راغب الخطيب: المدخل إلى العلاقات العامة. (ط1). عمان. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.2000.
- 76-سعد الدين عشاوي: الإدارة (الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية). (ط1).الرياض.2000
- 77-السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2002.
- 78-سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، عمان، 2015.
- 79-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 80-سيد الهواري: اتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى، القاهرة د.ط، 1997
- 81-سيد الهواري، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992.
- 82-سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء؛ الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
- 83-شبل بدران، حسن البيلاوي، علم اجتماع التربية الجديد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2009.
- 84-شدوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 2007.
- 85-شدوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2013.
- 86-الشرقاوي على: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2002.
- 87-شريف أحمد شريف العاصي: الترويج والعلاقات العامة (مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة)، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2006.
- 88-شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر

- والتوزيع، عمان، 2004.
- 89-صالح أبو أصبع، تيسير أبو عزاجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2010.
- 90-صالح أبو أصبع، خالد محمد أحمد: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، صبر للطباعة والنشر، دمشق، 1994.
- 91-صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، د.ط، قسنطينة، 2007.
- 92-صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- 93-صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط1، 2000.
- 94-صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المشروعات المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط10، 2003.
- 95-صديقي محمد عفيفي وآخرون الإدارة في مشروعات الأعمال، الرياض، ط5.
- 96-صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني للجامعيين - علوم قانونية، علوم اجتماعية-، دار العلوم للنشر والتوزيع. عنابة، الجزائر، 2003.
- 97-ضرار العتيبي، المبادئ الإدارية علم وأصول وفن، دار اليازدي العلمية، الأردن، 2013.
- 98-طارق الحكواتي، باسم شنو، موظفي العلاقات العامة، المهارات، الخصائص، الصفات، مهارات التفاوض، رسالة ماجستير، منشورة جامعة دمشق، 2009-2010.
- 99-طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1994.
- 100-طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1997.
- 101-طلعت إبراهيم لطفى، كمال عبد الحميد، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
- 102-طه عبد العاطي نجم، الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث-الموضوع والقضايا-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 103-طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية-منظور احصائي، مطبوعة جامعية، جامعة ألكلي محند السعيد البويرة، السنة الجامعية 2013-2014.

- 104- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.
- 105- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 106- عبد الباسط عبد المعطي: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 107- عبد الجبار منديل الغانمي: الإعلان بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، ط2، 2002.
- 108- عبد الحميد حيفري: التلفزيون الجزائري واقع وفاق، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985م.
- 109- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 110- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 111- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2005م.
- 112- عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة، عمان، 2011.
- 113- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 114- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 2001.
- 115- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 116- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتب العربي الحديث، 1993.
- 117- عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار النجار، دار التسيير، ط1، 2001.
- 118- عبد الله زلطة: الرأي العام والإعلام. القاهرة. دار الفكر العربي. 2002.

- 119- عبد الناصر احمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دار اليازوري، 2008.
- أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للطبع والنشر، عمان، ط1، 1998.
- 120- عبد الناصر احمد جرادات، لبنان هاتق الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- 121- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007م.
- 122- عبد النور جبور: المعجم الأدبي، دار العلم للملايين، بيروت-لبنان، ط2، 1984.
- 123- على الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 2002.
- 124- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 125- علي عبودي، نعمة الجبوري، إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم-الممارسات-الخطط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 126- علي عوجة: الإعلام وقضايا التنمية. عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2004.
- 127- علي عوجة، العلاقات العامة في المنشآت المالية، القاهرة، عالم الكتب، ط3، 1995.
- 128- علي عوجة، العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1977.
- 129- علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية-التقليدية، المحدث، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 130- علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- 131- عماد الدين تاج السر فقير عمر، انتاج واعداد المواد الإعلامية للعلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 132- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 133- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

- 134-غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 135-غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكر ولي البنائي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 136-فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005.
- 137-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 138-فهيمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 139-فهيمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 140-فؤاد البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار الروضة، عمان، 1999.
- 141-فيصل شيداد، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2015.
- 142-كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الأردن، دار الفكر، 1995.
- 143-الكتب باللغة العربية:**
- 144-مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
- 145-محفوظ أحمد جودة: إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مؤسسة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 146-محمد العزازي أحمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1998.
- 147-محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 148-محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل الى منظومة العولمة والاصول، المفاهيم، الاتجاهات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، 2003.
- 149-محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، عمان: دار مجدلاوي، ط1،

1998.

150-محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000.

151-محمد سرور الحريري، إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

152-محمد سمير حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، دط، سنة 1995.

153-محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي- المفاهيم، المناهج، الاقتراعات، والأدوات-، دار هومة، الجزائر، 1997م.

154-محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

155-محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 2000.

156-محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة: بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004.

157-محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، 1985.

158-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.

159-محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

160-محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق. الإسكندرية. الدار الجامعية. 2003-2004.

161-محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية. 2003.

162-محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، الرياض، 1990.

163-محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الاعمال، ط2، 1999.

164-معن محمود عباصرة ومروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان.2008.

165- محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.

166- محمد محمد البادي، التقويم والتكامل المنهجي في العلاقات العامة-دراسة منهجية-، المكتبة الفيصلية، مكة المكرمة، ط1، 1985.

167- محمد محمد البادي، المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، مكتبة العربي للنشر، القاهرة، 1981.

168- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة التقوى، السعودية، 1990.

169- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

170- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية. المجلد الخامس. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

171- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000.

172- محمود يوسف مصطفى عبده: مقدمة في العلاقات العامة. مراجعة: سامي طابع. القاهرة. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح. 2004.

173- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.

174- مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

175- معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الآفاق الجديدة، بيروت، ط2، 1999.

176- منال أبو الحسن، أساسيات علم الاجتماع الإعلامي-النظريات والوظائف والتأثيرات، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1.

- 177- منال محمد رحال، العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 178- منصور عثمان، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، مركز أبو سليم، الخرطوم، 2008.
- 179- منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 180- مهدي حسن زويلف، العلاقات العامة نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي، عمان ط1، 2001.
- 181- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
- 182- ناجي معلا: الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان (مدخل إقناعي). دار الكندي. عمان، 1993.
- 183- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية (دروس وتمارين)، دار المحمدية، الجزائر، 1999.
- 184- ناصف سعيد: محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها- نماذج لدراسات وبحوث ميدانية-، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997.
- 185- نبيل إبراهيم الطائي، قياس الإنتاجية والتغيير التقني في قطاع الصناعات التحويلية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 186- نور الدين تواتي: الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية في الجزائر، ط1، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 187- نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة المنشأة-اليات إدارة الازمات)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- 188- نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع- طبيعتها وتطبيقاتها، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، ط5، 1982.
- 189- هزاع شيب خالد السيعي: نظم المعلومات الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

190-هناك حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق. الأزاريطة. المكتب الجامعي الحديث.2003.

191-هناك حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث. 2001.

192-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.

193-ياس خضير البياتي، نظريات اجتماعية، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2011.

194-يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للنشر والطبع والتوزيع، القاهرة، 1999.

195-يوسف حبيب، تسويق وإدارة الأعمال، الدار اللبنانية والتوزيع، بيروت، ط2، 2000.

الرسائل الجامعية

1-أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته، بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

2 - أحمد أمين محمد عتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة، دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعلام، عمان الأردن، 2010.

3- باقر موسى جاسم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في الوزارات العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم، بغداد، 2008.

4- بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- سكيكدة، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

- 5- بلحميتي محمد، واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة وهران2، 2018-2019.
- 6- بضياف عاطف، فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء سكيكدة، مذكرة ماجستير اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 7- سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة/ 2007-2008.
- 8- سلامي إسماعيل، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات التنموية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والاعلام: 2010-2011.
- 9- حسان الجيلاني: الجماعات الصغيرة في التنظيم، أطروحة دكتوراه دولة مقدمة إلى كلية العلوم الاجتماعية التطبيقية، جامعة الفاتح، طرابلس-ليبيا، ماي 1999م.
- 10- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-قياس-تقييم-، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
- 11- فطوم بلقبي، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمائية: دراسة ميدانية ببلدية المسيلة، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003-2004.
- 12- زهية أذخينية، واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية تحليلية لاتجاهات أعضاء البرلمان الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- 13- صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2015-2016.

- 14- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليما نتش العالمية، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 15- عذراء عيواج، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، رسالة ماجستير قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 16- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 17- كمال بوطورة، مظاهر العنف المدرسي وتداعياته في المدارس الثانوية الجزائرية، دراسة ميدانية بثانويات مدينة الشريعة-تبسة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 18- لبصير فطيمة، واقع العلاقات العامة في البرلمان الجزائري-مجلس الامة أنموذجاً-، ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 19- محمد جاسم فلحي، محاضرة بعنوان: مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الآداب والتربية، (2006/2005).
- 20- هزاع شيب خالد السعي: نظم المعلومات الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 21- هميسي نو الدين، أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة-دراسة وصفية تحليلية لصحيفة الخبر-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 22- وريدة لرجان، أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الإدارية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، (2015/2014).

المجلات:

- 1_إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 5، 2007.
- 2_جاسر عبد الرزاق النسور، أهمية استخدام علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات، دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 13، 2014.
- 3_سهيلة تاتي: 40 سنة من ابيض واسود في الفضاء، مجلة الشاشة العدد 137 جويلية 2002
- 4_عبد المليك بن مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 5_فوزي عبد الرزاق، بلبال حسناوي، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، رؤية مستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42، 2013.
- 6_محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9، 2011.
- 7_مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمان، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد الرابع، 2014.
- 8_مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 33، جويلية 2013.
- 9_منى أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 15، 2015.

10_نسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري، دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي:
دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
الجامعة، العراق، العدد 38.2014.

11-يوسف بومدين، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات
الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على الجودة العالمية،
أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، 2006.

12 -ساعد كريمة، العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة
قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012.

القوانين والمراسيم:

- 1-قانون الإعلام 1990: النصوص الأساسية، المجلس الأعلى للإعلام، الجزائر.
- 2 -مرسوم رقم 147/86 مؤرخ في 24 شوال 1406 هـ الموافق ل 01 أفريل 1986.
- 3-- القانون العضوي 05/12 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بالإعلام.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Agbodan M.M,et Amoussouga F.G : **Les facteurs de performance de l'Entreprise**, Actualité Scientifique,France.1995
- 2-Alain Betone,Antoine Cazorla, **Dictionnaire des sciences économiques**,2^{eme} édition, Armand Colin, Paris,2008
- 3-ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,**Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, paris,1996
- 4-Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris,1999, P236.
- 5-Bernard Martory, Danial Crozet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance**, Ed Dunod, Paris, 2005
- 6-Castelnaud Jacques et autres, **Le pilotage**, Edition d'organisation, paris, 1999,
- 7-Dictionnaire de français, Larousse.
- 8-Ecosip, Dialogue **autour de la performance en entreprise les enjeux**, Editions Harmattan, Paris
- 9-j. orsoni et j-p Helfer. **Management Stratégique** ; imprimerie Hérissé à Evreux. Septembre 1990.
- 10-J.L,Malo, **l'essentiel du contrôle gestion**, Édition d'organisation,2^{-ème} Edition, paris,1998.
- 11-Jacques castelnaud et autres, **Pilotage stratégique** ,2édition Edition d'organisations, paris,2001.
- 12-James I price, **Organisation: Structure and Process**, New jersey, prentice hall,1972.
- 13-Jean Luis Viargues, **Le guide de manager d'équipe : les clés pour gérer vos ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris,2001.
- 14-Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003-

15-Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet Etudes de marche, librairie vuibert 4^{ème} édition, 2019.

16-J-richard, **Analyse financière et audit de performance**, la villeguerin, 2^{ème} Edition, paris, France, 1993

17-Lamia Berrah ; **l'indicateur de performance, concepts et application**, Lepidus éditions, paris, 2002

18-Merton (Robert) : **Eléments de Théorie et de Méthode Sociologique**, tard, Mendras, (Henri), Plon, Paris, 1965.

19-Parson Talcott : **Le Système de Sociétés Modernes**. Trad, miller agdunced, Paris, 1973.

20-Philippe A, Boiry, **Les relation publique ou la stratégie de la confiance**, paris, Eyrolles, 1989

21-Philippe Iorino, **Méthodes et pratique de la performance**, Edition d'organisation, paris, 1998.

22-Raymond Simon: **Public Relation's ; Concept & Pratices** , John

23-Robert le Duff, **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, Editions Dallz, Paris, 1999

24-Rocher (Guy) : **Talcott Parsons et la Sociologie Américaine** puf. Paris, 1972.

25- Rodolphe durand, **Guide du management stratégique** Dunod, paris, 2003.

26-Vincent Plauchu. **Mesure et amélioration des performances industrielle**. Office des Publications Universitaires, 2006

27-Wiley & Sons, 3rd Ed, Toronto, Canada, 1984.

المراجع باللغة الانجليزية:

1- Scott M. Cutlip& Allen H,Center, Effective public relations 5th Edition· (New jersey: practice Hall,inc, Englewood cliffes ,1982.

2-Cambridge Advanced Larncer's Dictionary.2003.
division, Washington, August 2009.

3-Office of financial management, **Performance measure guide**, Budget

4-Sam Blak, **the Role of Public Relation in Management**, London: Pitman Publishing,1972, p6.

5-Scott M.CUTLIP AND Alen H.Center, **Effective Public Relations**, Prentice Hail,1961

6-Shamsan, R.M. and Otieno M. « **Effects of Public Strategic Public Relations on Organisation Performance : A Case Study of Kenya Red Cross Society** ». International Journal of Scientific and Research Publications 5.(9 :2015) : 1-12. Ijsrp. Web. 15 Juin 2019.

7-Truk, JV, **Management Skills Need to Be Tough in Public Relations** Public Relations Review, No.1, bol, XV, Springs, 1989.

8-Venclova Katrina Salkova Andrea, Kolackova Gabriela, **Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations**, Journal of Competitiveness, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, Zlin, Czech Republic, VOL5, ISSUE 2; 2013.

المواقع الإلكترونية:

1-http :www.Organisateur spectacle.Org.

2- الموسوعة الإعلامية: إدارة المؤسسات الإعلامية، معلومات متاحة على الخط -
المباشر <https://books.google.nl/books?id=eE7TDgAAQBAJ&pg=PT41&lpg=PT41&dq=>

3-copyright Agence Culturelle Dalsace, **communication et relation publiques**, Provient de site internet.

4-<http://www.alnodom.com/index.php>

5-<http://HRDISCUSSION.COM/HR49447.HTML>—

6-

<https://books.google.nl/books?id=eE7TDgAAQBAJ&pg=PT41&lpg=PT41&dq=>

7-<https://www.entv.dz/>-

8-<https://www.echoroukonline.com/>

الملاحق

الملحق 01: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول

دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية

دراسة مقارنة بين التلفزيون الجزائري وقناة الشروق

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

إشراف الدكتور :

جمال العيفة

إعداد الطالب:

• عبد اللطيف مالك

ملاحظة

- بيانات هذه الاستمارة سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
- تكموا بالإجابة على أسئلة الاستمارة بصراحة و جدية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

- ونشكركم على تعاونكم معنا ونرحب بملاحظاتكم.

السنة الجامعية 2020/2019

-المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

-الجنس: أنثى

-السن: أقل من 30 30- أقل من 40 40- أقل من 50 50 سنة فما فوق

-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

-الاختصاص: علوم الاعلام والاتصال اختصاصات أخرى

- الصفة الوظيفية داخل المؤسسة: رئيس مصلا عامل بمصلحة العلاقات الع

-الأقدمية بالمؤسسة:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

البعد الأول: التخطيط للعلاقات العامة

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أسئلة تتعلق بالبعد الأول: التخطيط
					1- البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة في مؤسستك مخطط لها
					2- تحقق البرامج المخططة للعلاقات العامة الأهداف المرجوة.
					3- البرامج المخططة للعلاقات العامة يتم تنفيذها بصفة دورية
					4- البرامج المسطرة للعلاقات العامة برامج فعالة
					5- البرامج المخططة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الداخلي والخارجي
					6- تساهم العلاقات العامة في تحديد السياسة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.
					7- توجد عقبات تواجه تنفيذ البرامج المسطرة للعلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.

البعد الثاني: وظيفة البحث في العلاقات العامة

أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسئلة تتعلق بالبعد الثاني: البحث
					8- يتم تقصي مدى رضا الموظفين من طرف القائمين بالعلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.
					9- يتم استشارة العاملين بالمؤسسة حول طبيعة البرامج المسطرة للعلاقات العامة.
					10- يتم إجراء استقصاء حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين بصفة دورية من طرف القائمين بالعلاقات العامة.
					11- تساهم هذه البحوث في تصميم برامج أكثر نجاعة وفعالية.
					12- يقوم القائم بالعلاقات العامة بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة.
					13- يتم إجراء سبر للآراء حول نظرة الجمهور الخارجي لمؤسستكم.

البعد الثالث: وظيفة الاتصال في العلاقات العامة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	أسئلة تتعلق بالبعد الثالث: الاتصال
					14- يتم استخدام كافة وسائل الاتصال في تنفيذ البرامج التي يعدها جهاز العلاقات العامة المسطرة سنويا.
					15- ينظم جهاز العلاقات العامة برامج اتصالية موجهة للجمهور الداخلي لمؤسستكم.
					16- يتم تنظيم أنشطة اتصالية بصفه دائمة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الخارجي.
					17- الاتصال الذي تعتمده العلاقات العامة في مؤسستكم فعال.
					18- يجب تصميم برامج اتصالية أكثر نجاعة للتحسين من صورة المؤسسة.
					19- يقوم القائمون بالعلاقات العامة بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية لمؤسستكم.

البعد الرابع: وظيفة التنسيق في العلاقات العامة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	أسئلة تتعلق بالبعد الرابع: التنسيق
					20- يتم تنسيق خطط العلاقات العامة مع باقي المصالح الأخرى.
					21- خطط العلاقات العامة متناسقة مع الخطة الشاملة للمؤسسة.
					22- هناك تداخل بين أنشطة العلاقات العامة مع باقي الأنشطة.
					23- يتم تنظيم أنشطة مشتركة بالتنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة المباشرة مع جهاز العلاقات العامة.
					24- يتم تنظيم برامج مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى.
					25- يتم تنسيق بعض أنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية لمؤسستكم.

البعد الخامس: وظيفة التقييم للعلاقات العامة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	أسئلة تتعلق بالبعد الخامس: التقييم
					26- يتم تقييم أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.
					27- يتم إجراء تقييم قبل تنظيم الأنشطة الخاصة بجهاز العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمته.
					28- أثناء القيام بنشاط خاص بجهاز العلاقات العامة يتم تقييم نسبة التقدم ومدى نجاح النشاط.
					29- يتم إجراء تقييم نهائي لمعرفة مدى نجاح أو فشل الأنشطة المنظمة من طرف جهاز العلاقات العامة.
					30- هناك صعوبة في إجراء تقييم للأنشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.
					31- توفر عملية التقييم معلومات لتجنب الأخطاء في أنشطة جهاز العلاقات العامة المستقبلية.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	أسئلة تتعلق بالأداء المؤسسي
					32- يساهم جهاز العلاقات العامة في الرفع من فاعلية مؤسستكم.
					33- يساهم جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم في تحسين مستوى الرضا العام للأفراد العاملين.
					34- تحقيق جهاز العلاقات العامة لأهدافه المسطرة من خلال برامجه يدعم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
					35- يعتبر جهاز العلاقات العامة أهم الركائز التي تساهم في قيادة مؤسستكم في مجال الإعلام.
					36- يساعد جهاز العلاقات العامة بمؤسستكم على امتلاكها لمكانة مهمة في ظل المنافسة الموجودة.
					37- يعتبر جهاز العلاقات العامة فاعل رئيسي في التحسين من جودة المنتجات الإعلامية - لاسيما الإشهار - التي تنتجها مؤسستكم والموجه للسوق.
					38- يساهم جهاز العلاقات العامة في تحقيق أرباح لمؤسستكم وزيادة المداخيل المالية.
					39- هناك استغلال أمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لجهاز العلاقات العامة لتحقيق الأهداف المسطرة.

					40- تساعد السياسة الإشهارية لمؤسستك في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
					41- يساهم جهاز العلاقات العامة في خلق صورة لدى الجمهور الخارجي لمؤسستكم باعتبارها أفضل منتج للمنتجات الإعلامية.
					42- يقوم جهاز العلاقات العامة بتخفيض تكاليف انجاز الحملات الإعلامية والإشهار من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات.

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

الرتبة العلمية	المحكم	الرقم
أستاذ محاضر -أ-	بلخيري رضوان	1
أستاذ محاضر -أ-	توايتية الطاهر	2
أستاذ مساعد -أ-	منصر هارون	3
أستاذ محاضر -أ-	عبد الغني بوزيان	4

الملحق 03: تفرغ الاستثمارات باستخدام برنامج spss v20

أ- تفرغ الاستثمار الخاصة بالتلفزيون الجزائري

Reliability Statistics مع عامل الفا

كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	42

Correlations

	محور 1	محور 2	الكلية
Pearson Correlation	1	,640**	,887**
Sig. (2-tailed)		,000	,000
N	30	30	30
Pearson Correlation	,640**	1	,922**
Sig. (2-tailed)	,000		,000
N	30	30	30
Pearson Correlation	,887**	,922**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	30	30	30

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوظائف العلاقات العامة

	البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة في مؤسستك مخطط لها	تحقق البرامج المخططة للعلاقات العامة الأهداف المرجوة	البرامج المخططة للعلاقات العامة يتم تنفيذها بصفة دورية	البرامج المسطرة للعلاقات العامة برامج فعالة	البرامج المخططة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الداخلي والخارجي
Valid N	30	30	30	29	30
Missing	0	0	0	1	0
Mean	4,47	3,13	2,43	2,55	3,83
Std. Deviation	1,074	1,432	1,278	1,270	1,206

		تساهم العلاقات العامة في تحديد السياسة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.	توجد عقبات تواجه تنفيذ البرامج الممزة للعلاقات العامة	يتم تقصي مدى رضا الموظفين من طرف القائمين بالعلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية .	يتم استشارة العاملين بالمؤسسة حول طبيعة البرامج المسطرة للعلاقات العامة.	يتم إجراء استقصاء حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين بصفة دورية من طرف القائمين بالعلاقات العامة.
N	Valid	30	29	30	30	30
	Missing	0	1	0	0	0
	Mean	4,40	4,59	2,07	1,27	1,67
	Std. Deviation	1,037	,867	,450	,640	,547

Statistics

		تساهم هذه البحوث في تصميم برامج أكثر نجاعة وفعالية.	يقوم القائم بالعلاقات العامة بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة.	يتم إجراء سبر للأراء حول نظرة الجمهور الخارجي لمؤسستكم.	يتم استخدام كافة وسائل الاتصال في تنفيذ البرامج التي يعدها جهاز العلاقات العامة المسطرة سنويا.	ينظم جهاز العلاقات العامة برامج اتصالية موجهة للجمهور الداخلي لمؤسستكم.
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,93	1,90	2,90	4,13	4,13
	Std. Deviation	1,081	,403	1,322	1,167	1,279

Statistics

		يتم تنظيم أنشطة اتصالية بصفة دائمة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الخارجي.	الاتصال الذي تعتمده العلاقات العامة في مؤسستكم فعال.	يجب تصميم برامج اتصالية أكثر نجاعة للتحسين من صورة المؤسسة.	يقوم القائمون بالعلاقات العامة بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية لمؤسستكم.	يتم تنسيق خطط العلاقات العامة مع باقي المصالح الأخرى.
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,63	3,57	4,83	3,80	2,77
	Std. Deviation	,809	1,431	,379	1,157	1,455

Statistics

	خطط العلاقات العامة متناسقة مع الخطة الشاملة للمؤسسة.	هناك تداخل بين أنشطة العلاقات العامة مع باقي الأنشطة.	يتم تنظيم أنشطة مشتركة بالتنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة المباشرة مع جهاز العلاقات العامة.	يتم تنظيم برامج مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى.	يتم تنسيق بعض أنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية لمؤسستكم.
N Valid	30	30	30	30	30
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,87	2,50	4,40	2,37	4,43
Std. Deviation	1,224	1,167	,621	,718	1,040

Statistics

	يتم تقييم أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.	يتم إجراء تقييم قبل تنظيم الأنشطة الخاصة بجهاز العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمته.	أثناء القيام بنشاط خاص بجهاز العلاقات العامة يتم تقييم نسبة التقدم ومدى نجاح النشاط.	يتم إجراء تقييم نهائي لمعرفة مدى نجاح أو فشل الأنشطة المنظمة من طرف جهاز العلاقات العامة.	هناك صعوبة في إجراء تقييم للأنشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.
N Valid	30	30	30	30	30
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,23	1,83	4,30	4,43	2,17
Std. Deviation	,679	,699	1,208	1,135	1,085

Statistics

	توفر عملية التقييم معلومات لتجنب الأخطاء في أنشطة جهاز العلاقات العامة المستقبلية.
N Valid	29
N Missing	1
Mean	4,83
Std. Deviation	,468

مناقشة الفرضية الاولى

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ب1	.	Enter

- a. Dependent Variable: محور 2
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,547 ^a	,300	,275	,480

- a. Predictors: (Constant), ب1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,757	1	2,757	11,983	,002 ^b
1 Residual	6,442	28	,230		
Total	9,199	29			

- a. Dependent Variable: محور 2
 b. Predictors: (Constant), ب1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,922	,450		4,276	,000
	ب1	,422	,122	,547	3,462	,002

- a. Dependent Variable: محور 2

مناقشة الفرضية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,359	,336	,459

- a. Predictors: (Constant), ب2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,300	1	3,300	15,667	,000 ^b
1 Residual	5,899	28	,211		
Total	9,199	29			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 2ب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,450	,512		2,834	,008
2ب	,873	,221	,599	3,958	,000

a. Dependent Variable: محور 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	3ب ^b	.	Enter

a. محور 2. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

مناقشة الفرضية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,187	,508

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,979	1	1,979	7,675	,010 ^b
1 Residual	7,220	28	,258		
Total	9,199	29			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 3ب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,439	,731		1,968	,059
3ب	,480	,173	,464	2,770	,010

a. Dependent Variable: محور 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	3ب ⁴	.	Enter

a. Dependent Variable: محور 2

b. All requested variables entered.

مناقشة الفرضية الرابعة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,607 ^a	,368	,346	,456

a. Predictors: (Constant), 4ب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,387	1	3,387	16,314	,000 ^b
1 Residual	5,813	28	,208		
Total	9,199	29			

a. Dependent Variable: محور 2

4ب. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,686	,444		3,795	,001
4ب	,520	,129	,607	4,039	,000

2محور. a. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	5ب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور 2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,201	,172	,512

a. Predictors: (Constant), 5ب

Variables Entered/Removed^{a4}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ب5 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور 2

b. All requested variables entered.

مناقشة الفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,201	,172	,512

a. Predictors: (Constant), 5ب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,846	1	1,846	7,028	,013 ^b
1 Residual	7,353	28	,263		
Total	9,199	29			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 5ب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,645	,687		2,394	,024
1 5ب	,498	,188	,448	2,651	,013

a. Dependent Variable: محور 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,640 ^a	,410	,388	,440

a. Predictors: (Constant), محور 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,767	1	3,767	19,419	,000 ^b
Residual	5,432	28	,194		
Total	9,199	29			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), محور 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,835	,598		1,396	,174
محور 1	,764	,173	,640	4,407	,000

a. Dependent Variable: محور 2

ب- نتائج تفرغ الاستمارات الخاصة بقناة الشروق:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

	البرامج المتعلقة بالعلاقات العامة في مؤسستك مخطط لها	تحقق البرامج المخططة للعلاقات العامة الأهداف المرجوة	البرامج المخططة للعلاقات العامة يتم تنفيذها بصفة دورية	البرامج المسطرة للعلاقات العامة برامج فعالة	البرامج المخططة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الداخلي والخارجي	
N	Valid Missing	16 0	16 0	16 0	16 0	
Mean		3,69	3,63	4,06	2,81	3,88
Std. Deviation		,873	1,088	,929	,834	1,500

Statistics

	تساهم العلاقات العامة في تحديد السياسة الإتصالية الخاصة بالمؤسسة.	توجد عقبات تواجه تنفيذ البرامج المسرة للعلاقات العامة	يتم تقصي مدى رضا الموظفين من طرف القائمين بالعلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية .	يتم استشارة العاملين بالمؤسسة حول طبيعة البرامج المسطرة للعلاقات العامة.	يتم إجراء استقصاء حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين بصفة دورية من طرف القائمين بالعلاقات العامة.	
N	Valid Missing	16 0	16 0	16 0	16 0	
Mean		4,19	4,31	2,31	1,63	1,88
Std. Deviation		1,328	,946	1,078	,806	1,088

Statistics

	تساهم هذه البحوث في تصميم برامج أكثر نجاحة وفعالية.	يقوم القائم بالعلاقات العامة بإجراء بحوث حول البيئة المنافسة للمؤسسة.	يتم إجراء سير للأراء حول نظرة الجمهور الخارجي لمؤسستكم.	يتم استخدام كافة وسائل الاتصال في تنفيذ البرامج التي يعدها جهاز العلاقات العامة المسطرة سنويا.	ينظم جهاز العلاقات العامة برامج اتصالية موجهة للجمهور الداخلي لمؤسستكم.	
N	Valid Missing	16 0	16 0	16 0	16 0	
Mean		4,19	2,69	2,38	3,88	4,00
Std. Deviation		1,167	1,352	1,204	1,204	1,095

Statistics

		يتم تنظيم أنشطة اتصالية بصفه دائمة من طرف جهاز العلاقات العامة موجهة للجمهور الخارجي.	الاتصال الذي تعتمد عليه العلاقات العامة في مؤسستكم فعال.	يجب تصميم برامج اتصالية أكثر نجاعة للتحسين من صورة المؤسسة.	يقوم القائمون بالعلاقات العامة بتصميم وتنفيذ الحملات الإعلامية لمؤسستكم.	يتم تنسيق خطط العلاقات العامة مع باقي المصالح الأخرى.
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,06	3,38	4,31	4,13	4,06
Std. Deviation		,929	1,455	,793	1,147	,929

Statistics

		خطط العلاقات العامة متناسقة مع الخطة الشاملة للمؤسسة.	هناك تداخل بين أنشطة العلاقات العامة مع باقي الأنشطة .	يتم تنظيم أنشطة مشتركة بالتنسيق مع مختلف المصالح ذات العلاقة المباشرة مع جهاز العلاقات العامة.	يتم تنظيم برامج مشتركة مع مؤسسات إعلامية أخرى.	يتم تنسيق بعض أنشطة العلاقات العامة مع البيئة الخارجية لمؤسستكم.
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,50	2,88	4,13	4,31	4,44
Std. Deviation		,516	1,088	1,147	,873	,727

Statistics

		يتم تقييم أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصفة دورية.	يتم إجراء تقييم قبل تنظيم الأنشطة الخاصة بجهاز العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمته.	أثناء القيام بنشاط خاص بجهاز العلاقات العامة يتم تقييم نسبة التقدم ومدى نجاح النشاط.	يتم إجراء تقييم نهائي لمعرفة مدى نجاح أو فشل الأنشطة المنظمة من طرف جهاز العلاقات العامة.	هناك صعوبة في إجراء تقييم للأنشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم.
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,69	2,00	3,88	3,88	2,50
Std. Deviation		1,195	1,265	,719	1,147	1,366

Statistics

		توفر عملية التقييم معلومات لتجنب الأخطاء في أنشطة جهاز العلاقات العامة المستقبلية.
N	Valid	16
	Missing	0
Mean		4,31
Std. Deviation		,793

مناقشة الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 ^a	,394	,351	,494

a. Predictors: (Constant), 1^ب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,221	1	2,221	9,112	,009 ^b
	Residual	3,413	14	,244		
	Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 1^ب

coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,308	,777		1,682	,115
	1 ^ب	,611	,202	,628	3,019	,009

a. Dependent Variable: محور 2

مناقشة الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,527 ^a	,277	,226	,539

a. Predictors: (Constant), 2^ب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,562	1	1,562	5,370	,036 ^b
	Residual	4,072	14	,291		
	Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 2^ب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,113	,666		3,170	,007
	2 ^ب	,602	,260	,527	2,317	,036

a. Dependent Variable: محور 2

مناقشة الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	,498	,434

a. Predictors: (Constant), 3^ب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,994	1	2,994	15,873	,001 ^b
Residual	2,640	14	,189		
Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 3ب

oefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,386	,820		,471	,645
3ب	,818	,205	,729	3,984	,001

a. Dependent Variable: محور 2

مناقشة الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,092	,584

a. Predictors: (Constant), 4ب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,859	1	,859	2,520	,135 ^b
Residual	4,775	14	,341		
Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), 4ب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,318	1,461		,902	,382
ب4	,569	,359	,391	1,587	,135

a. Dependent Variable: محور2

مناقشة الفرضية الخامسة**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,703 ^a	,494	,457	,451

a. Predictors: (Constant), ب5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,781	1	2,781	13,641	,002 ^b
	Residual	2,854	14	,204		
	Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور2

b. Predictors: (Constant), ب5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,182	,671		1,761	,100
ب5	,724	,196	,703	3,693	,002

a. Dependent Variable: محور2

مناقشة الفرضية الرئيسية للدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,818 ^a	,669	,645	,365

a. Predictors: (Constant), محور 1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,770	1	3,770	28,313	,000 ^b
	Residual	1,864	14	,133		
	Total	5,634	15			

a. Dependent Variable: محور 2

b. Predictors: (Constant), محور 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,751	,827		-,908	,379
	محور 1	1,237	,232	,818	5,321	,000

a. Dependent Variable: محور 2