

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj

– Bouira –



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج

– البويرة –

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

Faculté des sciences sociales et humaines

قسم: علوم الاعلام و الاتصال

واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام و الاتصال

اعداد الطلبة:

اشراف الاستاذ:

د. حماني اسماعيل

❖ حمداش نجاه

❖ تونسي وسيم عميروش

العام الجامعي: 2021 – 2022

الاهداء

الى ابي و امي اللذان هما ظلال العيون

الى اخواتي الذين هم ساكنوا الجفون

الى عماتي اللتان حبهما في القلب مسكون

الى كل من اقاربي و صديقاتي الذين هم حولي يدورون

واصعد درجات التخرج بعزم وجنون

واحاول اسعادكم بكل ماوتيت من قوة وصبر مركون

والان عليكم قلمي يسطر احلى كلمات الاهداء بكل فنون

فانتم نور يضيء العيون

وفي حياتي اجمل ما يكون

الان اهدي ثمرة جهدي هذه الى كل عائلتي الكرام واللذين بالنسبة لي كالذهب غالين

واتمنى اني قد استطعت ان ارسم الفرحة على تلك العيون

وان تتباهوا و تكونوا بي فخورون

لكم جزيل شكري و تحياتي من قلبي مكنون

فرضاكم علي واجب ولا يهون

نجاهة

اهداء

اهدي فرحتي و سعادتي في هذا اليوم الجميل الى ابي و امي مصدر عزتي و فخري من رافقتني منذ
اول خطوة خطوتها في مسيرتي التعليمية
و الى كل من الاحبة و الاقرباء

وسيم عميروش

كلمة الشكر

نشكر المولى عز و جل الذي منحني القدرة لإنجاز

هذا العمل و نتقدم بالشكر للأستاذ المحترم

حماني اسماعيل "القبوله الاشراف على هذا الانجاز.

و نشكر جميع الأساتذة الكرام على التوجيهات

التي قدموها لنا طيلة سنوات الدراسة.

و أشكر كل من ساندني في إنجاز عملنا المتواضع

من قريب أو من بعيد.

المخلص

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية كالخطوط الجوية ، من وجهة نظر الجمهور الداخلي لولاية البويرة. تشكل مجتمع الدراسة من الجمهور الداخلي لمؤسسة شركة الخطوط الجوية باختيار عينة قصدية من مدير و مسؤولين و موظفين بلغ حجمها 12 فرد.

استخدمنا منهجا دراسة حالة، و استخدام المقابلة و الملاحظة كأداة لجمع البيانات. و من خلال الدراسة التي قمنا بها على شركة الخطوط الجوية الجزائرية توصلنا الى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسة العمومية، و العوامل التي يمكن ان تؤثر في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، و الادوات التي تستخدمها الا و هي الامانة و الصدق و الموضوعية في نقل اخبار المنظمة، توفير قنوات اتصال شخصي بين المنظمة و جماهير مواقع التواصل الاجتماعي. و من المعوقات و المشكلات التي يمكن ان تحول دون قيام العلاقات العامة بدورها هي :

1. عدم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال
2. الافتقار للتخصص في العلاقات العامة
3. غياب الرؤية الاستراتيجية للعلاقات العامة

اما بالنسبة لنتائج الدراسات في التوصيات فقد توصلت الى ما يلي:

1. تحسين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
2. توفير دورات تدريبية للقائمين على العلاقات العامة
3. تقليل الفجوة الزمنية بين تنفيذ أنشطة و برامج العلاقات العامة و بين نتائج التنفيذ

Résumé

La problématique de l'étude s'est limitée à identifier la réalité de la planification stratégique des relations publiques dans les entreprises publiques algériennes telles que les compagnies aériennes, du point de vue du public interne de l'Etat de Bouira.

La communauté d'étude a été formée à partir du public interne de la compagnie aérienne en choisissant un échantillon intentionnel de directeurs, de responsables et d'employés dont la taille était de 12 personnes.

Nous avons utilisé une approche d'étude de cas, en utilisant l'entretien et l'observation comme outil de collecte de données. Et à travers l'étude que nous avons menée sur la compagnie aérienne algérienne, nous avons pu connaître la réalité de la planification stratégique des relations publiques dans l'institution publique, les facteurs qui peuvent affecter la planification stratégique des relations publiques, et les outils qu'elle utilise, à savoir l'honnêteté, honnêteté et objectivité dans le transfert des nouvelles de l'Organisation, fournissant des canaux de communication personnels entre l'organisation et les masses de sites de réseaux sociaux. Parmi les obstacles et les problèmes qui peuvent empêcher les relations publiques de jouer leur rôle, on peut citer :

1. Ne pas utiliser les moyens de communication modernes
2. Manque de spécialisation en relations publiques
3. Absence de vision stratégique des relations publiques

Quant aux résultats des études dans les recommandations, il en est ressorti ce qui suit :

1. Améliorer la planification stratégique des relations publiques
2. Offrir des cours de formation aux responsables des relations publiques
3. Réduire l'écart de temps entre la mise en œuvre des activités et programmes de relations publiques et les résultats de la mise en œuvre.

خطة الدراسة

مقدمة

الاطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. اهمية الدراسة
4. اهداف الدراسة
5. منهج الدراسة
6. ادوات الدراسة
7. مجتمع البحث و عينته
8. حدود الدراسة
9. تحديد مفاهيم الدراسة
10. الدراسات السابقة

الفصل الاول: مدخل الى التخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول: التخطيط الاستراتيجي، المفهوم و النشأة، و التطور

المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: نشأة التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث: تطور التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: خصائص و اهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: اهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: مدخل الى العلاقات العامة

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول العلاقات العامة

المطلب الاول: جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة الامريكية

المطلب الثاني: من الناحية العلمية

المطلب الثالث: ادوارد بيرنارز

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

المطلب الاول: انواع التخطيط في العلاقات العامة

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

المطلب الثالث: شروط التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الاول: النشأة والمفهوم والخصائص العمومية

المطلب الاول: مفهوم المؤسسة العمومية

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة العمومية

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية

المبحث الثاني: وسائل المؤسسة العمومية واساليب الرقابة فيها ونظامها القانوني

المطلب الاول: وسائل المؤسسة العمومية

المطلب الثاني: اساليب الرقابة فيها

المطلب الثالث: نظامها القانوني

المقدمة

لقد أصبح للاتصال دور في حياة المجتمعات الحديثة، و لم يعد بعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين افراد و جماعاته و مؤسساته بحاجة الى تبرير بل اصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد و التسارع الشديدين، و امام تأكيد العديد من الباحثين و المختصين للدور الهام الذي اصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية، و خاصة على مستوى ادارة و تسيير علاقات غي المجتمع، خصصت له الكثير من الدراسات النظرية و الميدانية في معظم الدول المتطورة، داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها الى نشاطاتها الى الاهتمام بعامل الاتصال، فنجاح و استقرار المؤسسة مرتبط بسياساتها الاتصال و مدى قدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع، و امام استمرار وعي الراي العام للمجتمعات الحديثة حول ما تريده المؤسسة من الجماهير و مدى قدرتها على تلبية مصالح الافراد و الجماعات من جهة، و ارتفاع تقنية وسائل الاعلام و قوة تأثيرها كنظام رقابة على نشاط المنظمات و تسييراتها من جهة اخرى، دعت الحاجة الى ايجاد اليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من اجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، و تامين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية و الخارجية، بما يسهل تنقل المعلومات من و الى المؤسسة.

تعتبر العلاقات العامة من بين هذه الاليات الاتصالية الحديثة* التي يقال انها برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الاولى¹ ، و كانت مرتبطة بدرجة أولى بتحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم و المعرفية و التوعية، و منذ ذلك الوقت اخذت ممارستها عدة اشكال وفق نشوء و تطور المؤسسات الاجتماعية الاقتصادية و السياسية و ما نتج عنها من ظهور حاجات ملحة لأنشطة جديدة تهتم بعلاقات المؤسسات الصناعية و التجارية مع جماهيرها؛ و تجد العلاقات العامة تبريرها في كون المنظمة بصفة عامة ما هي الا نظام مفتوح يجب ان يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به انطلاقا من العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة و كسب تأييد الراي العام². و بالنظر الى الادبيات و خاصة منها الانجلوساكسونية، فنلاحظ ان العديد منها تميل الى تعريف العلاقات العامة انطلاقا من « انها جملة من الجهود و القرارات و السياسات التي تبذلها المؤسسة و تهدف الى تعزيز التفاهم بين المؤسسة و كل او بعض جماهيرها»³، بينما لا يختلف الباحثون في تحديدهم للعناصر الاساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة و هي باختصار: المنظمة، الجمهور و قنوات الاتصال.

*بالإضافة الى الاتصال المؤسستي الذي تعتمد عليه المنظمات الحديثة من اجل ادارة اتصالاتها الداخلية والخارجية .

تجدر الاشارة في المستهل الى ان اهمية العلاقات العامة و دورها يختلفان من مجتمع الى اخر ومن نظام سياسي و اقتصادي الى آخر، هنا نلاحظ ان العلاقات العامة في المجتمعات الليبيرالية قد خضت خطوات مهمة ووصلت الى مرحلة التخطيطي الاستراتيجي و المساهمة في اتخاذ القرار، و انتقلت من ادارة اتصالات المنظمة الى ادارة علاقات المنظمة بجماهيرها*،و بالمقابل نجد ان ممارسة العلاقات العامة في معظم الدول النامية لم تتخط بعد مرحلة التعامل مع وسائل الاعلام و الدعاية و العلقن للمؤسسة او بالأحرى مرحلة التأسيس و هذه المواصفات تتعكس تماما على واقع العلاقات العامة بالمؤسسات الجزائرية، فهذه الاخيرة نمت في مناخ شمولي يخلو من جو المنافسة و المسارعة الى اقناع الزبائن بمنتجاتها و خدماتها، كما ان التسيير المركزي الذي فرضته الدولة على المؤسسات في الستينات و السبعينات و حتى الثمانينات كان يحمل نظاما سياسيا و اقتصاديا موجهها، عي انه لم يكن هناك مركز قرار مستقل في المؤسسة الجزائرية و هو الامر الذي لم يحفز المسير الجزائري على استخدام الاتصال في تسيير المؤسسات بصورة واضحة، كما ان النموذج الفرنسي الذي لا يعتمد على ادارة العلاقات العامة بدرجة كبيرة في التسيير** بات حاضرا بصورة واضحة على مستوى ادارات المؤسسات الوطنية، و هو ما استبعد بشكل نهائي استخدام العلاقات العامة في التسيير على امتداد العقود الثلاث الماضية، وبالموازاة مع العلقن عن سياسات التفتح الاقتصادي و السياسي للبلاد، و في اطار سعي المؤسسات الجزائرية الى ضبط اليات التسيير وفق متغيرات المنافسة و تفتح ادارات المنضقات على المجتمع، بدت بوادر الاهتمام بإعادة تنظيم المؤسسات من اجل توجه جديد نحو استقلالية التسيير، فتم تسطير برامج الموارد البشرية تهتم بتسيير الاتصال المؤسستي، و علاقات المؤسسات و وظيفتها في المجتمع و ذلك مع مطلع سنوات التسعينات، و استمر نمو سياسات التفتح الجديدة على مناخ المؤسسات العمومية الى ان ادرجت مديريات للعلاقات العامة و الاتصال مستقلة عن مديريات الموارد البشرية و ذلك انطلاقا من سنة 1995 تقريبا، و قد عني بذلك كل المجتمعات او الشركات الكبرى التي تمثل قاعدة اقتصادية مهمة للبلاد كمجمع شركة سوناطراك و مجمع شركة الخطوط الجوية الجزائرية ...

و منه فان سياسة تفتح المؤسسات الجزائرية على مختلف الجماهير و محاولة الحفاظ على صورتها في المجتمع، و الاهتمام بالموارد البشري كمورد استراتيجي يستدعي التقييم و الاهتمام من الطروحات الوافدة

حديث على ثقافة ادارة المؤسسات الجزائرية عموما و الوطنية خصوصا، و هذا ما انعكس ميدانيا على تطبيقات و برامج بعض مديريات الموارد البشرية و استشارات العلاقات العامة و الاتصال بها، كما ان ثقافة المنافسة اعطت دفعا قويا لمسيري المنشآت العمومية التي تدعم كيانها في السوق الجزائرية بفعل اندماجها مع شركات اخرى اجنبية فوجدت نفسها مجبرة على اتباع معايير دولية تخص بالدرجة الاولى تسيير موارد المؤسسة و الاهتمام بالزبائن و بما ان المؤسسات الجزائرية بدأت تستوعب الى حد ما قيمة الاتصال و ما يجب ان تتركه المنظمة من انطباعات ايجابية لدى الافراد، و خاصة عندما تسيطر عليها حالات مفاجئة- غير اعتيادية- من الازمات و الاضطرابات الشديدة المتسارعة التي تعصف بها، فتجد المؤسسة نفسها في مواجهة ظرف قد يتحول بها الى الاحسن او الاسوء لأنه يحمل امكانية الفرصة والخطر في ان واحد خاصة اذا علمنا ان الازمات تطرح نمطا جديدا من العلاقات يتوجب على المؤسسات التأقلم معها من اجل الحفاظ على كيانها¹.

لقد بدا التفكير الجدي في مثل هذه المواقف الحرجة التي تمر بها المنظمات و هي في حالة ازمة ، مما قد يشكل خطرا على صورتها و مصالحها اتجاه جماهيرها من جهة ، و ذلك من منطلق ان الاتصال و استراتيجيات العلاقات التي تعمل وفقها المؤسسة في ظرف (قبل، و اثناء و بعد الازمة) ستؤدي حتما الى اما التغلب على الازمة او تغلب الازمة على المؤسسة، و عليه فقد برزت ادبيات هذا النوع الجديد من الاتصال بدءا من ثمانينات القرن الماضي، كاتصال الازمات و العلاقات العامة اثناء الازمة* ، الى ان مختلف الادبيات المنتشرة عبر العالم و كما يشير العالم العديد من الباحثين جاءت كنتيجة فرضتها مختلف التجارب العلمية و ليس النظرية الأكاديمية² ، و هذا ما يفسر اعتماد العديد من الكتابات حتى اليوم على الجوانب التطبيقية او الميدانية التي تجسد مختلف التجارب و الخبرات، في حين بقيت هذه التفسيرات التطبيقية لازمة كمحاولات لا يجاد حلول بسيطة و اولية بمختلف ظروف و مواقف كانت تعتمد في غالب الاحيان على ابعاد ضيقة من جانب الاتصال، كطرح مختلف الاقتراحات ووجهات النظر، ثم اختيار افضلها لتأخذ بها المؤسسات فيما بعد.

*- وذلك وفق التحولات الأكاديمية والمهنية للعلاقات العامة من منظور المدرسة الأمريكية الحديثة.

**وذلك راجع إلى أن المدرسة الأوربية عموما- باستثناء الإنجليز -لا ترى في مفهوم العلاقات العامة شيئا

مميزا، لأن ثمة وظائف إدارية وعلوم اجتماعية تهتم أيضا بالعلاقات مثل الإدارة والتسويق وعلم الاجتماع وعلم النفس.

و تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الأزمة تتنوع بتنوع أسباب حدوثها، وبالرجوع إلى الأدبيات حول الأزمة نلاحظ أن هناك عدة أنواع من الأزمات والتي تصنف وفق سبب وقوعها، وهي على النحو التالي: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج (لا ينجح في السوق)، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وأزمة الحوادث الإجرامية، و أزمة الاستحواد المعادي.

علي بن الفايز الجحني:مدخل الى العلاقات العامة والانسانية ،مركز الدراسات والبحوث ، الرياض ، 2006 ، ص8

Philip Boiry: les relations publiques et la stratégie de confiance,, Paris,, Arc 1989,, p 122.2

3. جون شومالي وبيدنيس هوسيمان: العلاقات العامة ، ت محمد العسلي، سلسلة دراسات اعلامية، تونس، 1994، ص

156

1 – Patrick Lagadec, La gestion des crises ,Paris , Organisation, 1995, p. 26

يمكن اختصار الاختلاف بين النوعين، من خلال أن المدرسة الأورو بية تعتمد بشكل عام على الاتصال المؤسستي * - في إدارة المنظمات، وهو ما أدى إلى اعتماد اتصال الأزمات ، بينما تعتمد المدرسة الانجلوساكسونية وخاصة الامريكية على العامة كمورد يسخر الاتصال والعلاقات في ادارة المؤسسة ، وهو ما دفع هذه المدرسة الى الاهتمام بالعلاقات العامة في ادارة الازمة او ما يعرف ب :

Crises „Public Relations ولكنهما في النهاية يتفقان على كيفية ادارة الازمة من خلال الاتصال

2Thomson Learning , Crises in Organisation, London, Titel copy, 2000, p. 12

فالأزمة اليوم تهم فاعلين كثيرين، مثل: المؤسسات المختلفة والمتنوعة وباختلاف طبيعتها، أيضا، الجمهور العام والمجتمع المدني والضحايا وأسرههم ورجالات السياسة والصحافيين، وحتى المؤسسات الدولية والسفارات المعتمدة والرأي العام الدولي. زيادة على هذا، فإن الأزمة في الوقت الحاضر، تحدث في سياق يتميز بالدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في الأزمات إما إيجابيا أو سلبيا، والميدان الذي يفقد إعلاميا واتصاليا، هو ميدان مفقود على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والدبلوماسي.

مع العلم أن وسائل الإعلام عنصر أساسي في إدارة الأزمات بواسطة الاتصال، لا نها تكون دائما سبابة إلى التعامل مع الأزمة، بينما تأخذ السلطات العمومية وقتا أطول في الاستجابة إلى الأحداث المتسارعة. و في كثير من الأحيان تتفوق وسائل الإعلام على السلطات العمومية، نظرا لطبيعة عملها وقدراتها وللمهنة نفسها؛ وهي كذلك سبابة في عكس صدى شكاوي الضحايا وتردد الأقاويل والإشاعات والمخاوف والغضب بدون التوقف قليلا والتأكد مما تنشره، وهذا يعرقل تسيير الأزمة.

وعليه فإن أية مؤسسة أو منظمة في الجزائر ومهما كانت طبيعتها ليست بمنأى عن التعرض إلى أزمة والتي قد ينطبق عليها واحد أو أكثر من التصنيفات المشار إليها أعلاه. و بالتالي، يصبح دور الاتصال عموما والعلاقات العامة خصوصا أكثر من ضرورة لإدارة الأزمة.

و كما هو معروف، وحسب ما جاء في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع، فإن هناك ثلاث طرائق شائعة للتعامل مع الأزمة:

1. تجنب الأزمة في المقام الأول (مبدأ الوقاية خير من العلاج)
 2. التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم
 3. البحث عن طرائق ممكنة لتحويل الأزمة إلى فرص
- وتؤكد بعض الأدبيات إلى أن توقع الأزمة أو الوقاية منها تعتبران من الأمور الصعبة جدا حتى بالنسبة للبلدان المتقدمة، والصعوبة أكثر تعقيدا بالنسبة للبلدان النامية، وعليه يفترض في الشركات الجزائرية و في واقع الأمر كل المؤسسات المختلفة أن تكون لديها مخططات واستراتيجيات لكيفية إدارة من خلال العلاقات

العامة، وهكذا وفي حال وقوع الأزمة تكون المنظمة المعنية قادرة على التصدي إلى الأزمة بالقضاء عليها أو التخفيف منها أو الاستفادة منها.

لذلك ومن منطلق اعتقادنا بأن للعلاقات العامة جانبا مهما في تمكين المؤسسات من السيطرة على مختلف المواقف والأحداث التي تهدد كياناتها ومصالحها، فستركز هذه الدراسة على دور وأهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، وسيتم في إطار ذلك تسليط الضوء على عدة مقاربات علمية وعملية عالجت الموضوع، بالاستعانة بالتقسيمات التالية:

- الفصل الأول: ويتضمن مبحثين رئيسيين تعرضنا من خلالهما للتخطيط الاستراتيجي، المفهوم و النشأة و التطور، و خصائص و اهمية التخطيط الاستراتيجي. و اردنا من خلال ذلك التوصل الى ماهية التخطيط الاستراتيجي حسب كل عنصر من عناصره.

- الفصل الثاني: ويتطرق إلى مفاهيم عامة حول العلاقات العامة و هو ما تم التعرض له في المبحث الاول، اما المبحث الثاني فتطرقنا الى التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة.

- الفصل الثالث: ويعتبر لب الدراسة النظرية حيث يعالج بطريقة مباشرة إشكالية الدراسة، وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، تطرقنا في المبحث الأول الى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة العمومية الجزائرية، أما في المبحث الثاني قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة كما و كيفاء، و اخيرا الاستنتاجات فالخاتمة.

الإطار المنهجي

الإشكالية

عادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟، وفي غالب الأحوال تعاني المنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهاتهم نحوها.

في هذا الإطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة مع جماهيرها الأساسية فتنبي سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها التي تمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل، وفي هذا السياق تؤكد دراسة مسحية حديثة أجريت على جماهير ولاية نيويورك أن 95 % من الجماهير تكون مهتمة بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من اهتمامهم بالأزمة نفسها.

وحيث يقر العديد من الباحثين المختصين في العلاقات العامة والاتصال على أن خوض مجال الأزمات ليس بالرهان السهل، فهم يرون ضرورة التعمق أكثر في فهم اهتمامات وأهداف المنظمات انطلاقا من فهم عمليات بناء العلاقات العامة للمؤسسة داخل المجتمع، وهذا ما يخلص في النهاية إلى تغليب كفة الاهتمام بمصالح الجمهور أثناء الأزمات على مصالح المنظمات، مع محاولة الحفاظ على تاريخ وفلسفة المنظمة قدر الإمكان في ظل هذه التغييرات.

وعلى غرار ما تحقق اليوم في البلدان الغربية، وخاصة منها الدول الإنجلوساكسونية من تقدم كبير على مستوى إدارة المؤسسات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة واستحداث مقاربات ومناهج وتجارب حديثة تتناسب مع تسيير المؤسسات للتغيرات التي يفرضها مناخ الأزمات على مستوى العلاقة بين المنظمة وجماهيرها، فنحن نتساءل حول ما إذا كانت تصورات وتطبيقات المؤسسات الجزائرية تتفق مع ما تم التطرق سابقا.

في هذا السياق تدرج دراستنا التي تحاول أن تتناول إشكالية واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، وقد حاولنا تطبيق هذه الدراسة على شركة الخطوط الجوية الجزائرية

كنموذج، باعتبارها أكبر شركة طيران في إفريقيا، كما أنها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى، تهدف إلى تقديم وتوفير خدمات النقل الجوي إلى كافة سكان الجزائر بدون استثناء، فتحمل سنوي احوالي 6.5 مليون مسافرا، بينما يزيد عدد جمهورها الداخلي عن 10.000 موظف، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة وإلى شبكة علاقات عامة قوية سواء بالنسبة للجمهور الداخلي أو الخارجي، وهذا ما دفعها فعلا إلى إقامة مديرية للاتصال والعلاقات العامة، خصوصا وأن المؤسسة ليست بمنأى عن الأخطار التي تتعرض لها بفعل حوادث سقوط الطائرات، ونذكر على سبيل المثال حادث تحطم طائرة 6289 ، في رحلة داخلية أودت بحياة أزيد من مائة راكب. و منه فستتمحور اشكالية هذا السؤال الجوهرى التالي:

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

و بناءً على ما تقدم يمكن أن نفكك تساؤل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي:

❖ تساؤلات الدراسة

1. ما هو التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية؟
2. ما هي العلاقات و دورها في المؤسسة العمومية؟
3. كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في المؤسسة اثناء الخطيط الاستراتيجي؟
4. ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
5. ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
6. كيف يتم تصور التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة العامة؟

❖ اهمية الدراسة

ان اهمية البحث تنبثق من اهمية كل من موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي نحاول هنا تقديم الاطار النظري له لفهم مضمونه و التعرف على واقع الممارسة العملية لا بعاده في المؤسسة محل الدراسة و محاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين في جانبها النظري و العملي لذلك فهذه الدراسة تتبع اهميتها نتيجة ما تقدمه من تجميع و تبويب و توضيح لأفكار نظرية و دراسات و ابحاث تضيف قيمة للموضوع و تكسبه هدف يسعى اليه، كما يبرزنا لبحث قيمة عملية نتيجة توظيفنا لما جمعناه في الاطار النظري من معلومات و افكار و اسقاطه على واقع عمل مناسب يمكننا من خلاله الاجابة على اشكالية دراستنا.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز دور العلاقات العامة في جوهر عملية تسيير المؤسسة التي هي تحت التأثيرات السلبية للآزمات و هو الذي يمكننا في النهاية من ادراك الفرق بين مؤسسة تهتم بإدارة علاقاتها الاجتماعية، و مؤسسة أخرى لا تلي اي اهتمام لاتصالها و علاقاتها. أيضا تكمن هذه الأهمية في توسيع دائرة البحث في ظاهرة الآزمات انطلاقا من متغير الاتصال، و اعني بذلك تجاوز الفكرة السائدة محليا و هي ان طابع الآزمات لا يرتبط سوى بالقضايا السياسية للمجتمعات و الدول، كأزمات الحروب و الانقلابات و ما يقابله من متغير الاعلام الحربي كأداة في ادارة الآزمات السياسية و الحربية..، بل يأخذ بعين الاعتبار القطاعات الاقتصادية و التسييرية و مكانة العلاقات العامة او الاتصال بها، و هو المنحى الذي اتخذته هذه الدراسة.

❖ أهداف الدراسة

بشكل عام يمكن تلخيص ابرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1. التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي مع ابراز أهميتها في المؤسسة
2. محاولة الاحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمة العمومية و اليات تحسينها و لقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط التخطيط الاستراتيجي مع تحسين الخدمة العمومية
3. محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة
4. تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي كأساس تعتمد عليه في تحسين الخدمة العمومية

❖ مبررات اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- ✓ الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و الخدمة العمومية
- ✓ اسقاط موضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة عمومية
- ✓ مسايرة الموضوع للتخصص الأكاديمي المختار
- ✓ اقتناع الباحث بأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التغيير على مستوى المنظمات في حالة اعطائها الأولوية و الاهتمام المطلوب

❖ منهج الدراسة

يرتكز الباحث على تقنيات جمع البيانات و المعطيات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها و اختيار الوسيلة او التقنية المعتمد عليها و يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع و الهدف المراد الوصول اليه، و باننا بصدد التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، تجربة شركة الخطوط الجوية كنموذج. فقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة و الذي هو عبارة عن دراسة معمقة و مستقطبة لحالة من الحالات او وحدة من الوحدات ، بهدف الحصول على فهم اعمق للحالة او الوحدة المدروسة على ان تكون هذه الاخيرة للمجتمع تعميم الحكم عليه تمثيلا جيدا. لذا فهو المنهج الانسب.

❖ ادوات الدراسة

لقد استعنا في هذه الدراسة على الأدوات العلمية التالية : الملاحظة و المقابلة

• الملاحظة

و يعرفها الدكتور «عامر مصباح» على انها اداة علمية حول موضوع معين عن طريق الاستخدام الشخصي و للباحث سواء كان بطريقة مباشرة او عفوية او منظرية.1

• المقابلة: وهي اداة تتضمن جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد،² وهي الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها استقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة، حيث أجرينا جملة من المقابلات مع الإطارات المتواجدة بالمديرية العامة للمؤسسة، سيما بمديريات الاتصال والعلاقات العامة ومديرية الموارد البشرية، من خلال الاستعانة بدليل تم إعداده مسبقا.

1. محمد توفيق، منهجية العلمي مع التطبيق على بحث جغرافي، ط1 ، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 2007، ص42

2. عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990م، ص 30

وتكمن استمارة المحاور التي تغطي المقابلة في

المحور الاول : ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة؟

المحور الثاني: التصور السائد بالمؤسسة حول التخطيط الاستراتيجي؟

المحور الثالث: ما هي العلاقات العامة و دورها في المؤسسة العمومية ؟

مجتمع الدراسة و عينته

1. **مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث على: انه تحديد المفردات التي سوف يتم اعداد البحث لهم او الدراسة عنهم .² يتمثل هذا الاخير في دراستنا في موظفي و مسؤولي شركة الخطوط الجوية
2. **العينة :** هي مجموعة جزئية من المجتمع الاصلي للبحث يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة بحسب طبيعة البحث و حجم المجتمع الاصلي، حيث تحمل نفس الصفات المشتركة و تعمل على تحقيق اهداف البحث. و لقد تم استخدام العينة القصدية في دراستنا هذه، حيث استهدفنا من خلالها فئة المشرفين بالإضافة الى الموظفين الذين بلغ عدده 46 مبحوث (23 ذكور و 23 اناث).

❖ حدود الدراسة

- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة الخطوط الجوية لولاية البويرة، لكونها انسب مؤسسة دراسة موضوع بحثنا و ذلك لتوفرها على العديد من المصالح و الهياكل التنظيمية و بالتالي احتوائها على المعلومات الهامة، و قد تحصلنا من خلال دراستنا الاستطلاعية على تعريف المؤسسة من طرف مدير الموارد البشرية لها، إضافة الى الهيكل التنظيمي لها.
- الحد الزمني: تم الالتحاق بالمؤسسة من يوم 15 ماي الى 15 جوان 2022 و كان الغرض هو جمع المعلومات عن المؤسسة و ملاحظة العمال اثناء تأدية مهامهم، تم خلالها مقابلة مدير المؤسسة و اخذ الاذن منه للشروع في الدراسة الميدانية.
- الحد البشري: تم اجراء الدراسة على الموظفين و المسؤولين العاملين بالمؤسسة.
- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

2.ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، ط3،دار الميسرة للنشر و

التوزيع، 2012، ص14

❖ تحديد المفاهيم والمصطلحات

1. التخطيط الاستراتيجي: هو احد المهارات الاساسية للقيادة و هو عبارة عن خارطة ترشدك الى الطريق الصحيح بين نقطتين، اولهما اين انت الان و الاخرى اين ترغب ان تكون في المستقبل و كيف يمكنك ان تحقق ذلك. كما انه احد اهم العناصر الاساسية و اولها الازمة لنجاح الادارة في أي منظمة او مؤسسة.¹

• التعريف الاجرائي: هو تلك العملية الادارية التي تأخذ البراءة و الذكاء مقاييس للتنبؤ بمستقبل المنظمة، و هي خاصة من خصائص القادة الاداريين في وقتنا الراهن بالنظر الى التغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

2. العلاقات العامة:

• لغة تعني صلات وروابط الاتصال بين المؤسسة و العامة يقصد بها عامة الشعب والناس، الجماهير المتعامل معها داخل المؤسسة و خارجها

• اصطلاحا هي الجهود التي تبذلها منظمة بهدف ضمان الثقة والتفاهم بينها وبين الجمهور بمختلف انساقه.²

• اجرائيا هي مجموعة السياسات و النشاطات المختلفة التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة و جمهورها.

3. المؤسسة العمومية:

المؤسسة: لغة هي لفظة مشتقة من فعل اسس و مصدر « اس » و اساس و هو كل مبدا كل شيء(؛ اصطلاحا استعملها أوغست كونت في مجالات المؤسسة العائلية و الاقتصادية و الثقافية والتربوية. كما استخدم سبنسر هذا المصطلح و يعني به جهاز ينجز وظائف مهمة للمجتمع

• اجرائيا هي عبارة عن كيان اقتصادي او اجتماعي، ثقافي او سياسي يضم موارد بشرية و مادية وتقوم على اساس العمل الجماعي للعاملين فيها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة و تحكمها القواعد و القوانين، و يمكن ان تكون عامة تابعة للدولة او خاصة تابعة لأفراد او هيئات.

1. عبد العزيز صالح، الادارة العامة المقارنة، الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2000، ص3

2. سليمان فخري، العلاقات العامة، دار الكتاب و الطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص 34

3. ابن منظور، 2009، ص10. (د. عطا الله محمد شاکر، 2011، ص 20

المؤسسة العمومية:

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، راس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، و يكون التسيير فيها بواسطة اشخاص تختارهم الجهة الوصية

4. الخطوط الجوية:

- لغة هي طرق طيران الطائرات في الجو
- اصطلاحا هي الخطوط المنتظمة للمستغل الجوي و التي يعلن عن مواعيدها و تواريخها مقدما
- اجرائيا هي مجموعة القواعد القانونية التي تتعلق بالملاحة الجوية و استخدام الطائرات

❖ الدراسات السابقة

في الحقيقة - و حسب اطلاعنا - لا توجد أي دراسة على المستوى المحلي تعالج بطريقة مباشرة فحوى الموضوع، و إنما هناك بعض الدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة في المؤسسة بشكل عام، حيث تتعرض للدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الحالات الاعتيادية للمؤسسة، و هناك ايضا بعض الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي اهتم بها الكتاب و الباحثون. و على اثر هذه المعلومات لهذه الدراسات القليلة لكلا الموضوعين جمعنا جملة معتبرة منها و ادرجنا بها دراسة متواضعة حول موضوعنا و هي:

اولا الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1. دراسة بن حاج منير: بعنوان > التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية واقع دراسة حالة

المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2006. و تهدف هذه الدراسة الى:

- محاولة الوقوف و التعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي و تطوره التاريخي
- اطار اهمية نظام التخطيط الاستراتيجي للهيئات العمومية
- التحديد الجيد للخصائص الواجب مراعاتها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي
- الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي و افاقه المستقبلية
- اعطاء و تزويد المسؤولين على المؤسسات العمومية اداة فعالة للرفع من مستوى الاداء

ثانيا الدراسات العربية

1. دراسة الداوود¹

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي: إلى أي مدى تتعكس برامج العلاقات العامة على تحقيق الأمن؟، وقد طبقت هذه الدراسة على مراكز الأمن بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأدواته المقابلة واستمارة الاستبيان، وافترض الباحث أن لبرامج العلاقات العامة أثر في:

- تغيير سلوك الجمهور العام اتجاه رجال الأمن، وذلك بعد التأثير على وعي الجماهير.
- تعتمد برامج العلاقات العامة على أساليب غير علمية مما يجعلها غير مؤثرة بصورة كبيرة.

ومن بين النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة:

- أن برنامج توعية الجمهور الخارجي و توجيههم يأتي في الدرجة الأولى.
- توطيد العلاقة بين رجل الأمن و الجمهور الخارجي.
- ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي في تخطيط البرامج.
- توصلت الدراسة كذلك إلى أن % 16.3 ، من المشاكل الأمنية مرتبطة لعشوائية الاتصال وبرامج العلاقات العامة داخل أجهزة الأمن.

صحيح أن هذه نتائج هذه الدراسة أجابت على فرضيات الدراسة، إلا أنها اعتمدت على عينة تمثل (30 مفردة فقط في مجتمع بحث يتعدى 1000 مفردة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا التمثيل من أجل تعميم النتائج.

1- سعود صالح محمد الداوود :برامج العلاقات العامة وأثر انعكاساتها على تحقيق الأمن، رسالة ماجستير، أكاديمية

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423

ثالثاً: الدراسات الغربية

دراسة Murray¹

قامت Murray ، بدراسة حالة أزمة شركة jonson and jonson 1994، من وجهة العلاقات العامة وكانت إشكالية دراستها هي: كيف تدير العلاقات العامة أزمة الشركة كبسولات التيلينول؟

و خلاصة أزمة شركة jonson and jonson هي أنه في سبتمبر 1992 بمدينة شيكاغو، قام شخص مجهول بحقن كبسولات Tylnol بمادة سامة، نتيجة لذلك توفي سبعة أشخاص ظهرت عليهم اعراض التسمم، وجدت هذه الشركة نفسها بدون إنذار مطالبة بأن تشرح للعالم لماذا تتسبب منتجاتها في قتل الناس؟ وبينت الدراسة أن الأزمة وصلت إلى رئيس مجلس الإدارة) بريك (عن طريق رئيس مجلس الشركة للعلاقات العامة) فوستر (، حيث قام) بريك فوراً (باتخاذ الخطوات التالية:

✓ عين فريقاً استراتيجياً لإدارة الأزمة يكون فيه مدير العلاقات العامة منسقا، وإعلان مكافأة في وسائل الإعلام قدرها (\$) 100000 لمن يقبض أو يدل على الفاعل، وقام بحجز صفحة كاملة في إحدى الجرائد يشرح فيها لعموم الجمهور والمستهلكين ملابسات القضية والخطوات التي اتخذتها الشركة تجاه الأزمة، مع استعدادها لاستبدال كبسولات) التيلينول (المشترية بكبسولات أخرى مجاناً.

✓ كما وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين بالأزمة في مقابلة تلفزيونية شرح فيها (J and J) للإجابة على استفساراتهم، وظهر رئيس مجلس إدارة شركة الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة.

✓ وضعت إدارة الشركة برامج للعلاقات العامة موجهة خصيصاً للعملاء في الشركة ووسائل الإعلام والمساهمين، وفيما يخص الجمهور الخارجي للشركة، فقد بذلت إدارة العلاقات العامة جهوداً ملموسة للاتصال بالأطباء والصيادلة عن طريق وسائل الإعلام لتعريفهم عن الخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة أرسلت 450000 رسالة بالبريد لتأمين منتجاتها.

أظهرت النتائج ما يلي:

• أن المؤسسة التي تقوم بتقديم الحقائق و الوقائع الفعلية تكون مساندة من قبل وسائل الإعلام، وهو ما يمكن معاينته على أن التغطية الإعلامية من قبل وسائل الإعلام ساندت الشركة في محنتها، نظرا لأنها قدمت الحقائق لوسائل الإعلام كما أن الشركة كانت لها علاقات جيدة مع وسائل الإعلام قبل الأزمة، لدى فقد أحصت الدراسة أن ما يزيد عن 80 ألف قصة إخبارية تطرقت للمشكلة في وسائل الإعلام.

• استعادت الشركة لثقتها لدى الجمهور بعد ثلاث أشهر فقط من الأزمة ، واستعادت 80 % من مبيعاتها مقارنة بظرف ما قبل الأزمة، وهو ما يمكن تقييمه من خلال ارتفاع نسبة مبيعاتها بنسبة 30 بالمائة بعد الأزمة.

• سجلت هذه الدراسة بعد خوضها العديد من التجارب في نفس الميدان أن إدارة العلاقات العامة هي أفضل إدارة، حيث كسبت تأييد الرأي العام ومشاعره، وظهرت الشركة كضحية مثلها ل/ل لأزمة مثل ضحايا التيلينول، وكان استراتيجيتها في ذلك مبنية على الصراحة والموضوعية التامة مع وسائل الإعلام.

تمثل هذه الدراسة نموذجا مهما، وذلك لاعتمادها على العديد من الأدوات العلمية كالملاحظات و المتابعات والاحصائيات الدقيقة التي وظفت في البحث.

التعقيب

أوجه التشابه: يتجلى وجه التشابه في نظرية الاشباعات:

- الدراسة الاولى في الهداف الخاصة بالبحث الا و هي محاولة الوقوف و التعرف على نظام الاستراتيجي و الجوانب المتعلقة به مع ابراز اهميتها في المؤسسة
- محاولة الاحاطة بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بالخدمة العمومية و اليات تحسينها و القاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط التخطيط الاستراتيجي مع تحين الخدمة العمومية

– Murray, Eileen and Shchen: Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & Maedia, Chicago, February, 1992

اما بالنسبة للدراسة 2 فتتشابه في الأداة المستخدمة و هي المقابلة

في حين اوجه الاختلاف هي:

الدراسة الاولى: مجتمع البحث فهي الطاقم الطبي للمستشفى الجامعي بسطيف، بينما مجتمع البحث في دراستي هو موظفي و مدير شركة الخطوط الجوية الجزائرية. اما بالنسبة للدراسة الثانية فاختلفت في المنهج ففيها استخدم المنهج الوصفي بينما في دراستي استخدمت منهج دراسة حالة، بالإضافة الى الادوات ففي تلك الدراسة استخدمت المقابلة و الاستبيان، بينما في دراستي اعتمدت الملاحظة و المقابلة و لا ننسى العينة التي كانت تشمل 30 مفردة في تلك الدراسة بينما في دراستي اعتمدت على 46 مفردة فقط. و بالنسبة للدراسة الثالثة فتختلف في مجتمع البحث فهي اعتمدت على الجمهور و المستهلكين اي عامة الناس بينما اعتمدت على مدير و موظفي شركة الخطوط الجوية.

استفادت دراستنا من الدراسات السابقة اقامة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها من جهة ، وبين الجمهور المتعامل معها من جهة ثانية و الحفاظ على تلك العلاقات بصورة مستمرة ودائمة ، وتحقيق الانسجام والتوافق بين المنظمة و جماهيرها من خلال العمل على حماية السمعة للمنظمة و للجهود الايجابية التي تقوم بها لتحقيق الثقة بالمنظمة . اما بالنسبة للإضافات:

- ✓ تحسين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
- ✓ توفير دورات تدريبية للقائمين على العلاقات العامة بالمنظمة
- ✓ تقليل الفجوة الزمنية بين تنفيذ أنشطة و برامج العلاقات العامة و بين برامج التنفيذ

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل الى التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول: مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي، المفهوم و النشأة، التطور

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هو عملية ادارية تشمل جميع اجزاء الشركة و تنطوي على اتخاذ قرارات تحديد مستقبل تنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة عن الشركة و بيئتها لتحديد متطلبات الانتاج المرغوب، وفقا لما يتم تحديده من معايير التقسيم لتقييم جهود التخطيط.

المطلب الثاني: النشأة

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 الى 1975 في الولايات المتحدة الامريكية و يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الاستراتيجية و تقوم على اساس ان تفسيرات الماضي ليست كافية و سوف يحدث نقص الخروج عن ذلك نتيجة التغير في القدرات او الظروف المحيطة، و يحتاج المر في الحالتين الى اجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة و يتضمن هذا التعبير التحرك الى اسواق جديدة.

بن حاج منير، (2005-2006)، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع و افاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المطلب الثالث: تطور التخطيط الاستراتيجي

- كان مفهوم عسكري بحت، منذ سنة (500 ق.م) حتى الوقت الحالي
- في سنة (1920) ظهر أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال وسُمي بنموذج هارفارد.
- في سنة (1950) ظهر أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي؛ للقيام بتنمية الصناعة وتنمية التسويق
- في سنة (1950-1955)، تم انتشار فرضية تفيد بأن كل المنظمات لديها استراتيجيات، سواء قامت بالإعلان عنها أو لم تعلن عنها. في سنة (1960-1965)، تم اعتبار الخطة طويلة المدى تأخذ معنى الاستراتيجية التي تقوم المنظمة، من خلالها للوصول إلى ما تحتاج إليه
- في سنة (1960-1965)، تم اعتبار الخطة طويلة المدى تأخذ معنى الاستراتيجية التي تقوم المنظمة، من خلالها للوصول إلى ما تحتاج إليه. سنة (1960)، تم فيها تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في كل منظمات الأعمال في القطاع الخاص.
- في (1960-1965)، مفهوم التخطيط الاستراتيجي قام بالسيطرة بدل من مصطلح التخطيط طويل الأمد؛ لأنه بدأ ظهور ثغرات تكشف عيوب التخطيط طويل الأمد على صعيد المنظمات. في سنة (1980)، أصبحت الإدارة العامة (القطاع العام) التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية فيها؛ في سنة (1980)، أصبحت الإدارة العامة (القطاع العام) التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية فيها. في سنة (1986)، تم تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم التي لها علاقة بها
- في سنة (1986)، تم تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم التي لها علاقة بها. من سنة (1992) إلى سنة (1996)، ظهرت محاولات لـتطوير التخطيط الاستراتيجي، كذلك ظهور التفكير الاستراتيجي بديل عن التخطيط الاستراتيجي، فهي مرحلة سابقة لعملية التخطيط وتقديم الأفكار عن العقول والقيادات التي تفكر بأسلوب الاستراتيجية.
- من سنة (2001) لحد الآن، تقدّم التفكير الاستراتيجي على كل المصطلحات الاستراتيجية الأخرى؛ لأنه نقطة البدء ولا يمكن من دونه أن يكون خطط استراتيجية.

رسالة ماجستير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ، احلام صدار، ريم زدايرية، 2016

المبحث الثاني: خصائص واهمية و مراحل التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة
- - ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية
- - يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

المطلب الثاني: اهمية التخطيط الاستراتيجي

اشارت العديد من الدراسات و الممارسات الى ان تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على²:

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التفاعل البيئي على المدى البعيد
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية
- تدعيم المركز التنافسي
- القدرة على احداث التغيير و تخصيص الموارد و الامكانيات بطريقة فعالة

2. موفق محمد الضمور، « واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العم في الاردن، اطروحة الدكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية،الاردن»،2008

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

أ - **مرحلة التفكير الاستراتيجي**: وهي المرحلة التي يقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال.

ب- **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة**: وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ج- **مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية**: وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (164 الجزء الرابع)، يوليو لسنة 2015.

الفصل الثاني

مدخل إلى العلاقات العامة

❖ الفصل الثاني: مدخل إلى العلاقات العامة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول العلاقات العامة

المطلب الأول: جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية

تحدد العلاقات العامة بانها نشاط اي صناعة او اتحاد او هيئة او مهنة او حكومة او اي منظمة اخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور كالعملاء و الموظفين او المساهمين والعمل على تكيف المنظمة بحسب الظروف البيئية المحيطة و شرح المنظمة للمجتمع.¹

المطلب الثاني: الناحية العلمية

هي وظيفة من الوظائف الادارية المتمثلة بتقويم الاتجاهات العامة للإدارة نحو الاخرين، فضلا عن موقفهم من السياسات و الاساليب التي تضعها الادارة اذ ان هذه الوظيفة تستكمل وظائف الادارة الخاصة بالتخطيط و التقيد و التوجيه و الرقابة لبرامج العمل اللازمة لفهم الجمهور المستهدف.²

المطلب الثالث: ادوارد بيرنايز

التوصل بالمعلومات (الاعلام) و الاقناع و التكيف لكسب الراي العام لنشاط او هدف او مؤسسة ما.³ وهي بذلك عبارة عن نشاط يحتوي علي 3 شعب؛ اولها اعلام الجمهور، ثانيهما اغراءه لتعديل اتجاهه وتصرفاته و ثالثهم بذل الجهود للتوفيق بين اتجاهات و تصرفات مؤسسة او منظمة ما، و جهود المتعاملين معها و ربط اتجاهات و تصرفات هؤلاء العملاء بهذه المنظمة او المؤسسة.⁴

-
1. حسن سمير محمد: العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 16
 2. محمود الجوهري: الاتجاهات الجديدة فب العلاقات العامة، مكتبة الانجلو-مصرية، مصر، ط 1، 1971، ص 18.
 3. ادوارد بيرنايز و اخرون: العلاقات العامة فن، ت وديع فلسطين و اخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1968، ص13
 4. محمود السباعي : ادارة الشرطة في الدولة الحديثة، الشركة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، المجلد2، 1968، ص 53

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

المطلب الاول: انواع التخطيط في العلاقات العامة

قدم الدكتور ربحي مصطفى عليان و الدكتور محمد الطوباسي مجموعة من أنواع التخطيط في العلاقات العامة في كتابهما الاتصال و العلاقات العامة بحيث يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط و ذلك بناء على عدة أسس هي:

1. أنواع التخطيط في العلاقات العامة وفقا للأساس الزمني:

ينقسم التخطيط إلى:

- تخطيط قصير الأجل و الذي يمتد لسنة أو بضعة شهور.
- تخطيط متوسطة الأجل و الذي يمتد الأكثر من سنة إلى خمسة سنوات.
- تخطيط طويل الأجل و هو الذي مداه عن ذلك.

2. أنواع التخطيط وفقا لنطاق الخطة:

-خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.

و ينقسم إلى خطة فرعية تختص كل منها بنطاق محدد فرع أو قسم للإدارة

3. أنواع التخطيط وفقا لطبيعة النشاط:

تتقسم الخطط وفقا لعدة معايير التخطيط نوعية لتوظيف خطة للشراء و خطة للصياغة للجماهير الداخلية و خطة للجماهير الخارجية.¹

1 ربحي مصطفى عليان وعدنان محمد الطوباسي، المرجع السابق، ص ص 285- 286

و قد قدم الدكتور محمد الصحن أنواع التخطيط غي العلاقات العامة طبقا لمشكلات المنهجية:

و ينقسم التخطيط وفقا لهذه المعايير إلى:

-**التخطيط الوقائي:** و هو التخطيط المبني على دراسات مستقيمة و بحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة و جماهيرها المختلفة و ذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح و هذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها درء الأخطاء قبل و فوعها دراسة مواقف الجماهير ازاء المؤسسة بالاستمرار و الولاء و رصيد ا سباب الأزمات و اعراضها.

-**التخطيط الإعلامي:** و هو تخطيط يتسم بالحركة و يقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ و لا يبدأ هذا التخطيط إلا بعد حدوث المشكلات و تنشأ من ثمة الحالة لحلها و يتصف بالسرعة و الحسم و لذلك هو يتطلب نوعا من الأعداد الأولى يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع الإخطار التي يتحمل حدوثها في أي وقت. فتعتبر العلاقات العامة الذي يعمل في شركة الطيران إن يتوقع سقوط إحدى الطائرات الشركة أو احت احت رقها و الذي في شركة الإنتاج الفحم أو الحديد يجب أن يتوقع انهيار احد المناجم و يتطلب من هذه التوقعات و غيرها خطط واضحة المعالم لمواجهةها عندما تحدث.¹

-**تخطيط الطوارئ أو العلاجي:** و يهدف إلى الالتقاء على الموافق حتى لا يتدهور و يتحول في النهاية إلى كارثة و من الأمثلة على وجود أنواع بين المنشآت و العاملين فيها أو بتعرضها لحملة صحفية مغرضة أو إقدام المنشأة على اجراء تعديلات أساسية في ا نظام الدارة تعمل المنشأة بكل الوسائل لتفندي تأزم الموقف أكثر مما وصل إليه و الحياواة دون تطور الأمور إلى كارثة محققة أو ما يشبه الكارثة.

¹ محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 198

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط في العلاقات العامة بمراحل يجب على المخطط اتباعها حيث يستلزم الثاني وصدق الرؤية و ان يبتعد عن التسرع حتي يكون تخطيطا مستمرا محققا للهدف منه ويعطي افضل التقديرات وهذا بتناوله للمراحل التالية :

1. دراسة و تحديد جماهير المؤسسة:

إن تحديد الأهداف لا يتوقف على رغبات المسؤولين و أمالهم فحسب كما إن المال وحده مهما بدل منه بسخاء ليبسر لنا تحديد أهداف يمكن بلوغها و لا يمكن إنفاق الأموال طمعا في كسب ثقة الجماهير و تأييدهم ، و لكن المهم هو وضع خطط ايجابية و فعالة وواقعية كما يتضح ذلك من دراسة عقلية كل جمهور من الجماهير المؤسسة ، ولما كان كل جمهور مصالحه الخاصة التي تختلف عن مصالح الجمهور الآخر فان خبير العلاقات العامة يجد نفسه في بحر متلاطم من اختلاف المصالح و عليه دراسة كافة المصالح المتضاربة و الاتجاهات المختلفة و ما يعتريها من تغييرات لم يعمل على التوفيق بها و م ا رعاة العدالة والاتصاف للجميع.¹

2. تعديل الأهداف:

في ضوء الأبحاث و الدراسات التي أجريت لتحديد الأهداف و الدراسة الجمهور التي حددتها المؤسسة و التي قد يكون في بعض الأحيان بعيدة عن الحقيقة و الواقع فقد لنتناسب إمكانيات و موارد الظروف التي تعمل فيها المؤسسة و إلي تحييطها تجعل من المستحيل تحقيق تلك الأهداف.

²¹ هناء حافظ بدوى، المرجع السابق ص211

❖ المطلب الثالث: شروط التخطيط الجيد للعلاقات العامة

توجد تصورات عديدة للمبادئ والشروط الضرورية التي تجمل التخطيط للعلاقات العامة محققا الغرض الذي ما رسمنا اجله. يرى جورج هاموند احد خبراء العلاقات العامة الامريكية ان تخطيط العلاقات العامة يتطلب

1

- -نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.
- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق و الاراء بأخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.
- -نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة للدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات.

1 محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق. ص 241-242

الفصل الثالث

المؤسسة العمومية الجزائرية

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الاول: المؤسسة العمومية المفهوم و النشأة والخصائص

المطلب الاول: مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية

تكاد تجمع التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية على انها شخص اداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية و تتبع في ادارته اساليب القانون العام.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة العمومية

كانت المؤسسة العمومية واحدة من تلك الوسائل التي ابتدعها الفكر الاداري في مجال تنفيذ اوجه النشاط الحديثة بقصد التخفيف من علو الادارة المركزية لذلك استحدثت المؤسسة العمومية في الماضي لغرض ادارة القطاعات المحدودة من اوجه نشاط الدولة ثم استخدمت فيما بعد في مجال الضخم ترضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الاهمية وصفه بعض الفقهاء بانه ازمة وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في اول الامر في نطاق ضيق فاقترصت على منح بعض المرافق العامة الادارية الشخصية المعنوية وترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية.

لكن مع تطور دور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتمايزت لدرجة انها وضعت كليا موضوع الاتهام المفهوم التقليدي ونظامه القانوني وبالفعل فان النظام القانوني الاداري البحث سيتقهقر شيئا فشيئا بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص وبدا تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الادارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية EPA و الذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام و المرافق العمومية الصناعية و التجارية SPIC التي تتكفل بها . ان الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة بهذه المؤسسة العمومية بدا مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة مركب ايلوكا².

¹ رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987،

² سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الاداري، دار الفكر العربي، 1979، ص 84

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية

1. المؤسسة العمومية منظمة عامة: لما كانت منظمة عامة فانه يجب التمييز بين المنظمات العامة والخاصة فان وجدت نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فانه يتعين التزام حكم هذه النصوص.
2. خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص و يقصد به ان كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص انشاءها و هي ملزمة بان لا تحيد عنها و تمارس نشاط غير النشاط المذكور في نص انشاءها فالمؤسسة العمومية ان تنشأ لتحقيق اغراض محددة لا يمكن لها الخروج عنها.
3. المؤسسة العمومية اسلوب اداري لا مركزي يرتكز كل تنظيم اداري على اساس المركزية او اللامركزية ويعتبر النظام الاداري مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية و تتشكل هذه الاخيرة على اساس نظام السلم الاداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج الهرمي الذي يندرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس السلطة التنفيذية في قمة الهرم وتملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الادارية و بالمثل سلطات التقرير والتنسيق والتوحيد¹.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، الطبعة الثانية، الجزائر، جسر النشر، 2007، ص 351

المبحث الثاني: وسائل المؤسسة العمومية و اساليب الرقابة فيها و نظامها القانوني

المطلب الاول: وسائل المؤسسة العمومية

تحتاج المؤسسة العمومية لممارسة نشاطاتها الى وسيلة بشرية فيما تشغله وتوظفه من عمال وموظفين و الى وسيلة مادية فيما بحوزتها من الات و اموال و املاك. كما انها تحتاج ايضا الى القيام بتصرفات قانونية مختلفة خاصة حقها في التعاقد. ان تنوع و تعدد اشكال المؤسسة العمومية واختلاف نشاطاتها يؤدي بالضرورة الى اختلاف النظام القانوني الذي يحكم كل وسيلة من الوسائل.

المطلب الثاني: الرقابة في المؤسسة العمومية

تعتبر الرقابة بشكل عام وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقق الاهداف بكفاية و فعالية في الوقت المحدد و مقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه¹. اما الرقابة على المؤسسة فترمي الى تحقيق هدف اساسي هو احترام مبدا المشروعية و لا يجب ان تتحول الى رقابة ملائمة لان من شان ذلك الاجهاز على فكرة اللامركزية التي تقوم عليها المؤسسة العمومية، و هذه الاخيرة كأجهزة ادارية تخضع للرقابة السلطة العامة و ان اختلفت مظاهرها و درجاتها باختلاف الدول و النظم في الدول الاشتراكية تخضع المؤسسات العمومية لنظام رقابي صارم لضمان اتباعه للخطة العامة. و قد تتعدد اشكال الرقابة ومجالاتها و بالتالي قد تتنوع السلطات التي تقوم بها الا اننا سوف نحرص على التركيز على اهم السلطات التي تلعب دورا رقابيا اساسيا و مؤثرا و هي السلطة التشريعية (الفرع الاول) و السلطة التنفيذية (الفرع الثاني) ثم السلطة القضائية (الفرع الثالث).

المطلب الثالث: النظام القانوني للمؤسسة

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه، بانها مرفق عام منح الشخصية المعنوية وهي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الادارية في القطاع المصلحي او ما يسمى باللامركزية المصلحية.

¹ محمد الصغير بعلی، النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 260. [2] سعد العلوش، المرجع

و بذلك فان المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما اداريا يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية¹. تخضع هذه المؤسسة في مفهومها التقليدي الى قواعد القانون الاداري و الى اختصاص القاضي الاداري و من جهة اخرى ترتبط المؤسسة دائما بمجموعة اقليمية، تكون اما الدولة اذا كان المؤسسة العمومية وطنية و اما المجموعات المحلية اذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي. ان الارتباط لمجموعة اقليمية ما. يمكن لهذه الاخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة اي رقابة على اجهزتها و على اعماله². و هذا يعني بعبارة اخرى ان النظام القانوني للمؤسسة التقليدية يتسم بتجانس و تماسك شديدين و مقتضى ذلك ان تكون اموالا عامة، و القرارات التي يتخذها القائمون على الادارة فيها تعتبر قرارات ادارية قابلة للطعن فيها بتجاوز السلطة امام القضاء الاداري وتتمتع المؤسسة لغرض تنفيذ اوجه نشاطها بامتياز السلطة العامة و يعتبر موظفوها من قبل الموظفين العموميين وعقودها ادارية و اشغالها عامة³.

¹ محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي و الاشتراكي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987، ص31

² ناصر لباد، القانون الاداري، الطبعة الاولى، الجزء الثاني، الجزائر، لباد للنشر، 2004، ص 184

³ سعد العلوش، المرجع السابق، ص21

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومكانة العلاقات العامة

نبذة تاريخية:

تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية منظمة وطنية لاستغلال الخدمات الجوية، وتحظى باستقلالية ذاتية ومالية، مراقبة من طرف وزارة النقل التي تفرض عليها عدة قواعد وقوانين، وتعتبر أكبر شركة طيران في إفريقيا¹.

أنشأت أول منظمة حققت النقل الجوي في الجزائر المستعمرة سنة 1947، تحت اسم الشركة وكان هدفها استغلال شبكة كاملة ومنضبطة للخطوط الجوية ما، - C.G.T.A - العامة للنقل الجوي بين الجزائر وفرنسا، وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أنشأ الشركة العامة للنقل الجوي، وذلك تحت وصاية وزارة النقل، وقدرت حصة الجزائر ب % 51 من رأس مالها، ثم % 83 سنة 1970 وبعدها 100 % بعدما تم شراء % 17 الباقية من الخطوط الفرنسية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 39 72 فيفري 1975² تحولت إلى مؤسسة وطنية للنقل والعمل الجوي، مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، المتمثلة في ضمان الخدمات الجوية العمومية المنظمة، وغير المنظمة في ا لإقليمي الوطني والدولي إضافة للعمل الجوي، ومنه فقد أخذت المؤسسة تتطور كما يلي: في سنة 1984، تم تقسيم المؤسسة إلى:

- الجزائرية للطيران الدولي
- الجزائرية للنقل المحلي مكلفة بالنقل الجوي المحلي والعمل الجوي.

إلا أن هذه الهيكلة لم تدم إلا أربع سنوات، ففي سنة 1987، أدمجت في منظمة واحدة بعد إلغاء التقسيم السابق الذي أعطاه الاستقرار وبذلك حققت التحسين في التناسق الداخلي وتنظيمها. التكوين المنظمي و تطوير التعاون ما بين الدول المغاربية.

وفي سنة 1992 أصبحت المنظمة تحظى باستقلالية التسيير، بتحولها إلى منظمة عمومية اقتصادية أكبر وحاليا تعتبر الخطوط الجوية، - Holding - جزء من رأس مالها تحمله الدولة الجزائرية عن طريق برأسمال قدر هـ 37.000.000.000,00 . د ج 3، وهي تنقل حاليا أزيد من 6.5 مليون

مسافر بشكل منظم، برقم أعمال قدر ب 48,7 : مليار دينار حسب إحصائيات¹2006، أما الآن فالمؤسسة أصبحت تشكل مجمعا يضم كل من

- الخطوط الجوية الداخلية.
- الخطوط الجوية الجزائرية التقنية.
- الخطوط الجوية الجزائرية للفندقة.
- الخطوط الجوية الجزائرية للشحن.
- الخطوط الجوية الدولية.

❖ مهام المنظمة

تعد الخطوط الجوية منظمة خدماتية، وذلك لكونها تنشط في مجال النقل الجوي للمسافرين

والسلع، وهي في ذات الوقت مكلفة بتحقيق المهام التالية:

أ - من ناحية النقل الجوي:

-نقل المسافرين :حيث تستغل الخطوط الجوية الداخلية والخارجية بهدف ضمان النقل العمومي الجوي.

-الشحن الجوي :إذ تؤمن نقل جل الشحنات من أمتعة، سلع، وطرود.

-النقل الجوي الإسعافي :تستجيب الجوية الجزائرية

ب - من ناحية العمل الجوي :تقديم أو تحقيق أكبر قدر من الخدمات الخاصة بتوريد السلع التجارية، وغيرها.

ج - من ناحية التسيير الاستغلالي :حيث تعمل الخطوط الجوية الجزائرية على تحقيق:

- البيع وتحقيق مهمة النقل سواء لحسابها أو لحساب منظمات النقل الأخرى.
- شراء وكراء الطائرات; إعداد وتقديم كل الخدمات التي لها علاقة مع مشروعها.

د - من ناحية الاستغلال التقني :تحقيق أو تأمين ما يلي:

-حق الاختيار في الشراء بكل حرية) شراء قطع الغيار الخاصة بصيانة الطائرات أو شراء الطائرات

-فحص الطائرات وقطع الغيار.

-تحقيق العمليات الخاصة للحصول على الوسائل اللازمة لتأدية عملها، للتصليح والمراجعة وكل

عمليات الصيانة الخاصة بالمعدات حسب صنف كل طائرة.

1 -www.wikipedia.org, consulté le: 13.10.2007.

2 - Trait d'union, Revue interne d'Air Algérie, n° 26, troisième trimestre,2007 , p: 3.

³-http: www.airalgerie .dz. consulté le: 01.02.2008

¹- حسب مطوية تعريفية بالمؤسسة، مقدمة على مستوى المديرية العامة، الواجهة-2-

❖ **أهداف المنظمة:** تهدف شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى تحقيق ما يلي :

-التسيير الجيد للمنظمة انطلاقا من تقديم معلومات دقيقة في الآجال المحددة.

-تحسين النوعية الخدماتية المقدمة لعملائها.وتسيير المستخدمين.

-ضمان تكوين المستخدمين في المجال الجوي، والحفاظ عليهم.

-تقديم صورة مشرقة للمنظمة أمام الشركات والهيئات الدولية.

❖ **موارد المنظمة:**

➤ **الموارد البشرية:** يقدر موظفو شركة الخطوط الجوية الجزائرية ب 9293 موظف، موزعين

كما يوضحه الجدول التالي:

العدد	الصنف / التمرکز
7765	مستخدمون في الجزائر
350	مستخدمون في الخارج
365	مستخدمون تقنيون (ملاحون)
813	مستخدمون تجاريون (ملاحون)
9293	المجموع

شكل رقم 1 - الامكانيات البشرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية¹

❖ **الموارد المادية**

تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية أسطولا يتكون من 33 طائرة مدنية، وطائرتين لشحن السلع، ويضم الأسطول من طائرات بوينغ، منها 13 طائرة بوينغ . بينما يبلغ عمر الأسطول 5 سنوات، وهو على الراجح أسطول شاب².

1 – rapport annuel, juin 2007, p: 17.

2 – <http://www.airalgerie.dz>. Consulté le: 01.02.2008.

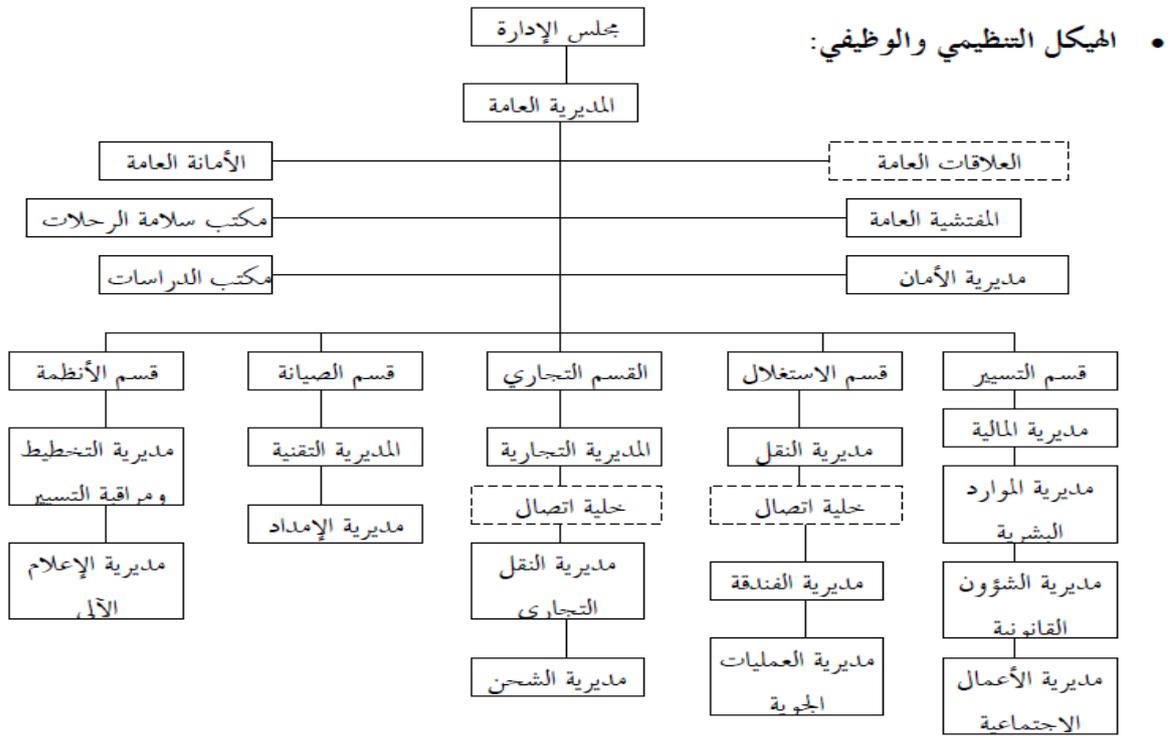
شبكات استغلال المنظمة: وتنقسم إلى :

الشبكة الدولية: وتنقسم بدورها إلى: فرنسا وتمثل % 79 من الحصة الأوربية، ومن بين باريس، بوردو، مرسيليا، ليون ستراسبورغ... الخ.

الشبكة الوطنية: وتنقسم إلى 3 قطاعات - شمال/شمال - شمال/جنوب - جنوب/جنوب.

-شمالا لا: ويضم رحلات من الجزائر العاصمة إلى عنابة، بجاية، قسنطينة، معسكر، وهران، تلمسان، تيسة، باتنة، سطيف¹.

-جنوبيا: من العاصمة إلى أدرار، بسكرة، برج باجي مختار، بشار، جانت، المنيعه، وادي سوف، حاسي مسعود، عين أمناس، عين قزان، عين صالح، ورقلة، تقرت، تيارت، إليزي، تمنراست، تيميمون.



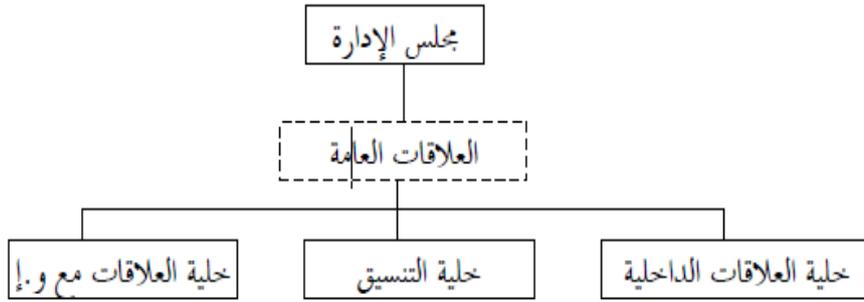
شكل رقم 2- الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية¹

¹ المصدر: وثيقة مقدمة على مستوى المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية

❖ تنظيم إدارتي الاتصال والعلاقات العامة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الخاص بالاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية معقدا نوعا ما نظرا لتداخل المهام وتعددتها، إلا أنه يمكن تقسيمه إلى: القمة الاستراتيجية وتتمثل في الإدارة العامة والتي تقوم بتسطير الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة ومن مهامها:

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛ . تسيير أنشطة الشركة ; .مراقبة الانجازات والوسائل العامة



شكل رقم 3- الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة

❖ مصالح الاتصال والاستشارة للعلاقات العامة: وتمثلها وحدة تابعة مباشرة للمدير العام *

- للمؤسسة ، فهي المكلفة بإدارة العلاقات العامة للمؤسسة انطلاقا من تسجيل، تنظيم وتنسيق اتصال الرئيس المدير العام¹، وتخطيط السياسات الاتصالية للمؤسسة، كما نجد من مهامها:
- التحليل والتقييم المنتظم للصحافة الوطنية والدولية المعالجة للمواضيع المرتبطة بصفة مباشرة بنشاطات المؤسسة وردود الفعل التي يمكن للمدير أن يتبناها.
- تسيير و تطوير المنشورات وركائز الاتصال الداخلي :كمجلة ; تنظيم سير المعلومة الصاعدة والنازلة و الأفقية.
- متابعة جميع الأحداث الخاصة بالمؤسسة من أجل تغطيتها ; إعداد ووضع حيز التنفيذ الإجراءات التقنية المتعلقة بترويج الاتصال الخارجي للخطوط الجوية الجزائرية باتجاه الدولة. الجمهور العام.الزبائن .الصحافة الدولية والمحلية.
- *يشرف على إدارة الاتصال والعلاقات العامة المدير العام للمؤسسة.

1 -مقابلة مع المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، بمقر المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية، يوم

✚ مصالـح الاتـصال الفرعية (خلايا الاتـصال)

ما يميز شركة الخطوط الجوية الجزائرية عن غيرها من المؤسسات العمومية هو فتح فروع اتصالية بكل من مديرية الاستغلال والمديرية التجارية تابعة لمصلحة العلاقات العامة، وقد لجأت المؤسسة إلى هذا ال تقسيم العملياتي لتسريع وتسهيل صيرورة المعلومات من خلال إيجاد نظام الخلايا الاتصالية¹ عبر مديرياتها.

وتقوم مصلحة الاتصال المتواجدة على مستوى المديرية التجارية للمؤسسة بمهمتين رئيسيتين هما: * **الاتصال الداخلي:** من خلال خلق ومتابعة الاتصال هيكل المديرية وإرادات المستخدمين هدف تطوير الاستماع والترويج لجو عمل ديناميكي و هادئ.

***الاتصال التسويقي:** ويتعلق الأمر بدعم السياسات التسويقية، والقيام بوظائف الاتصال الإشهاري والتجاري.²

أما بالنسبة لمصلحة الاتصال المتواجدة على مستوى مديرية الاستغلال للمؤسسة فتقوم بما يلي:
التنسيق بين الوحدات الداخلية ومختلف موظفي المؤسسة.

تدعيم وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن الذين يتعامل معهم بطريقة مباشرة

اهم حوادث المؤسسة: مرت شركة الخطوط الجوية الجزائرية بجملة لا باس بها من الحوادث التي هي عبارة عن حوادث سقوط الطائرات وتحطمها منها في رحلة الخطوط الجوية الجزائرية 6289 تحطمت طائرة مدنية بسبب عطل في المحركات بعد ثوان قليلة بعد الإقلاع من المدينة الجزائرية الجنوبية تمناست في رحلة عادية تربطها بالجزائر العاصمة و مقتل 97 من الركاب و 6 من الطاقم و ناج وحيد و ذلك بتاريخ 6 مارس 2003¹.

1 – www.jeuneafrique.com, consulté le: 13.10.2007.

– مقابلة مع السيد أوشانو: مسؤل عن الاتصال الداخلي بمديرية الاستغلال، يوم 06.02.2008 ، على الساعة: 9:30

– مقابلة مع المكلفة بالاتصال التسويقي: بالمديرية التجارية، يوم 08.02.2008 ، على الساعة: 13:38

المبحث الثاني: عرض وتحليل الجداول

مجتمع البحث وخصائصه: يتكون مجتمع الدراسة من جميع ا لأفراد العاملين بإدارات العلاقات العامة والاتصال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات ¹ 46 ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، لم نتمكن من جمع معلومات و بيانات كثيرة الا القليل منها و بعد قيامنا بعملية فحص البيانات حاولنا تقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفقا للمتغيرات التالية:

1- وفق متغير الوظيفة:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب السلم الوظيفي

النسبة	العدد	التوزيع الوظيفة
36.9	17	إطارات
63	29	موظفون
100	46	المجموع

2- وفق متغير السن

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	العدد	التوزيع السن
56.5	26	أقل من 35 سنة
43.4	20	أكثر من 36 سنة
100	46	المجموع

1 -Selon le Rapport Administratif de D R H, Janvier 2008

3- وفق متغير النوع

جدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النسبة	العدد	التوزيع النوع
47.8	22	ذكر
52.1	24	أنثى
100	46	المجموع

4- وفق متغير المؤهلات العلمية و التقنية

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النسبة	العدد	التوزيع النوع
15.2	07	ثانوي
84.7	39	جامعي
100	46	المجموع

التحليل الكمي لنتائج الدراسة:

مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (5) يبين مدى ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات

النسبة	العدد	العدد/ النسبة ضرورة العلاقات العامة
93.4	43	نعم
6.5	03	لا
100	46	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الأغلبية من أفراد العينة يرون أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة الأزمات، ونسبة ضئيلة تمثل 6.52% ترى عدم ضرورتها و هذا يدل على ان العلاقات العامة ضرورية لإدارة الازمات حسب اجابات المبحوثين.

مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم 6 الاجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الازمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	المهام والإجراءات
20.9	09		وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15		وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06		تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بما بالسرعة اللازمة
10.8	05		تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25		مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
6.52	03		إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الإجابات التي يقوم بها المبحوثين قبل الأزمة هي مراجعة التقارير والصحف التي تصدر من وعن المنظمة وذلك بنسبة 54.3% ، يليه وضع سياسات وخطط مسبقة لتجنب الأزمات على مستوى دائرتي الاتصال والعلاقات العامة وذلك بنسبة مهمة هي، %43.8، وتأتي إجراءات أخرى بنسب متدنية كوضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 20.9 وإعداد متحدثين مع وسائل الإعلام بنسبة 10.8% ، بينما يتضح من الجدول أن ممارسي العلاقات العامة، % لا يولون اهتماما كبيرا بإجراء بحوث وقياسات الرأي العام وهذا ما يتضح من خلال النسبة 6.52 وهو الأمر الذي يحد من فعالية السياسات والخطط التي تستهدف إلى تجنب وقوع الأزمات.

جدول رقم 7- الإجراءات تقوم بها العلاقات العامة اثناء الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	الإجراءات
50	23		الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31		المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث
63	29		المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.3 % من المبحوثين ترى أن المسارعة إلى تقديم المعلومات هي من أكثر المهام التي يقوم بها فريق العلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة، وبنسبة مقارنة أي 63 % من الإجابات ترى مهمة المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة، كما أن، ممارسي العلاقات العامة يجتمعون مع خلية الأزمة وذلك ما أكدته نسبة عالية من الإجابات وهذا يعني أن إدارتي العلاقات العامة والاتصال تقوم بدور مهم خلال الأزمة

جدول رقم 8- الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	الإجراءات
17.3	08		إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة
00	00		استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل
84	39		بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي
34.7	16		دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
13	06		الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين

من خلال الجدول يتضح لنا أن الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة بعد الأزمة تتمثل في بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وذلك بنسبة 84 % ، و تليها مهمة دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 34.7 % ، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فإن مهمة إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة تشكل نوعا ما إجراء تتخذه إدارة العلاقات العامة، في حين تسعى هذه الأخيرة إلى الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بعد الأزمة

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة أزمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وكيف تعاملت المؤسسة مع احتياجات رجال الإعلام، والجمهور ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، وفي ثنايا دراستنا هذه تبين لنا أن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات غير واضح، وذلك لوجود تداخل كبير بين جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، وأجهزة أخرى، كما تبين لنا أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة ترتبط إلى حد كبير بسياسات الفعل ورد الفعل، وتغفل السياسات التخطيطية المستقبلية لمواجهة الأزمات، وهو ما دفعها في النهاية إلى تبني استراتيجيات التبرير، وعدم مواجهة المواقف المتأزمة في حينها، وكان من الممكن لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة تكثيف جهودهم أكثر لإقناع الإدارة العليا وإدارة الشؤون القانونية بسيادة الخطط والاستراتيجيات التي يجب إتباعها أثناء الأزمات.

ولكننا بطبيعة الحال لمسنا بعض الأفعال الإيجابية للمؤسسة، انطلاقاً من اعتمادها على إدارتي الاتصال والعلاقات العامة في تسيير الأزمة، وهذا يعكس إلى حد ما سياسات التفتح التي شرعت فيها المؤسسات الجزائرية حديثاً، وإن كانت إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الأخيرة لا تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف الاتصال أو العلاقات العامة، وإنما هي عبارة عن إجراءات طارئة تتخذها الإدارتين السابقتين من أجل التخفيف من حدة الأزمة، أو ما يمكن الاصطلاح عليه "بالوظائف التصحيحية"، مادام أن معظم هذه المؤسسات كما أسلفنا القول لا زالت تعتمد على سياسات الفعل ورد الفعل، وهذا ما أثر فعلاً على عدم انسجام وظائف العلاقات العامة مع مراحل الأزمة، إذ وكما تبين لنا من خلال دور العلاقات العامة أثناء الأزمة في مرحلة قبل الأزمة تقوم بعمليات البحث والتخطيط، وفي مرحلة الأزمة تقوم العلاقات العامة بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراءات المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل. ومن جهة أخرى تعكس كل من الاستراتيجيات الاتصالية

للمؤسسة وخطاباتها تجربة مهمة يمكن الوقوف عندها قصد إدراك جانب من المعالجات السليمة للآزمة فالمؤسسة وان أهملت تسيير مرحلة ما قبل الآزمة الا انها عملت بمبدأ التصدي للآزمة بسرعة ومحاولة ايجاد حلول لمشاكلها قبل ان تتفاقم وهذا كان كنتيجة لاستراتيجيتها التصحيحية المتضمنة استراتيجية الشفافية والاعتذار .

في النهاية يمكن اعطاء صورة واضحة عن دور الاتصال والعلاقات العامة في تسيير بالمؤسسات الجزائرية انطلاقا من النموذج المدروس من خلال النقاط التالية ان التسيير المحلي للآزمات بواسطة موارد الاتصال او العلاقات العامة لا يزال في بدايته الاولى وذلك لسيادة الغموض والعمومية على كل الانواع الحديثة للتسيير اتصال الآزمات العلاقات العامة الآزمة وهو ما ادى الى افتقاد نماذج وتصورات علمية عملية للتعامل مع الآزمات مما جعل العديد من المؤسسات الجزائرية العمومية تواجه ظروفًا غير محتملة العواقب.

الملاحق

اسئلة المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج البويرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

اشراف

د. إسماعيل حماني

اعداد الطلبة

حمداش نجاة

تونسى وسيم عميروش

البيانات الشخصية:

المهنة:

عون اداري

اداري

اطار

الخبرة المهنية:

اكثر من 10 سنوات

من 6 الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

المحور الاول: ما هو التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ؟

1 ما هو التصور السائد حول التخطيط الاستراتيجي؟

2 كيف يتم تطبيق هذا التصور؟

3 ما اهمية التخطيط الاستراتيجي؟

المحور الثاني: ما هي العلاقات العامة في المؤسسة العمومية

1 ما هو التصور السائد حول هذه العلاقات؟

2 ما هي المكانة التي تحضى بها ؟

3 كيف تتم اجرائيا اثناء التخطيط ؟

المحور الثالث : التصور السائد بالمؤسسة حول التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

1. هل تتوفر المصادقية داخل المؤسسة العمومية للخطوط الجوية في تعاملها مع العمال؟

2. كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي بجعل المؤسسة العمومية للخطوط الجوية لولاية البويرة

ذات خدمة مميزة ؟

3. ما هو الدور الايجابي والاهمية التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ؟

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

علي بن الفايز الجحني:مدخل الى العلاقات العامة والانسانية ،مركز الدراسات والبحوث ، الرياض ، 2006 ، ص8

. جون شومالي وبنديس هوسيمان: العلاقات العامة ، ت محمد العسلي، سلسلة دراسات اعلامية، تونس، 1994، ص156

* وذلك وفق التحولات الأكاديمية والمهنية للعلاقات العامة من منظور المدرسة الأمريكية الحديثة.

**وذلك راجع إلى أن المدرسة الأوروبية عموما -باستثناء الإنجليز - لا ترى في مفهوم العلاقات العامة شيئا مميزا، لأن ثمة وظائف إدارية وعلوما اجتماعية تهتم أيضا بالعلاقات مثل الإدارة والتسويق وعلم الاجتماع وعلم النفس

يمكن اختصار الاختلاف بين النوعين، من خلال أن المدرسة الأورو بية تعتمد بشكل عام على الاتصال المؤسساتي * - في إدارة المنظمات، وهو ما أدى الى اعتماد اتصال الازمات ، بينما تعتمد المدرسة الانجلوساكسونية وخاصة الامريكية على العامة كمورد يسخر الاتصال والعلاقات في ادارة المؤسسة ، وهو ما دفع هذه المدرسة الى الاهتمام بالعلاقات العامة في ادارة الازمة او ما يعرف ب :

Crises „Public Relations ولكنهما في النهاية يتفقان على كيفية ادارة الازمة من خلال الاتصال

.محمد توفيق، منهجية العلمي مع التطبيق على بحث جغرافي، ط1 ، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 2007، ص42

عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990م، ص 30

ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، ط3، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، 2012، ص145،

.عبد العزيز صالح، الادارة العامة المقارنة،الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،عمان ،2000، ص3

2.سليمان فخري ، العلاقات العامة ، دار الكتاب و الطباعة والنشر ، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص 34

ابن منظور، 2009، ص 10 / د. عطا الله محمد شاكر، 2011 ص 20

- حسن سمير محمد: العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 16. 1
- محمود الجوهري: الاتجاهات الجديدة فب العلاقات العامة، مكتبة الانجلو-مصرية، مصر، ط 1، 1971، ص 18
- ادوارد بيرنايز و اخرون: العلاقات العامة فن، ت وديع فلسطين و اخرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1968، ص13
- محمود السباعي : ادارة الشرطة في الدولة الحديثة، الشركة العربية للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، المجلد2، 1968، ص 539
- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمد الطوباسي، المرجع السابق، ص ص 285-286
- محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 198¹
- هناء حافظ بدوي، المرجع السابق ص 211²¹
- محمد منير حجاب : العلاقات العامة فى المؤسسات الحديثة، المرجع السابق. ص 241-242
- ¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، الطبعة الثانية، الجزائر، جسر النشر، 2007، ص 351
- ¹ محمد الصغير بعلى، النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص260. [2]. سعد العلوش، المرجع السابق، ص 95.
- محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي و الاشتراكي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987، ص31
- ² ناصر لباد، القانون الاداري، الطبعة الاولى، الجزء الثاني، الجزائر، لباد للنشر، 2004، ص 184
- ³ سعد العلوش، المرجع السابق، ص21
- حسب مطوية تعريفية بالمؤسسة، مقدمة على مستوى المديرية العامة، الواجهة-2
- المصدر: وثيقة مقدمة على مستوى المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية¹
- يشرف على إدارة الاتصال والعلاقات العامة المدير العام للمؤسسة*

المذكرات والرسائل الجامعية:

- سعود صالح محمد الداود: برامج العلاقات العامة وأثر انعكاساتها على تحقيق الأمن، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 142
- بن حاج منير، (2005-2006)، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع و افاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة
- رسالة ماجستير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ، احلام صدار، ريم زدايرية، 2016
- مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، (العدد 164 ، الجزء 4)، يوليو 2015
- موفق محمد الضمور، « واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العم في الاردن، اطروحة الدكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية،الاردن»،2008

المقابلات

- مقابلة مع المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، بمقر المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية، يوم 22 - 1 ماي 2022 ، على الساعة 10:15
- مقابلة مع السيد محمد عبدو بودريالة المدير العام للخطوط الجوية يوم 15 جوان 2022 على الساعة 00: 14

مراجع باللغة الفرنسية:

- 1 – www.jeuneafrique.com, consulté le: 13.10.2007.
- 1 – rapport annuel, juin 2007, p: 17.
- 2 – <http://www.airalgerie.dz>. Consulté le: 01.02.2008
2. Philip Boiry: les relations publiques et la stratégie de confiance,, Paris,, Arc 1989,, p 122
- 1 – Patrick Lagadec, La gestion des crises ,Paris , Organisation, 1995, p. 26
- 2 Thomson Learning , Crises in Organisation, London, Titel copy, 2000, p. 1
- Murray, Eileen and Shchen: Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & Maedia, Chicago, February, 1992
- 1 – www.wikipedia.org, consulté le: 13.10.2007.
- 2 – Trait d'union, Revue interne d'Air Algérie, n° 26, troisième trimestre, 2007 , p: 3.
- ³ – <http://www.airalgerie.dz>. consulté le: 01.02.2008

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	توزيع العينة حسب السلم الوظيفي	1
45	توزيع العينة حسب السن	2
46	توزيع العينة حسب النوع	3
46	توزيع العينة حسب النوع	4
46	ضرورة العلاقات العامة اثناء الازمة	5
47	الاجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الازمة	6
48	الاجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة اثناء الازمة	7
48	الاجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الازمة	8

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
41	الامكانيات البشرية لشركة الخطوط الجوي	1
42	الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية	2
43	الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة	3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
الاطار المنهجي للدراسة	
8	1. اشكالية الدراسة
9	2. اهمية الدراسة
10	3. اهداف الدراسة
11	4. منهج الدراسة
11	5. ادوات الدراسة
12	6. مجتمع البحث و عينته
12	7. حدود الدراسة
13	8. تحديد مفاهيم الدراسة
14	9. الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
21	الفصل الاول: مدخل الى التخطيط الاستراتيجي
21	المبحث الاول: التخطيط الاستراتيجي ، المفهوم و النشأة، و التطور
21	المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: نشأة التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الثالث: تطور التخطيط الاستراتيجي
23	المبحث الثاني: خصائص و اهمية و مراحل التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: اهمية التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي
26	الفصل الثاني: مدخل الى العلاقات العامة
26	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول العلاقات العامة
26	المطلب الاول: جمعيات العلاقات العامة للو. م. ا.
26	المطلب الثاني: من الناحية العلمية
26	المطلب الثالث: ادوارد بيرنبايز

27	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
27	المطلب الاول: انواع التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة
29	المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة
30	المطلب الثالث: شروط التخطيط الاستراتيجي
32	الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الجزائرية
32	المبحث الاول: النشأة و المفهوم و خصائص المؤسسة العمومية
32	المطلب الاول: مفهوم المؤسسة العمومية
32	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية
33	المطلب الثالث : خصائص المؤسسة العمومية
34	المبحث الثاني : وسائل المؤسسة العمومية و اساليب الرقابة فيها و نظامها القانوني
34	المطلب الاول : وسائل المؤسسة العمومية
34	المطلب الثاني: اساليب الرقابة فيها
34	المطلب الثالث: نظامها القانوني
الجانب التطبيقي	
38	الفصل الرابع : دراسة حالة شركة الخطوط الجوية
38	المبحث الاول: استمارة المقابلة
45	المبحث الثاني: تقديم تصور عن كيفية معالجة البيانات احصائيا
50	الخاتمة
53	قائمة الملاحق
56	قائمة المصادر والمراجع