

جامعة آكلي محند اولحاج - البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: الاتصال

تخصص: علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل. م. د (L.M.D)

أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في
المؤسسات العمومية الجزائرية:
مديرية الثقافة لولاية البويرة

تحت إشراف الأستاذ:

د/ بورحلة سليمان

من إعداد الطالبتين:

- قارة كوثر

- شبيبة أحلام

لجنة المناقشة

الأستاذ:.....رئيسا

الأستاذ:.....مشرفا

الأستاذ:.....ممتحنا

السنة الجامعية:

2022/2021

شكر وتقدير

بعد الشكر لله عز وجل الذي منحنا الإرادة والعزيمة لإتمام هذا العمل،

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف الدكتور على كل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة طيلة فترة إنجاز مشروع المذكرة، فلك منا فائق التقدير والاحترام وعميق الامتنان، ونسأل الله أن يمدك بموفور الصحة والعافية.

كما نتوجه بخالص الشكر لعضوي لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أيضا أن نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد لله و كفى الصلاة على حبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد

الحمد والفضل لله تعالى الذي وفقنا في هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح

إلى من أنجبتني ورعتني أمي الغالية.

إلى كل من كان سندي في الدنيا وكان نور طريقي إلى من خطى الصعاب ومشاق
الحياة من أجل راحتي أبي الغالي.

إلى توأم روحي والمصاييح التي تنير بيتنا إخوتي صهيب رؤوف عبد الرحمن وأماني

إلى كافة العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا.

أساتذتي الأجلاء ومن صنعوا بكل اقتدار خطوات تعليمي

إلى رفيقاتي في الدراسة وخاصة أحلام.

الحمد لله الذي وفقنا في هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

إخوتي الذين أشد بهم أزري في هذه الحياة.

رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته لرعاهم الله ووفقهم، وخاصة زميلتي كوثر.

المحتوى	
شكر وتقدير	
الإهداء	
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
2	إشكالية الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	النظريات المعتمدة في الدراسة
7	تحديد مفاهيم الدراسة
8	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: برامج الاتصال والعلاقات العامة	
23	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة
23	مفهوم العلاقات العامة
26	خصائص العلاقات العامة
29	وظائف العلاقات العامة
30	مبادئ وأسس العلاقات العامة

32	المبحث الثاني: وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة
32	الاتصال ومكوناته
36	أهمية الاتصال وأنواعه
38	وسائل الاتصال الداخلي والخارجي
44	المبحث الثالث: تنظيم أجهزة العلاقات العامة
44	كيفية ممارسة نشاط العلاقات العامة
45	خطوات التنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة
46	العاملون في أجهزة العلاقات العامة
51	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: المتغيرات الثقافية في إطار المؤسسة	
53	المبحث الأول: ماهية المتغيرات الثقافية
53	مفهوم المتغيرات الثقافية
54	أنواع المتغيرات الثقافية
56	التغير الثقافي ومراحل تطوره
56	إدارة التغير الثقافي في المؤسسة
59	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة
59	مفهوم المؤسسة العمومية
60	خصائص المؤسسة العمومية
62	وظائف المؤسسات العمومية
66	المبحث الثالث: المتغيرات الثقافية في الإطار الداخلي للمؤسسة

66	مفهوم ثقافة المؤسسة
68	مكونات ثقافة المؤسسة
71	بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها
75	عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة
78	المبحث الرابع: المتغيرات الثقافية في الإطار الخارجي للمؤسسة
78	مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة
79	مكونات البيئة الخارجية
81	علاقة البيئة الخارجية بالمؤسسة
83	خصائص البيئة الخارجية
85	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: نموذج التحليل البيئي وأمثلة عن تطبيق الترجمة الثقافية في	
87	المبحث الأول: نماذج التحليل البيئي pest و swot
87	1- تحليل pest
92	2- تحليل swot
95	المبحث الثاني: أمثلة عن شركات طبقت الترجمة الثقافية
95	1- إدارة التغيير الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات
96	2- استراتيجيات الاتصال في المواقع الالكترونية الأمريكية
101	خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس: دراسة حالة مؤسسة مديرية الثقافة لولاية البويرة	
104	تمهيد
104	التعريف بالمؤسسة
104	أهداف المديرية
105	وظائف مصالح مديرية الثقافة
108	خلاصة الفصل الخامس
الفصل السادس الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية	
111	المنهج المعتمد في الدراسة
111	مجتمع البحث
111	عينة الدراسة
112	أدوات جمع البيانات
113	مجالات الدراسة
113	صعوبات الدراسة
114	الأساليب الإحصائية المستعملة
115	تحليل البيانات
179	مناقشة النتائج
183	النتائج العامة للدراسة
185	الاقتراحات والتوصيات

188	خاتمة
191	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول والأشكال

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تطورا عميقا وسريعا في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية، وهذا التطور ينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتكيف مع متغيرات بيئتها والتحكم فيها، فإن عليها الالتزام بدراسة البيئة المحيطة بها بشتى متغيراتها حتى تتمكن من تخطيط برامج وأنشطة تتلاءم مع هذا التغيير وتحقق بذلك ثقافة تنظيمية وتسيير داخلي، مواكبا للتأثيرات القادمة من البيئة الخارجية، أي تحقيق ترابط وتواصل وثيق بين البيئة الداخلية والخارجية لها، وتلجأ المؤسسة في تحقيق الاتصال بينها وبين البيئتين الداخلية والخارجية لها من خلال جهاز العلاقات العامة الذي يمثل صلة وصل بينها وبين جماهيرها باختلاف خصائصهم واتجاهاتهم وقيمهم، حيث يعمل هذا الجهاز على دراسة البيئة الخارجية وتقييم الفرص والأزمات التي يمكن أن تحملها المؤسسة، وينظم برامج وأنشطة تتوافق مع التأثيرات الصادرة عن هذه البيئة، وكذلك الأمر بالنسبة للبيئة الداخلية وما تشمله من موظفين، حيث يحقق هذا الأخير علاقات عملية متوافقة ومتناسقة مع أعمال ومهام المؤسسة بشكل كامل.

من هذا المنطلق، تشكل متغيرات البيئة الخارجية قوة متحركة في مختلف قرارات و هام المؤسسات وكذا عنصرا رئيسيا في تسيير مختلف البرامج الموجهة من طرف المؤسسة إلى جمهورها الخارج، وعاملا مساهما في منح فرص وفي نفس الوقت مساهم في منح تهديدات ينبغي أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وتستهلكها وفق ما يتناسب مع أهدافها المرادة...

في هذا الإطار، سعت دراستنا للتركيز على المؤسسة العمومية ومحاولة معرفة دور أحد متغيرات البيئة الخارجية وهي المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة لهذه المؤسسة أي تحديد دورها التأثيري والمساعد.

على أساس ما سبق، يمكن القول أنه بات من الضروري معرفة كيف تخلق هذه المتغيرات الثقافية تأثير في تخطيط وصياغة مختلف البرامج الاتصالية وبرامج العلاقات العامة، إذ يعتبر

هذا الموضوع مهم للمؤسسة العمومية المتمثلة في مديرية ثقافة البويرة والتي يتمحور ويرتكز عملها بالأساس على الثقافة.

ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى أربعة فصول

الفصل الأول جاء تحت عنوان: برامج الاتصال والعلاقات العامة حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث: الأول كان تحت عنوان ماهية العلاقات العامة، والثاني تحت عنوان وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة. أما المبحث الثالث فتضمن تنظيم أجهزة العلاقات العامة.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان المتغيرات الثقافية في إطار المؤسسة وتضمن أربعة مباحث: جاء المبحث الأول تحت عنوان ماهية المتغيرات الثقافية. أما المبحث الثاني فتضمن ماهية المؤسسة، والمبحث الثالث جاء تحت عنوان المتغيرات الثقافية في الإطار الداخلي المؤسسة. أما المبحث الأخير فكان عنوانه المتغيرات الثقافية في الإطار الخارجي للمؤسسة.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان نماذج التحليل البيئي و أمثلة عن تطبيق الترجمة الثقافية في الشركات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: تضمن الأول نماذج التحليل البيئي PEST و SWOT، وتضمن الثاني أمثلة عن شركات طبقت الترجمة الثقافية.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل مبحثين: الأول تمثل في التعريف بالمؤسسة مديرية ثقافة لولاية بويرة تطرقنا فيه إلى نشأة ومفهوم وخصائص، وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، والمبحث ثاني تضمن إجراءات المنهجية من عينة ومجتمع البحث واستمارة وتضمن أيضا التحليل الكمي والكيفي للدراسة المتمثل في تفرغ البيانات واستنتاج النتائج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الإشكالية

تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا مكونا من فاعلين اجتماعيين أي أفراد وجماعات فرعية لها خصائصها السوسولوجية والثقافية المختلفة عن بعضها البعض، مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات تربطهم علاقات اجتماعية، وعلاقات عمل متبادلة، وهذه العلاقات إما أن يسودها الانسجام أو تكون محاطة بالصراع، وهذا ما يدفع المؤسسة لخلق ثقافة قوية مشتركة تجمع بين كل هذه الثقافات الفرعية المختلفة، وذلك من خلال جعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل، وإيجاد إطار قيمي ومرجعي واحد مشترك، وهذا ما يسمى بثقافة المؤسسة، كما تسعى المؤسسة لتحقيق التوافق بين أدائها وأنشطتها مع المتغيرات السائدة في البيئة الخارجية، حيث أن هذه البيئة تحكمها علاقة تأثير وتأثر مع المؤسسة، ويظهر هذا التأثير المتبادل بينهما من خلال كون هذه البيئة مصدرا يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية... إلخ، لذلك نحرص المؤسسة على تسليط الضوء على هذه البيئة المكونة من العديد من المتغيرات، وذلك قصد خلق التأثير المطلوب والوصول إلى أهدافها المسطرة البعيدة والقريبة المدى. ومن أجل هذا تلجأ المؤسسة إلى تكليف جهاز متخصص وهو جهاز العلاقات العامة، والذي يمثل صلة وصل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يقوم هذا الجهاز بدراسات وأبحاث حول بيئة المؤسسة وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لتمكن من إعداد برامج تتلاءم مع متغيرات بيئة المؤسسة وإنجاز أنشطة وبرامج اتصالية فعالة تحدث التأثير المطلوب.

تتركز مشكلة دراستنا أساسا حول متغيرات بيئة المؤسسة وبالأخص على المتغيرات الثقافية والتي تمثل البعد الثقافي الذي يعكس اتجاهات وقيم وثقافة جماهير المؤسسة، حيث أن المؤسسة تعتمد على دراسة هذه المتغيرات نظرا لأهميتها البالغة والمبرمجة في أغلب أنشطة

وأعمال المؤسسة. وبما أن المؤسسة تلجأ لجهاز العلاقات العامة في تحقيق التواصل مع جماهيرها.

تهدف دراستنا لمعرفة الأثر الذي تلعبه هذه المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة.

يتمحور التساؤل الرئيسي لدراستنا حول: ما أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في مديرية ثقافة ولاية البويرة؟

جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ما المقصود بالمتغيرات الثقافية المعتمدة في إدارة مؤسسة حسب العاملين والقائمين على الاتصال؟

- ما علاقة المتغيرات الثقافية بصياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة بمديرية ثقافة ولاية البويرة؟

- ما هي الانعكاسات المترتبة على توظيف صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في مديرية

أسباب الدراسة

- الميل الشخصي لمعرفة الثقافة السائدة في ولاية البويرة.

- قلة البحوث والدراسات الوطنية في هذا الجانب مما شكل دافعا شخصيا للخوض في ثنايا هذا الموضوع.

- تدعيم المكتسبات العلمية القبلية في هذا الموضوع موصولا في إطار التخصص.

أهداف الدراسة

لكل دراسة علمية مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها، وفي دراستنا هذه التي تتمحور حول مؤسسة عمومية (مديرية ثقافة البويرة)، نسعى للوصول إلى الأهداف التالية:

- محاولة تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الثقافية للمؤسسات العمومية، بالإضافة إلى مفاهيم حول العلاقات العامة ومختلف البرامج الاتصالية.
- محاولة الربط بين المتغيرات الثقافية وصياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة.
- محاولة تبيان تأثير المتغيرات الثقافية على المؤسسة العمومية وبرامجها ومهامها.
- محاولة معرفة المتغيرات الثقافية الأكثر اتخاذا في برامج المؤسسة العمومية وذلك بهدف تحديد التأثير الذي تخلقه، والدور الذي تلعبه في الرسالة الاتصالية بين المؤسسة وجمهوره.

- محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة.

أهمية الدراسة

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وقياس درجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراستنا هذه وتكمن أهميتها في بيان الأثر المترتب عن متغيرات البيئة الخارجية وبالخصوص المتغيرات الثقافية بالنسبة للمؤسسات، كون الثقافة وأبعادها المختلفة تلعب دورا في بناء الأفراد من حيث القيم والتقاليد وعاداتهم واتجاهاتهم، فمن خلال دراسة هذه المتغيرات ستمكن المؤسسة من صياغة برامج تتوافق مع الخصائص الثقافية لجمهورها والبيئة التي تنشط ضمنها وبالتالي تحقق أهدافها المرادة بسلاسة وبعيدا عن العشوائية.

المنهج وأدوات الدراسة

منهج الدراسة

يعتبر المنهج العلمي طريقة منظمة تتبع خطة معينة لدراسة ظاهرة ما قصد التوصل إلى حقائق، وعادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الأدنى الذي نسعى الوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، لذلك يعرف المنهج العلمي أنه: "مجموعة خطط وقواعد يأخذها الباحث في دراسة أثناء البحث في قضية أو مشكلة موضوعة".

نظرا لكون طبيعة دراستنا هي دراسة وصفية فإن المنهج الذي اعتمدنا عليه هو منهج دراسة حالة.

يقصد بمنهج "دراسة حالة": "هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة فردية كانت أم مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسته في مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى نتائج علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الدراسات المشابهة لها"⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه: "البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه"⁽²⁾.
أدوات الدراسة: لغرض الحصول على البيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

المقابلة: تدخل ضمن أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من الأشخاص الذي يملكون البيانات، فهي أداة بحث تخضع من حيث الاستخدام إلى شروط علمية صارمة، حيث تتم وفق إطار إنجاز بحث علمي ذو إشكالية محددة وخطة معينة.

تمت المقابلة مع متخصصين في مجال الاتصال بالمؤسسة العمومية "مديرية الثقافة" والمدير العام للمؤسسة.

الملاحظة دون مشاركة: هي إحدى أدوات البحث العلمي تكفي بملاحظة المجتمع دن مشاركة أعضائه حياتهم الخاصة، أي إجراء الملاحظة من الخارج بصورة مستقلة ومنفصلة عن المجال المدروس، الاقتراب من المجتمع المبحوث ومعرفة العلاقة السائدة بينهم.

في هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة دون المشاركة مع فريق الاتصال وإدارة المؤسسة مديرية الثقافة وهذا بغرض الحصول على المعلومات والمتخصصين بالنشاطات الثقافية.

الاستبيان: الاستبيان في البحث العلمي هو تلك الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في عن موضوع الدراسة في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيحها وتعريفها من الجوانب المختلفة.

(1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم إعلام واتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 301.

(2) محمد بن سالم، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، 2020، ص 171.

يكون استخدام الاستبيان بتوزيع استمارة على العاملين بالمؤسسة في انتظار الإجابة عليه للحصول على نتائج.

كما لجأنا أيضا إلى السجلات والوثائق التي تعتبر من الأدوات والمصادر التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات والمعطيات من الميدان، حيث تحصلنا على بعض الوثائق لتي لها علاقة بالموضوع من منشور ووثائق وغيرها منها:

-الهيكل التنظيمية للمؤسسة.

-بعض مخططات التكوين.

-بطاقة تقنية حول المؤسسة.

-جدول يتضمن عدد الإطارات المسيرة ومسارها المهني.

-القانون الداخلي للمؤسسة.

هذه الوثائق لها دور كبير في جمع المعلومات التي تم توظيفها في مراحل مختلفة من البحث.

المقاربة النظرية

تتمثل النظرية المستخدمة في هذه الدراسة في نظرية العامة الممتازة لـ جيمس جرونج.

قام جيمس جرونج وزملاؤه بوضع نظرية عالمية للعلاقات العامة أطلقوا عليها "المبادئ العامة للتطبيقات الخاصة"، وبعدها أخذت تسمية نظرية الامتياز وهي أكبر نظرية في تاريخ العلاقات العامة سنة 1985.

اقترح جرونج مفهوما نظريا لكيفية ممارسة العلاقات العامة على مستوى المنظمة وهذا المفهوم يقوم على ربط متغيرين هما: اتجاه الاتصال وتأثير الاتصال، وينتج عن هذين المتغيرين أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة، التي تساعد على تحقيق أعلى معدلات تفاعلية في إدارة العلاقات العامة وبناء صورة إيجابية من خلال الاعتماد على الاتصال، كونه المعيار العلمي الرئيسي لنشاط العلاقات العامة.

تتمثل هذه النماذج فيما يلي:

1- نموذج الوكالة الصحفية (الدعاية): يستخدم هذا النموذج الدعاية كوظيفة، حيث ينقل الممارسون المعلومات حول المنظمة أو العميل إلى الجمهور، من خلال معلومات ناقصة أو أشباه حقائق وأحيانا أكاذيب ويتجاهل ردة فعل الجمهور، الهدف منه هو تحقيق الشهرة والدعاية للمنظمة.

2- نموذج المعلومات العامة أو نموذج الإعلام العام: يقوم هذا النموذج بنشر المعلومات الصحيحة والأخبار الحقيقية على المنظمة للجمهور بصورة موضوعية، الغرض منه هو الإقناع أثناء العملية الاتصالية، ويتميز هذا النموذج بأنه أحادي الاتجاه، أي من المنظمة إلى الجمهور، يستخدم في المنظمة العمومية وهي أساس دراستنا "مديرية الثقافة"⁽¹⁾.

3- نموذج الاتصال غير المنسق غير المزدوج: الهدف منه هو إقناع الجماهير سياسات المنظمة وجعلها تتكيف مع هذه السياسات، والهدف الأساسي هو تغيير اتجاهات الجماهير على المدى القصير، ويطبق هذا النموذج في الشركات الاقتصادية.

يكون الاتصال في هذا النموذج على اتجاهين: من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة. أما العملية الاتصالية في هذا النموذج فهي غير متوازنة، تحاول العلاقات العامة من خلالها التأثير على الجمهور، وإقناعه لمصلحة المنظمة دون تعديل سياستها وبرامجها استجابة لآراء ورغبات الجماهير.

4- النموذج المتسق المزدوج: يسمى النموذج المتناسق في اتجاهين، ويعد بمثابة النموذج المثالي لممارسة العلاقات العامة، كذلك يطبق عليه نموذج العلاقات العامة الممتازة، تسعى فيه هوية المنظمة إلى تخطيط سياسات وبرامج العلاقات العامة على مستوى استراتيجي، بهدف إحداث تغييرات في سلوكيات الجمهور، واستعدادها إلى التغيير وفقا لمتطلبات جماهير البيئة الخارجية، ويهدف هذا النموذج إلى بناء علاقة استراتيجية مع الجمهور، واستخدام أساليب الاتصال الفعال، وهو أكثر برامج الاتصال نجاحا مع الجمهور.

(1) محمد راسم جمال، العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2016، ص 57، 58.

5- نموذج النفوذ الشخصي: يقوم هذا النموذج على قدرة ممارسي العلاقات العامة في استخدام نفوذهم وعلاقاتهم الشخصية مع أجهزة ومدراء ووسائل الإعلام وقادة الرأي، وإقامة علاقات جيدة معهم، من خلال التزود والحصول على معلومات مهمة تفيد المؤسسة.

6- نموذج المترجم الثقافي: يعتبر هذا النموذج فريدا من نوعه بالنسبة للمؤسسات التي تمارس عملياتها أو فروعها في أكثر من دولة والمؤسسة التي تمارس مشاريعها وعملياتها في دولة واحدة، وتضم هذه البيئة جماعات مختلفة ثقافيا، هذا النموذج يخدم دراستنا في كونه يساعد المنظمة في تحديد السبيل الأمثل في وصف طبيعة عملتها وسياستها وسلوكياتها بما يتوافق مع الثقافة المحلية السائدة لدى جماهيرها المختلفة وحتى لا يحدث تضارب بين أعمالها والثقافة السائدة في المحيط الذي تنشط ضمنه، كما أن هذا النموذج يتكيف مع جميع النماذج المذكورة سابقا ويكمل أعمالها. بالتالي، فإن نموذج المترجم الثقافي هو الأكثر ملائمة مع ما تتضمنه دراستنا المتعلقة بتأثير المتغيرات الثقافية على مستوى المؤسسة العمومية⁽¹⁾.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: الهاشمي واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر⁽²⁾.

تتعلق مشكلة الدراسة بتقييم وتشخيص البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لتحديد متغيرات هذه البيئة وتأثيرها على الأداء في هذه المؤسسات .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة ما يمكن أن تواجهه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من فرص وتهديدات من البيئة الخارجية لتمكن المؤسسات من وضع الاستراتيجيات التي تتيح لها استغلال الفرص المتاحة والاستعداد لمواجهة وتحمل المخاطر المحيطة بها.

من أهم التساؤلات التي جاءت في هذه الدراسة:

- ما المقصود بالبيئة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

(1) محمد راسم جمال، مرجع سابق، ص 58.

(2) الهاشمي واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

- كيف تؤثر متغيرات البيئة الخارجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

- ما أثر تقييم البيئة الخارجية لشركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث كل منهما يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتفسيرها، واستعمال أسلوب دراسة الحالة عند إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سوق الهاتف النقال في الجزائر. أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة، والتي ساهمت في تمكين من التماس مدى ملائمة هيكل الهاتف النقال وكثافة المنافسة، واعتمد الباحث على المقابلة من خلال التحدث لرؤساء مجلس الإدارة لكل مؤسسة مباشرة.

تتمثل أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يلي:

- تشمل البيئة الكلية كل المتغيرات الكلية التي تؤثر على المؤسسات بصفة كلية ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة.

- بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة التي تمثل أوضاعا إيجابية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها.

- إن الأداء هو دالة في المتغيرات الكمية والنوعية تتحكم المؤسسة في بعض منها ولا يمكنها في البعض الآخر.

- يمثل تقييم الأداء جزء من العملية الرقابية في المؤسسة. أما بالنسبة لحدود الاستفادة فتمثلت في كون الدراسة تتعلق بالبيئة الخارجية وتغيراتها هو ضمن دراستنا، إضافة إلى المنهج المستخدم وكذلك المعلومات الواردة في الإشكالية

الدراسة الثانية: الدراسة للباحث كريمة حاج أحمد، بعنوان العلاقات العامة داخل

المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية⁽¹⁾ Demitex.

(1) كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية DEMITX، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2010.

تتركز مشكلة الدراسة في التعرف على ماهية العلاقات العامة داخل المؤسسة ومدى فعاليتها في تغيير مسار المؤسسة نحو الأحسن، وأهميتها وفعاليتها كجانب اتصالي في المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في مؤسسة الصناعات النسيجية وتحديد مكانتها، ومدى إسهامها في صناعة القرار وتعزيز الثقة مع جماهيرها.

من أهم التساؤلات التي جاءت في هذه الدراسة:

- ما موقع العلاقات العامة في المؤسسة الوطنية؟
 - ما موقع العلاقات العامة في مؤسسة الصناعات النسيجية؟
 - ما حجم إدارة العلاقات العامة في مؤسسة Demitex؟
 - ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار بمؤسسة Demitex؟
 - ما مدى استيعاب الأفراد داخل المؤسسة لمفهوم العلاقات العامة؟
 - ما مدى أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة؟
 - ما مدى مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؟
 - ما علاقة الإشهار كجانب اتصالي بوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة؟
- استخدم الباحث منهج دراسة حالة، أما بالنسبة لأدوات البحث، فاعتمد على الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، بالإضافة إلى الاطلاع على الوثائق والتقارير الإدارية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- لا وجود لإدارة العلاقات العامة كفرع مستقل بذاته عن باقي الإدارات.
- أوضحت الدراسة أن الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في تسيير شؤون المؤسسة تسييرا عصريا ومتطورا، غير موجود داخل المؤسسة.
- تتم كافة المهام المنسوبة لإدارة العلاقات العامة تحت إشراف مديريات المؤسسة.

- بالرغم من غياب إدارة العلاقات العامة إلا أن أغلب المبحوثين ألا وهو فعاليتها في مواجهة أزمات المؤسسة.

- يؤدي الاتصال الداخلي في مؤسسة الصناعات النسيجية دورا هاما في ترابط العلاقات بين الأفراد من جهة، وبين إدارات المؤسسة ونشاطاتها من جهة أخرى.

- مساهمة العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة ضئيلة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة ليس في المستوى المطلوب.

أما بالنسبة للاستفادة فتمثلت في كون هذه الدراسة تشابه مع موضوع دراستي في متغير (العلاقات العامة)، إضافة للاستفادة في الجانب النظري للتشابه في بعض المباحث والمفاهيم والاستعانة بالمراجع.

الدراسة الثالثة: دراسة الباحث خير الدين جمعة، بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (1) (EN-I-CA-B).

قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة وهي كالآتي:

- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية لمؤسسة EN-I-CA-B؟

- ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين لمؤسسة EN-I-CA-B؟

- ما مستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة EN-I-CA-B؟

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى ثقافة المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، حيث بلغ المتوسط المرجح

لثقافة المؤسسة واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط 3.246

- ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

(1) خير الدين جمعة، بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN-I-CA-B)، رسالة مقدمة لني شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة، والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم، مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي.

- ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية وتفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة.

- توفير جو ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.

- ضرورة خلق قنوات اتصال بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الافتراضي الاستنباطي وهذا بدء بجمع البيانات أولا لتكوين الإطار النظري، وهنا استخدم الأدوات التالية: الاستبيان والمقابلة والوثائق.

أما بالنسبة للعينة، فقد اختار الباحث عينة عشوائية من المؤسسة.

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع الموارد البشرية لمؤسسة

الاستفادة منها: هناك تشابه بين هذه الدراسة وموضوع دراستنا، خاصة في متغيرات المؤسسة العمومية، حيث استفدنا من الجانب النظري لتشابه المفاهيم والمباحث. أما الجانب التطبيقي فكانت استفادتنا منه من ناحية أنه يتشابه مع الجانب التطبيقي الخاص بموضوع دراستنا، إضافة إلى الاستفادة من بعض المراجع.

نقد الدراسة: تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى الجانب المنهجي دون ذكر الدراسات السابقة التي تبنى عليها الدراسة.

الدراسة الرابعة: عبد الفتاح دهيني، استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها - دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB ب بوقطب⁽¹⁾.

تتركز مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير البيئة التسويقية على استراتيجية المؤسسة

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على أهمية البيئة التسويقية بالنسبة للمؤسسات مهما

كان نوعها -ربحية أو خدماتية - من خلال مناقشة عدة مواضيع هامة.

(1) عبد الفتاح دهيني، استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها - دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB ب بوقطب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016.

من أهم التساؤلات التي جاءت في هذه الدراسة:

- ما هو تأثير البيئة التسويقية على رسم استراتيجية المؤسسة؟

- إلى أي مدى تكمن أهمية دراسة بيئة المؤسسة؟

- ما هو واقع التسويق في وحدة أغذية الأنعام ب بوقطب؟

- ما هي الأدوات والنماذج التي تستخدم في الدراسة؟

اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب التحليلي في الجانب النظري، واعتمد على منهج دراسة حالة عند إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجزائرية وبالأخص على وحدة أغذية الأنعام ب بوقطب كونها مؤسسة إنتاجية تسويقية.

تتمثل أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يلي:

- إن صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات ناتج أساسا عن غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية. ولتفادي هذا، فعلى هذه المؤسسات امتلاك نظام استشعار فعال يمكنها من متابعة هذه المتغيرات.

- على المؤسسة أن تعطي الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل المتبادل بينها وبين بيئتها.

- من أجل أن تصل المؤسسة إلى تحليل دقيق لبيئتها، يجب على المؤسسة أن تعتمد على أدوات التحليل الاستراتيجي.

- إن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند صياغة استراتيجية جيدة فقط، بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة وأن تتبنى التفكير الاستراتيجي طرفا فعالا يجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات.

أما بالنسبة لأوجه الاستفادة فقد استقننا من ناحية أن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في كون أن عوامل البيئة الخارجية تؤثر على استراتيجية وأعمال المؤسسة وكذلك استخدام نفس المنهج في الدراسة والاستفادة من بعض المفاهيم في الجانب النظري.

أما بالنسبة إلى النقد فلم يتم التطرق إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

الدراسة الخامسة: أم السعد هباز، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية⁽¹⁾.

تتركز مشكلة الدراسة على معرفة إلى أي مدى يمكن أن يكون لدراسة البيئة تأثير على وضع الاستراتيجية الجيدة؟

تهدف الدراسة إلى معرفة قدرة الإدارة على التحكم في الإثارة البيئية ومدى تأثيرها على أدائها العملي وبإيجاد مختلف الطرق لحلها.

من أهم التساؤلات التي تضمنتها الدراسة:

- هل نجاح المؤسسات مقترن بالإدارة الاستراتيجية؟

- ماهية المتغيرات البيئية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة؟

- كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات المتحصل عليها؟

- كيفية تحليل المعطيات وصياغة الرسائل والخطط الاستراتيجية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستقرائي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وتضمنت الأدوات استمارة الاستبيان التي وزعت على عينة المتمثلة في المتعاملين مع المؤسسة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن البيئة الخارجية مستمرة في التغيير والتطور لكي تسير المنظمات هذا التطور يجب عليها خلق نوع من التوازن بين الفرص والتحديات وإمكانيات التي تملكها كل منظمة لمواجهةها والاستفادة منها.

- السعي لخلق متغيرات في صالحها والمنافسة بها ضد المنظمات الأخرى، الملاحظ اليوم أن المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص أهملت هذه النقطة رغم أهميتها، وذلك راجع إلى حماية الدولة للاقتصاد والتجارة المحلية، فبعد عدة سنوات من الآن

(1) أم السعد هباز، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تحليل اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

ستصبح حتمية لا جدال فيها، فالمنظمة التي تهمل بيئتها لا تقوم فتزول، والمنظمة التي تتمكن من بيئتها لا تقوم فتستمر، وأنها تتجح وتتطور وتتمو.

أما بالنسبة لأوجه الاستفادة فتمثلت في بعض المفاهيم في الإطار النظري وبعض النتائج أظهرها الإطار التطبيقي تتلاءم مع دراستنا في كون العوامل والمتغيرات البيئية تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

الدراسة السادسة: كوثر عبدالله، سناء سي عفيف، أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة⁽¹⁾.

تتركز مشكلة الدراسة على معرفة أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المتغيرات الاجتماعية والثقافية وأثرها على المنظمة الاقتصادية.

تضمنت هذه الدراسة تساؤلات وهي:

- ماهي العلاقة بين المتغيرات الثقافية و الاجتماعية والعميل؟

- كيف يؤثر العميل على أداء المنظمة؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وبالنسبة للأدوات فتضمنت المقابلة مع إطار في المؤسسة قيد الدراسة والوثائق والقواميس والموسوعات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الدين والثقافة والتقاليد والأعراف واللغة والمكانة الاجتماعية والعائلة والجماعات والمتغيرات السكانية كلها عوامل تمتاز بعدم الثبات والخصوصية.

- إن التعامل مع العميل بنفس لغته يوفر له الراحة في التعامل مع المنظمة.

(1) كوثر عبدالله، سناء سي عفيف، أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2022.

- تحليل الجانب الديني ودراسته قبل الدخول في أي سوق والاستثمار فيه يعكس بشكل كبير فرص نجاح أو فشل المنظمة.
- علاقة المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالمنظمة هي علاقة تأثير غير مباشر من طرف واحد وهي المتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- تكيف ثقافة المنظمات وخطتها حسب ثقافة البلد.
- تمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية المفاهيم في الإطار النظري فهي مشابهة لموضوعنا، إضافة إلى تطابق هذا الموضوع مع دراستنا من ناحية النتائج، حيث يؤكد على تأثير المتغيرات الثقافية على المنظمة وأعمالها ونجاحها وفشلها.

مصطلحات الدراسة

- **المتغيرات:** هي جمع لمفردة متغير والتي يعرفها المعجم الفلسفي على أنها: "الكلم الذي يمكن أن يتخذ قيما مختلفة، والمتغير لا يقتصر على الكم وإنما يشمل الكيف". أما في علم الاجتماع فيشير إلى أي كلمة تتغير والمتغير يكون عبارة عن أي خاصية مميزة يمكن قياسها، وتتخذ قيما مختلفة ومتنوعة في حالات فردية متعاقبة.
- **الثقافة:** عرفت الثقافة في المعجم الفلسفي بوصفها أنها: "كل ما فيه استثارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لملكة النقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع، وتشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق وجميع القدرات التي يسهم بها الفرد في مجتمعه، ولها طرق ونماذج عملية وروحية ولكل جيل ثقافته التي استمدها من الماضي وأضاف إليها ما أضاف في الحاضر، وهي عنوان المجتمعات البشرية"⁽¹⁾.

(1) أشواق عبد الحسن عبد، دور المتغيرات الثقافية في إعاقاة العملية التربوية: دراسة في المديرية العامة للتربية في بغداد، مجلة دراسات تربوية، مج9، العدد 36، مركز البحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية، العراق، 2016، ص 4.

المتغيرات الثقافية: هي الاختلافات الموجودة بين جوانب الثقافة مثل اللغة أو العادات أو التقاليد أو المعتقدات أو طرق التفكير، من خلال المتغيرات الثقافية يتم تحديد عناصر كل تكوين ثقافي تم إنشاؤه في مجموعة اجتماعية معينة⁽¹⁾.

البرامج

لغة: الورقة الجامعة للحساب

اصطلاحاً: "هو تركيب معقد من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات التي يلزم إتباعها لتحقيق الهدف المنشود".

يركز هذا التعريف على أن البرنامج هو عملية علمية ومخططة من أجل تحقيق هدف معين.

ويعرف كذلك أنه: "الآلية التي يتم بموجبها تفعيل الخطة، بحيث تكون الخطة جاهزة للتنفيذ".

يؤكد هذا التعريف إلى أن الخطة مجموعة من البرامج التي تعدها إدارة العلاقات العامة وتنفيذها، أي أن البرنامج هو تفعيل للخطة التي تعتبر أداة نظرية فقط⁽²⁾.

البرنامج: هو تركيب معقد من البيانات والقواعد والإجراءات والخطوات التي يلزم اتباعها لتحقيق الهدف المنشود، كما يعرف بأنه كل نشاط أو جهد موجه نحو تدعيم وكسب تأييد وثقة الجماهير ورأيهم في المؤسسة⁽³⁾.

(1) Trompenaars و Hampden-Turner، العوامل الثقافية، تغيير العقول، متاح على الموقع الإلكتروني:

changeminds.org تاريخ الاطلاع: 2022/06/16 على سا 20:00

(2) سجية شلغم، رتيبة قصاري حبيلس، برامج العلاقات العامة ودورها في تحقيق المواصفات التنافسية، دراسة ميدانية مع متعلمي مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016، ص 10

(3) فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث، الإعلامي، مج2، العدد 8، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 2.

- الاتصال

- تعريف الاتصال لغة

التوصل والذريعة إلى الشيء الوصل ضد الهجران، وخلاف الفصل والانقطاع توصل إليه: انتهى إليه.

وبلغه، وتوصل إليه: أي تلتطف في إليه.

- تعريف الاتصال اصطلاحاً

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

وعرفه "هوفلاند" أنه: "عملية يقوم بمقتضاها المرسل إرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره".

ويرى "شانون" و"ويفر" أن الاتصال يمثل كافة الأساليب التي يؤثر بموجبها عقل في آخر باستعمال الرموز.

كما تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال أنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني".

ويرى "محمود عودة" أن: "الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه"⁽¹⁾.

(1) رزاق نصر الدين وآخرون، استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص 5.

الاتصال: هو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الدعاية والإعلام أو الإعلان⁽¹⁾.

العلاقات العامة

تعريف العلاقات العامة لغة

عبارة عن مفهوم لفظي مكون من كلمتين، الأولى "العلاقات" والثانية "العامة"، والعلاقات جمع علاقة، والعلاقة هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فإن العلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو أسلوب، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية، أما العامة فتشير إلى الجماهير، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالمنظمة.

تعريف العلاقات العامة اصطلاحاً

تعرف بأنها: "وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموفق والتعاون المشترك بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي"⁽²⁾.

برامج العلاقات العامة: يمكن تعريف برامج العلاقات العامة على أنها: "مجموعة من الأنشطة والحملات الموجهة لتحقيق هدف ما خاص بجمهور معين أو بجماهير محددة أو بالجمهور العام، وهو جزء من الخطة العامة ويشكل العمود الفقري لها، ويمكن اعتباره تخطيطاً على المستوى الجزئي"، كما يعرف أيضاً بأنه: "كل نشاط أو جهد موجه نحو تدعيم وكسب تأييد وثقة الجماهير ورأيهم في المؤسسة، وهو يستهدف إعلامهم بأهدافها وتحسين طرق الأداء في نشاط ونمو، مما ينعكس على ازدهار المؤسسة".

(1) محمد أمين محمد عتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

(2) سجية شلغم، رتيبة قصاري حبيلس، مرجع سابق، ص ص 10، 12.

التعريف الإجرائي: برامج العلاقات العامة هي مجموعة من الخطوات العلمية والمخططة والهادفة من قبل إدارة العلاقات العامة للقيام بمجموعة من الأنشطة، كالاستثمار وتقديم مجموعة من العروض الترويجية، إقامة الندوات، المعارض، الاحتفالات، الزيارات...، من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة وتحسين صورتها وكسب تأييد الجماهير لها⁽¹⁾.

المؤسسة

تعريف المؤسسة لغة

هي لفظة مشتقة من فعل أسس ومصدر "أس" و "أساس" و "أسس" وهو كل مبدأ الشيء والأساس هو أصل البناء وأس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها.

تعريف المؤسسة اصطلاحاً

المؤسسة استعملها "أوغست كونت" في مجالات المؤسسة العائلية والمؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الثقافية والتربوية، كما استخدم "بنسر" هذا المصطلح يعني به جهازاً ينجز وظائف مهمة للمجتمع، ويحدد "ماكيفر" مفهوم المؤسسة لإجراءات والأحكام المبنية التي تحدد نشاطات الجماعة.

المؤسسة حسب المدلول القانوني هي: "مجموعة القواعد القانونية التي تتناول الموضوع والوظائف وتشكل منسقا ومنظما، هي مجموعة الأشكال والبنى الأساسية لمنظم اجتماعي استقرت في القانون".

إجرائياً: عبارة عن كيان اقتصادي أو اجتماعي، ثقافي أو سياسي يضم موارد بشرية ومادية، وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحكمها القوانين والقواعد، ويمكن أن تكون عامة تابعة للدولة أو خاصة تابعة لأفراد أو هيئات⁽²⁾.

(1) سجية شلغم، رتيبة قصاري حبيلس، مرجع سابق، ص 14.

(2) رزاق نصر الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

مفهوم المؤسسة العمومية

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

هي مرفق عمومي، خدمة التي تقدمها السلطة العامة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء الحاجة من حاجاته، تجدها الدولة، وتخضع لنظام القانوني.

هي هيئة عامة تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية وقدرا من الاستقلال المالي والإداري، بقصد إدارة وتسيير مرفق عام، وذلك تعد المؤسسة العمومية صورة من صور اللامركزية⁽¹⁾.

(1) رزاق نصر الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 8.

الفصل الثاني

برامج الاتصال والعلاقات العامة

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

1 - المفهوم العام للعلاقات العامة

استخدم مصطلح العلاقات العامة في أواخر القرن 19، إلا أنه أصبح شائعاً بمعناه الحديث في منتصف القرن 20، وذلك من الناحية النظرية والتطبيقية، وقد تمثل ذلك في العديد من الدراسات والمؤلفات العربية والأجنبية وفي اتساع ممارسة هذا النشاط من قبل المؤسسات العامة والخاصة في أنحاء العالم.

يقوم جوهر العلاقات العامة على التفاهم الإنساني وإقامة الصلات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة بين أية مؤسسة، سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو اجتماعية أو سياسية، وبين جمهور تلك المؤسسة كعلاقة شركات الخطوط الجوية مثلاً مع جمهور المسافرين على طائراتها، ومن ثم فإن العلاقات العامة هي تلك الجوانب من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار اجتماعية، بهدف رعاية الروابط الإنسانية السليمة في اختلاف أنشطتها وأنواعها، كما يمكن القول أن نشاط العلاقات العامة يهتم بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة الروابط المادية والسليمة بين فئات الجماهير من ناحية، وتلك المؤسسات من ناحية أخرى⁽¹⁾.

(1) كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية DEMITX، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2010، ص 16.

2- تعريف العلاقات العامة

عرفها الدكتور إبراهيم إمام بقوله: "نشر المعلومات والأفكار والحقائق مشروحة ومفسرة لجماهير المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى الانسجام أو التكيف الاجتماعي بين المؤسسة والجماهير"⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها: "وظيفة إدارية متميزة تقوم بها إدارات متخصصة، تعمل على تقرير سبل الاتصال مع الجماهير ومع الأفراد ومع منظمات العمل وكذلك مع الدول، فهي تساعد في حل المشاكل الإدارية ومشاكل الرأي العام وتعزز بعض التوجهات لدى الجهات الرسمية في دعم سياسة معينة أو تعزيز سياسة معينة، إضافة إلى الاطلاع على اتجاهات الرأي العام والاستجابة له، وفي أحيان كثيرة تستخدم للتعرف على الاتجاهات الجديدة لمواكبة التغيرات"⁽²⁾.

ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها: "جهود مخططة ومرسومة يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها"⁽³⁾.

ويعرفها الدكتور محمود محمد الجوهري رئيس جمعية العلاقات العامة العربية بأنها: "مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة، سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية، للحصول على ثقة وتأييد جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالأخبار الصادقة والأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم حتى يصبح عملها مرشدا أو ماديا ومميزا في بناء الوطن ورسم سياسته في إطار ميثاقها الوطني"⁽⁴⁾.

(1) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص 47.

(2) موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 48.

(3) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 48.

(4) كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص 29.

وعرفتھا جمعية العلاقات العامة الأمريكية أنها: "نشاط موجه لبناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بين المؤسسة وجمهورها كالعلاء والموظفين والمساهمين أو الجمهور بوجه عام، بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع"⁽¹⁾.

وعرفھا قاموس ويستر Webster's.new.callegiste.dictionary بأنها: "مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات طيبة وجيدة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين والجمهور بوجه عام"⁽²⁾.

وعرفھا إدوارد بيرنيز خبير العلاقات العامة بأنها: "التوصل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملاءمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها"⁽³⁾.

عرفھا بول جاري أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة الحديثة بأنها: "نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها، مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتتسجم معها"⁽⁴⁾.

وعرفتھا الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنشأة العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد

(1) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 48.

(2) كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص 30.

(3) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هانف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

(4) ربيعة بوخنوفة، دور العلاقات العامة في تحقيق التطور التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016-2017، ص 22.

أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام بها، من أجل ربط سياسته وإجراءاتها قدر الإمكان، لتحقيق تعاون مثمر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"⁽¹⁾.

وقد عرفها مارستن: "هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الرأي للجمهور وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج للعمل والإعلام، ويهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييده لها"⁽²⁾.

وعرفها محمد فريد الصحن بأنها: "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة أو المنظمة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا، من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية"⁽³⁾.

كما عرفها كانفيلد بقوله: "هي فلسفة اجتماعية للإدارة تعبر عنها بشكل سياسات وأعمال، تهدف إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين"⁽⁴⁾.

2- خصائص وأهداف العلاقات العامة

أ - خصائص العلاقات العامة

تمتاز العلاقات العامة بخصائص تتمثل فيما يلي:

(1) أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 14.

(2) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 49.

(3) نقلا عن: كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص 30.

(4) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 49.

- تعتبر العلاقات العامة فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تقترض أن أي منظمة لا تتشأ لتحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها فحسب، وإنما ينبغي أيضا أن تلعب دورا اجتماعيا، ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

- أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنشآت، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.

- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله والوصول إلى علاقات عامة طيبة، ويعتبر أحد المسؤوليات الكبرى لكل مدير في المنظمة⁽¹⁾.

- تحقيق الرضا العام، حيث تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير وتحقيق رضاهم من خلال العمل بشفافية في نقل الآراء والأفكار والمعلومات، حيث يتم مخاطبة الجماهير بما يعكس رغباتهم وتطلعاتهم.

- منهجية البحث العلمي، حيث يقوم عمل العلاقات العامة على أسس علمية موضوعية، خصوصا في دراسات الرأي العام وجمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمشاكل والعمل على تقديم الحلول الملائمة⁽²⁾.

- الإقناع في العلاقات العامة لا يتم استنادا للأساليب البلاغية فقط، بل يعتمد على الأساليب العلمية في التأثير.

(1) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 65، 66.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص 33، 34.

- ترعى العلاقات العامة مصالح الجمهور الداخلي والخارجي عملا على تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق مصلحة المؤسسة الذاتية، وهذا مؤشر للجانب الأخلاقي لنشاط العلاقات العامة.

ب- أهداف العلاقات العامة

- تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وأنظمتها.
- تعزيز ثقة المساهمين في المنظمة عن طريق إقامة علاقات جيدة معهم وقبول آرائهم واقتراحاتهم⁽¹⁾.
- القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى ومساعدتها.
- تقديم المهام الإدارية والخدمات الاستشارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها والتخطيط لمشاريعها وفق تصور كاف ودراسة متأنية⁽²⁾.
- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المؤسسة والمنشأة.
- تنمية علاقات سليمة مع المؤسسات والمنشآت المماثلة ذات العلاقة معها⁽³⁾.
- تضيق الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإدماج وخلق حالة من المعرفة والفهم لتوحيد الاتجاهات والقناعات⁽⁴⁾.

(1) شذى سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 22.

(2) مروان بدر السمعيات، علي الزعبي، إدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020، ص 33.

(3) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص 36.

(4) مروان بدر السمعيات، علي الزعبي، مرجع سابق، ص 33.

3- وظائف العلاقات العامة

- دراسة وتحليل الرأي العام وتقديم التقارير والتوصيات.
- نقل وجهات نظر المنظمة إلى الجماهير لاطلاعهم على نشاطاتها وأهدافها.
- الاشتراك مع الإدارات الأخرى في بعض الأعمال⁽¹⁾.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمؤسسة.
- تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحسين العلاقات العامة بين الإدارة والعاملين والعمل على تطور شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، عن طريق تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها⁽²⁾.
- تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة والإشراف على الاتصالات الخارجية ومراقبة أثرها على ثقة الجماهير بالمنظمة.
- تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض أو الاشتراك فيها.
- تحرير وإخراج الصحف والمجلات الخاصة بالمنظمة وإعداد النماذج الأخرى للاتصال الداخلي مثل أفلام الفيديو كاسيت وشرائح العرض المصورة والبرمجيات وغيرها.

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 100.

(2) بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص ص 39، 40.

- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة المناسبة وتزويدها بالمعلومات والبيانات اللازمة والنشرات الإعلامية وإجراء البحوث والدراسات المختلفة في مجال العلاقات العامة⁽¹⁾.

4 - أسس ومبادئ العلاقات العامة

أ - أسس العلاقات العامة

- وضع مصلحة الجمهور في المقام الأول: تستند العلاقات العامة في أي عمل تقوم به على فلسفة اجتماعية تتبناها الإدارة وتضع بذلك مصلحة ومتطلبات الجمهور في المقدمة، وبما أن العلاقات العامة هي وظيفة مهمتها تقديم الخدمات، فلا بد لها من وضع الجمهور في المقام الأول باعتباره هو من منحها هذه الصلاحية في تأدية مهامها.

- إصدار قرارات إدارية تعكس فلسفة المؤسسة: إن لكل مؤسسة أسلوب وسياسة معينة تختلف عن المؤسسات الأخرى، وهذه السياسة تضعها وتصوغها الإدارة، كما تترجم في شكل قرارات تصدرها المؤسسة وبالتالي يجب أن يعكس اهتمام المؤسسة بالصالح العم وهذه القرارات لا بد أن تكون في بيان موجز يتضمن أهداف المؤسسة ويعكس فلسفتها في علاقتها مع الجمهور.

- إتباع سياسة إدارية في إنجاح العلاقات العامة: إن إتباع أي مؤسسة إدارية سليمة لا يمثل سوى عزم الإدارة ورغبتها في خدمة مصالح جمهورها، فتأخذ الإدارة بعين الاعتبار تأثير سياستها على مختلف الجماهير وتقوم بالمساهمة في دعم القضايا ذات النفع العام، حيث تساهم في الخدمات المحلية والمؤسسات الخيرية، وتساعد المؤسسات التعليمية، كذلك لا بد

(1) بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014، ص ص

للمؤسسة أن تؤكد للمجتمع المحلي بأنها تقوم بدفع كافة الرسوم والضرائب التي تترتب عن عملياتها⁽¹⁾.

ب - مبادئ العلاقات العام

- **جودة العمل:** يتوجب على إدارة العلاقات العامة القيام بواجباتها ومسؤولياتها بدرجة عالية من التقنية والجودة، من حيث توضيح الأمور أو إعطاء المعلومات، فالصدق والأمانة هو جوهر عملها، فأى عملية إعطاء معلومات غير صحيحة تثير الشك وتفقد ثقة الجماهير لها وتحرمها من الدعم⁽²⁾.

- **الاهتمام بالبيئة الداخلية:** يعتمد نجاح العلاقات العامة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات، فتحقيق أهداف المنظمة يعتمد على كفاءة قوة العمل وعلى مدى إلمام العاملين بأهداف التنظيم والأدوار المطلوبة القيام بها، فالعلاقات العامة يعتمد عملها عليها أولاً، على البيئة الداخلية ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية.

- **التغذية الرجعية:** يعتمد تحقيق أهداف المنظمة على كفاءة وسائل الاتصال بما في ذلك الحملات الإعلامية، وهذا يتطلب ضرورة مراجعة هذه العمليات للتأكيد على تحقيق الأهداف ومعرفة المعوقات والعمل على تجنبها ويكون ذلك بإعادة تنظيم هذه الحملات أو استخدام وسائل اتصال جديدة⁽³⁾.

- **الإيمان بالمسؤولية الاجتماعية ونشر الوعي بين الجماهير:** يعني هذا أن يؤمن جهاز العلاقات العامة بأن المنظمة التي يعمل بها ومن أجلها، إنما تستمد أسباب وجودها واستمرارها ونجاحها من المجتمع الذي تتواجد فيه، لذلك يصبح لزاماً عليها أن تساهم في رفاهية

(1) كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص ص 38، 40.

(2) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 54.

(3) المرجع نفسه، ص ص 55، 56.

ذلك المجتمع عن طريق جعل خدمة المجتمع هدفا أساسيا لها، وذلك بتوفير السلعة أو الخدمة بأفضل مستوى ممكن وبما يتلاءم مع حاجات وأذواق جمهورها، كما أن برامجها الإعلامية يجب أن تهدف إلى تثقيف أفراد المجتمع بصورة عامة ولا تقتصر على تعريفه بالمؤسسة وكسب تأييد لها⁽¹⁾.

المبحث الثاني: وسائل الاتصال ودورها في العلاقات العامة

أولاً: وسائل الاتصال

1- تعريف الاتصال

تعريف "كرونكت": "إن الاتصال بين البشر يستجيب لرمز ما".

تعريف "ويلي ورايس": إن الاتصال هو انتقال رموز ذات معنى وتبادلها بين الأفراد.

تعريف "تشارلز كولي يرى: أن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية تنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان

تعريف "محمود عوده": الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية التي طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطة مؤثرة.

تعريف "حسن محمد خير الدين": عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية الاتصال⁽²⁾.

(1) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 117.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 105.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص وتحديد مفهوم الاتصال فيما يلي:

- الاتصال عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

- الاتصال عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس.

- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهم⁽¹⁾.

- الاتصال عملية نقل المعلومات والمهارات، أي أن عملية الاتصال بين البشر عملية أساسية نحس ونفهم من خلالها ببيئتنا بما فيها من أفراد وجماعات ونضفي عليهم معان معينة، ويأتي تبعا لذلك أن نكون قادرين على التفاعل معهم، أي نؤثر فيهم ونتأثر بهم، وليس ثمة سبيل إلى هذا التأثير أو التأثير سوى عن طريق هذه العملية الأساسية وهي الاتصال.

- الاتصال تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس: لو نظرنا إلى عملية اتصالية من خلال العلاقة المهنية التي تحرص على تكوينها بين الأخصائي الاجتماعي والعميل لوجدنا أنها عملية يتم فيها التفاعل بين مشاعر وأفكار كل من المرسل والمستقبل تفاعلا هادفا يساعد على تعديل السلوك، أهمية الجانب الوجداني في عملية الاتصال أهمية بالغة لما له من قوة مؤثرة منذ أن عرف الاتصال، فمشاعر المستقبل ترتبط دائما بموضوع عقلي معين، حيث يشعر بالغضب مثلا (مشاعر أي انتقال وجداني) من أجل موضوع خاص (كفكرة أي جانب عقلي).

وعندما يلتقط المرسل إحساس الغضب ويستجيب له عاطفيا بالقبول أو إشعاره بتقدير عالية، تلتقط في نفس الموضوع الذي بعث إليه، ويستجيب له استجابة مناسبة ليكون إنذار

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 123، 126.

وتفاعلا وجدانيا مزدوجا، وبذلك يستعيد الاتصال قوته المؤثرة على السلوك وهذا ما يؤدي إلى نجاح أهداف الاتصال⁽¹⁾.

- الاتصال عملية تفاعلية بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة، والتفاعل هو تأثر الفرد على أفراد آخرين. ولما كانت التأثيرات بين الأفراد ترتبط بميولهم واتجاهاتهم، فإن الأفراد عادة ما يؤثرون في بعضهم البعض نتيجة تفكيرهم، أي تأثير عقل في عقل آخر، فوجود فكرة في عقل شخص معين إنما نشأت من إحساسه بالموقف الذي يعاني منه وتستمد قوة منطقتها من اتجاهاته الذاتية.

إن مدلول التفاعل في الاتصال هو قدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته على أساس التفكير المنطقي والعقلي⁽²⁾.

2- مكونات الاتصال

يتكون الاتصال من العناصر الأساسية التالية:

- المرسل أو المصدر **Senter or Source** وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في تحقيق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخصا أو جماعات يعمل معها، وقد يكون المرسل جماعة أو ربما هيئة أو مؤسسة.

- الرسالة **Message** وهي الأفكار والمفاهيم أو القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل بإشراك الآخرين فيها وذلك في موقف معين.

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 123، 126.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 115.

- **الوسيلة Means** وهي الرمز أو الشكل أو اللغة التي يستخدمها المرسل ليعبر على رسالة أو ما يرغب في توجيهه من أفكار ومعلومات وما شابه ذلك ويشركهم فيها. وتتعدد وسائل الاتصال فقد تكون لفظية أو مكتوبة مثل الكتب أو المقالات والمجلات والخطابات وغير المكتوبة كالمحاضرات والندوات وحلقات المناقشة والمقابلات، وقد تكون وسائل غير لفظية كالرسومات والعينات والأفلام وغيرها.

- **المرسل إليه أو المستقبل Reseive** وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي توجه إليه المرسل بالرسالة رغبة في إشراكه أو إشراكهم فيها، يهتم به من أفكار ومهارات كالفرد الصديق الذي يستمع لصديقه أو العميل الذي ينصت للأخصائي أو عضو للجماعة⁽¹⁾.

- **الرجع Fieed beck** وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل، أو هي الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة التي يرغب المرسل في توصيلها له، ويظهر الرجع في أنساق حركية أو لفظية⁽²⁾.

3- أهمية الاتصال

لا يمكن تصور أي مؤسسة بدون أي شكل من أشكال الاتصال؛ فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، بحيث أن أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة؛ فالالاتصال هو محور كل عمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات، وبناء هيكل تنظيمي وفعالية قيادية، وحركية الجماعات والبيئة التنظيمية، والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة، وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهم وتلقي التوجيهات والرد على

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 126، 128.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 107.

تساؤلات المرؤوسين وتقديم اقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.

يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقلي ونفسيا، في نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة.

يمكن إبراز أهمية الاتصال في كونه يسمح بنقل المعلومات التي تؤدي دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار، فالمعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها، ويسمح بممارسة مختلف العمليات الإدارية انطلاقًا من عملية التخطيط والتنسيق، القيادة والرقابة، والتي ترتبط بشكل هيكلي تنظيمي للمؤسسة وإيصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ عن نزاعات بين أفراد وجماعات المؤسسة، كذا ربط المؤسسة بالعالم الخارجي، فالمؤسسة نظام مفتوح بمحيطها، الأمر الذي يقتضي ضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب معلومات⁽¹⁾.

4 - أنواع وأنماط الاتصال

إن تبادل الأفكار والمهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يعني أن للاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع، ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا من هذا التقسيم.

يعتمد التقسيم على ضوء الأسس التالية:

- اتجاه أو خيط سير الاتصال: يبدو هذا النوع واضحا في محيط الإدارة، وهو ينقسم إلى اتصال هابط، وهذا يعني أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء المسؤولة وتتجه إلى المرؤوسين، أي من الأعلى إلى الأسفل.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 139.

- **مدى الرسمية:** إن الاتصال يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، تحدد فيه المنظمات طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ومن ثم طريقة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المنظمات، يكون هذا الاتصال في المحاضرات والخطابات وغيرها من الأمور الرسمية.

قد يكون الاتصال الرسمي هابطاً أو صاعداً، أي بين العاملين بعضهم البعض وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

أ- **الاتصال غير الرسمي:** يعتمد هذا النوع من الاتصال ألاء الماد على الطريقة التقليدية في تبادل الأفكار والمعلومات وغيرها، حيث يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم وظروف حياتهم بعيداً عن جو العمل وقيوده، يبدأ التفاعل بينهم بطابع غير رسمي، حيث أن العلاقات بين الأفراد وشبكات الاتصال تتميز بطابع شخصي يعكس الجماعات غير الرسمية التي تخضع برامجها لقواعد وتوجيهات موضوعة مقدمة التي تعبر عن أحاسيس وعواطف غير ضرورية، حيث جماعة أولية تعتبر صفة انفعالية عنصراً جوهرياً.

ب- **الاتصال اللفظي:** يعتمد هذا النوع على اللفظ أو الكلمات، حيث تشمل لغة الكلام والحديث وسائل مكتوبة وغير المكتوبة، فالوسائل المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، الكتب، الصحف اليومية، المجالات. أما الوسائل غير المكتوبة فتتمثل في: الخطابات الندوات، المحاضرات، المؤتمرات، حلقات المناقشة⁽¹⁾.

يعتمد هذا النوع من الاتصال على اللغة اللفظية، حيث تعتبر الوسائل اللفظية وغير اللفظية لغة التفاهم والاتصال، وتشمل الصور بأنواعها وكذا الرموز والإشارات التي يستخدمها الإنسان لتدل على معان ومفاهيم معينة، كإشارات المرور وحركات الإنسان في نفسه وغيرها،

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 113.

وقد صنف "روش كيز" الوسائل غير اللفظية التي يستخدمها الإنسان في التعبير لتحمل معنى إلى ثلاث أصناف سماها حيفيا باللغات وهي: لغة الأشياء- لغة الإشارات- لغة الحركة والأفعال.

ج- اتصال شخصي: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار التي تهتم بالأشخاص من قنوات وسيطة، في هذه الحالة يمثل الفرد دور الوسيط المرسل بينما الآخر المستقبل من خصائص هذا النوع المرسل عدده محدود ومكان واحد يطلق عليه هذا النوع بالاتصال محدود.

د- الاتصال الجماهيري: في هذا النوع يصبح المرسل هو الجماهير العريضة غير المتجانسة، المكونة من ملايين من البشر في أماكن تكون غير محدودة. لذلك، يطلق عليه اتصال غير محدود ومستقبل الرسالة هنا هو مثال مستمع الراديو، القارئ أو مشاهد التلفاز. أما المرسل أو المصور يعمل في مؤسسة اتصالية.

5- وسائل الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة

أ- الوسائل السمعية البصرية

- الصور: تعتبر أداة فعالة للنشر ويسهل حفظها في المكتبة المنظمة، وفضلا عن كونها ذات فائدة كبيرة في نقل الرسالة المنظمة إلى المجتمع، ومما لاشك فيه أنها حفظت بطريقة سليمة يمكن أن تنبئ عن تاريخ هيئة وجودها منذ إنشائها، بالنسبة للأفراد تعتبر الصور أداة فعالة للتعليم خاصة الأميين، كما تفيد في توضيح المادة المكتوبة، وتعتبر الصور الفوتوغرافية جيدة إذا كانت تبين العمل، توضح الانفعال، تظهر الناس على طبيعتهم⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 109.

- **المعارض:** تعتبر المعارض من أحسن الوسائل في توصيل الرسالة إلى المجتمع وإلى أكبر عدد من الناس، فقد اتضح من التجارب أن النماذج التوضيحية أبعد أثراً من الصورة، بل أن النماذج المتحركة أقوى أثراً من الثابتة، لذلك تعتبر المعارض من أهم أدوات الاتصال الهامة إذا أحسن تحديد الهدف منها وتعد بطريقة جذابة.

- **الملصقات:** هي وسائل اتصالية بصرية هامة في عملية التوعية والإرشاد لكنها لا تستعمل وحدها بل يجب أن تكون جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة تعد الملصقة لاثارة الناس ودعوتهم للعمل في موضوعات التي تصمم من أجلها

- **لوحة الإعلان:** تعتبر لوحة الإعلان من الوسائل الاتصالية البصرية إذا أحسن إعدادها وجودة معنويتها أول بأول يمكن أن تصبح ذات أهمية كبرى في توصيل المعلومات للجمهور (1).

- **المؤتمر الصحفي:** هو اجتماع الصحفيين ورجال الإعلام يحضرون إلى المنظمة لتلقي معلومات يناقشونها، وهنا يجب على إدارة العلاقات العامة أن تكون مستقرة.

تراعى في الإجابة أن تكون باختصار ومباشرة على الأسئلة المطروحة، تقادي الكلام، كذلك عرض الحقائق على الصحفيين وتجنب البيانات التي ليست للنشر وأن يسوده الصراحة والصبر والهدوء.

ب- **الوسائل الكتابية:** هي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل المنشورات، التقارير، الشكاوى... إلخ. ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات، توجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، وصحيحة.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 111.

ج- الوسائل غير اللفظية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات والإيمان والسلوك (تعبير الوجه- حركة العين- طريقة الجلوس) يطلق عليها أيضا لغة الجسم قد تكون مقصودة أو غير مقصودة.

من مصدر الاتصال تصل نسبة استخدامها 50% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، وتختلف هذه الرسائل باختلاف الثقافات داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ثانيا: برامج العلاقات العامة

1- مضمون برامج العلاقات العامة

أصبحت حاجة المنشأة لبرامج منظمة للعلاقات العامة ماسة تملئها ظروف المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبرنامج هو دلالة على مجموعة من الترتيبات المنهجية والموضوعية والشكلية العامة والتفصيلية.

يتم تنظيم المعلومات الخاصة بموضوع البرنامج أي برنامج على أساسها بحيث تصبح المعلومات في صورتها النهائية قادرة على تحديد مجموعة الأساسيات التي يتكون منها البرنامج وتقدمها بصورة تلقائية ومنظمة كلما طلب ذلك.

كما أن البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا، بحيث يجعلها معدة لتنفيذ حيث يقوم مدير العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة وينظم جميع التسهيلات اللازمة لتنفيذ

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 123.

البرنامج، فالعلاقات العامة الحديثة تمتاز بالبرامج الوظيفية أي البرامج التي تؤدي وظائف محددة⁽¹⁾.

2- مراحل إعداد خطة برامج العلاقات العامة

- **مرحلة جمع وتحليل المعلومات:** تعتبر أول الخطوات التي يبني عليها التخطيط في العلاقات العامة، وتتضمن توفير المعلومات عن السياسة العامة للمنظمة وأهدافها وتقييم وضعها الحالي من خلال دراسة موقع المنظمة في السوق وقدرتها التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى تحليل موقف الجماهير الداخلية والخارجية اتجاه المنظمة باستعمال بحوث قياس الرأي العام.

- **تحديد الأهداف:** تشتق أهداف برامج العلاقات العامة من أهداف المنظمة ككل، وقد تكون هذه الأهداف طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة المدى، كما قد تكون كاملة شاملة أو جزئية فرعية، ويتم تحديد الأهداف بناء على المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة الأولى، وبناء على الإمكانيات المالية والمؤهلات العلمية والبشرية المتاحة، وأيضا أهداف الإدارات الأخرى، مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح جماهير المنظمة من ناحية ومصالح المنظمة ذاتها⁽²⁾.

- **تحديد الجمهور الداخلي والخارجي المستهدف:** تتطوي عملية تحديد الجمهور المستهدف للمنظمة على كثير من الصعوبات والتعقيدات بسبب تباين الجماهير في خصائصهم وعاداتهم وتقاليدهم، وبسبب التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والاهتمامات من وقت لآخر، ولهذا لا بد أن تتم دراسة خصائص واتجاهات الجماهير بطريقة مستمرة لتتكيف مع مختلف التغيرات التي قد تحدث، وعلى ضوء معرفة الجمهور يتم تحديد وسيلة الاتصال المناسبة

(1) شذا سليم أبو سليم، مرجع سابق، ص ص 49، 50.

(2) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 211.

للولوصول إلى الأهداف المحددة كما يتم الاستعانة بها في تخطيط مضمون الرسالة وتصميمها، وكذلك اختبار التوقيت المناسب لاستخدامها.

- اختبار الاستراتيجيات المناسبة: بعد تقييم الوضع وتحديد الأهداف والجمهور المستهدفة، تقوم إدارة العلاقات العامة بتحديد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الواجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد أوضح الدكتور الصحن فريد محمد بعض هذه الاستراتيجيات من أهمها:

- استراتيجية التركيز: تعني بها استخدام مختلف وسائل الإعلام وتستخدم إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً⁽¹⁾.

- استراتيجية التوقيت: تقوم على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ بعض برامج العلاقات العامة.

- استراتيجية التريث: تستخدم عند مواجهة حملة دعائية كاذبة.

- استراتيجية المفاجأة: هي استراتيجية مألوفة في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات.

- استراتيجية المشاركة: تستخدم لتشجيع الأفراد في المنظمة عن تقديم اقتراحاتهم التي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم برامج العلاقات العامة.

- استراتيجية ملتقى الطرق: تعني تنفيذ خطة مرسومة لاختيار الأوقات والأماكن التي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم برامج العلاقات العامة.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

- تحديد مضمون الرسالة: أي تحديد شكل ومضمون الرسالة التي ينبغي توجيهها إلى الجمهور المستهدف.
- تحديد وسيلة الاتصال المناسبة: هي القناة التي تناسب من خلالها الرسالة للجمهور.
- تحديد البرامج: يمثل البرنامج مختلف الأنشطة التفصيلية اللازمة للتنفيذ الخطة.
- تحديد ميزانية البرنامج: هي حجم المبالغ المخصصة للتنفيذ.
- تنفيذ البرامج: حيث يحتاج أشخاصاً مؤهلين وتتم العملية وفق ما هو مرسوم لها سواء من حيث مضمون الرسالة الإعلامية أو وسيلة الاتصال المختارة.
- المتابعة والتقييم: تبدأ عملية المتابعة عند وضع الخطة. أما التنفيذ فيهدف إلى قياس مدى فعالية كافة مراحل البرامج والتأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة⁽¹⁾.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

المبحث الثالث: تنظيم أجهزة العلاقات العامة

1- كيفية ممارسة نشاط العلاقات العامة

هناك عدة حالات لممارسة نشاط العلاقات العامة وذلك تبعا للعوامل المحيطة الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ونشاطها ومن هذه الطرق:

- في حالة المشاريع والمؤسسات الصغيرة، يقوم بمهام ومسؤوليات العلاقات العامة صاحب المشروع أو مديره بنفسه، لأن حجم العمل وطبيعة أعمال المشروع لا يتطلب استحداث جهاز متخصص للعلاقات العامة.

- في بعض المؤسسات يقوم بأعمال ومهام العلاقات العامة مدير المكتب الخاص أو سكرتير رئيس المؤسسة أو مدير عام المنشأة أو معاونه بالنسبة للمنشآت، إضافة لأعمالهم الأصلية، وقد يقوم كذلك مدير المبيعات أو التسويق والدعاية بهذه المهام، إضافة لأعمالهم الأصلية، ويؤخذ بهذه الطريقة احتمال عدم إعطاء المكلف بالعلاقات العامة الوقت والاهتمام الكافي لها، لكونه مشغول بعمله الأصلي، أو عدم توفر التخصص البشري المطلوب لهذه العملية⁽¹⁾.

- الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة: إن هذا الأسلوب يعني إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة، لها وضعها وكيانها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن لها مسؤول عنها يشرف ويوجه العاملين فيها والمختصين⁽²⁾. كما يعكس ذلك مدى الاهتمام والتفهم من قبل الإدارة العليا لأهمية نشاط العلاقات العامة والرأي العام.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 205.

(2) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 152.

- الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة: تستعين بعض المؤسسات بخبرة المستشار الخارجي المتخصص في نشاط العلاقات العامة⁽¹⁾، وهو شخص يخصص جزء من وقته أو كل وقته لخدمة منظمة معينة، وقد يكون فردا واحدا وله عملاء متعددون، كما قد يكون منظمة مستقلة، لها العديد من العملاء على مستوى الدولة الواحدة أو خارجتها⁽²⁾.

- الأسلوب المتكامل الذي يجمع بين المستشار الخارجي والجهاز المتخصص داخل المؤسسة: قد يكون هذا الأسلوب هو الأسلوب الأكثر استخداما في الحياة العملية، إذ أنه في الوقت الذي تتصف فيه خدمات المستشار الخارجي بالنظرة الموضوعية المحايدة، فإن الجهاز الداخلي أكثر قدرة على معرفة التفاصيل المحيطة في كل موقف تتعرض له المؤسسة، لذلك لا بد من وجود التعاون الوثيق بين الجهاز الداخلي والمستشار الخارجي، لتحقيق التكامل والاستفادة من مزايا الأسلوبين.

2- خطوات التنظيم الداخلي لأجهزة العلاقات العامة

- تحديد وتعريف الهدف: حيث أنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأي قسم علاقات عامة، وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة وأهدافها.

- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قسم العلاقات العامة لتحقيق أهدافه.

- تجميع أعمال ووظائف العلاقات العامة المتشابهة في شعبة أو وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها.

- تحديد اختصاصات الشعب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة والشخص المشرف على كل واحدة منها.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 207.

(2) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 149.

- تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال العلاقات العامة لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط لهم داخل القسم أو الشعبة.

- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بقسم العلاقات العامة بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين في التنظيم الداخلي للقسم أو المؤسسة، ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام لما في ذلك من أثر على نجاح عمل قسم العلاقات العامة وتنظيمه.

3- العاملون في أجهزة العلاقات العامة

أ- العاملون في أجهزة العلاقات العامة

إن الجهد الموقوف في العلاقات العامة يعتمد دائما على لتفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج والتحرير، فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف على حد كبير على العنصر البشري في التنظيم، فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها النظام. إن النجاح في اختيار العاملين أساسا على الفهم الواضح لما تتوقع المؤسسة من أجهزة ومن عاملين فيها.

إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لابد أن يتميزوا ببعض الصفات والميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل، إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة، ويعطي أحد الخبراء في علم النفس صفات عامة لصفات رجل علاقات عامة⁽¹⁾.

القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص آخر والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص.

(1) حسن محمد خير الدين، أصول العلاقات العامة من الناحية النظرية والتطبيق، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، د. ذ. س. ن، ص 63.

القدرة على تبني التفصيلات وأداء أشياء تلقائياً - الرغبة في مساعدة الأشخاص من الآخرين - تبادل المجاملة - الصداقة: الذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع يؤثر في الحياة الاجتماعية والرسمية فعليه أن يلتزم القصد والرصانة والجد في أحاديثه تجنب التفاخر والمباهاة وأن يلتقى الناس في صعيد واحد على قدم المساواة متجاوزا الفوارق الثقافية والاجتماعية، ويكون ودودا فإن خير ما يتسم به المرء هو صفاته الصريحة في المعاملة.

يتميز رجل العلاقات العامة بالنزاهة والصبر والسمعة الطيبة والهدوء والمرونة⁽¹⁾.

إضافة إلى مهارات مهنية يتزود بها حتى يستكمل الصفات التي تجعل أداءه صالحا، يجب أن يكون موضوعيا في تفكيره وأن يهتم بمشاكل جمهوره ويتميز بالشجاعة في نقل اتجاهاتهم ويتمتع بشخصية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم والقدرة على الاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه⁽²⁾.

ب - أخلاقيات العمل في مجال العلاقات العامة

- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الجمهور.
- أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أي مهنة تقوده الى فساد وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين
- على العضو ألا يقوم بتقديم خدمات لأسباب وأغراض غير مكشوفة.
- على العضو أن يحمي ثقة الجمهور الحالي والسابق.

(1) حسن محمد خير الدين، مرجع سابق، ص 111.

(2) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 219.

- على العضو ألا يقبل استشارة جهتين لديهما مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منهما.

ج- الخصائص الواجب توافرها في العاملين في أجهزة العلاقات العامة

- **النشاط:** العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات، وينبغي بالنسبة للشخص الذي يعمل في مجال العلاقات العامة أن يتصف بالتحرك السريع ودين ملل وأن يبذل أقصى جهوده.

- **حسن المظهر والمنطق والجاذبية:** من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسب القوام وحسن الهندام والقدرة على التعبير بشكل مؤثر، وأن يمتاز بشخصية جذابة لينال إعجاب الآخرين.

- **الشخصية المستقرة والمتزنة:** لا بد لرجل العلاقات العامة أن يتصف بهذه الصفة لتحقيق التقاهم مع الأفراد، وكسب تأييدهم وخلق انطباع جيد لديهم.

- **الشجاعة:** يجب أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة، ويدافع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة، لأن ضعف المدير يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوء.

- **الإقناع:** من الميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة يجب أن يكون خبيراً بالنفوس البشرية، ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وكذا أن تكون لديه القدرة على تحليل وجهات النظر المعروضة عليه⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 220.

- **الذكاء:** لابد أن يكون رجل العلاقات العامة ناضج الشخصية، أهلا للثقة، فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة؛ فهو يمثل المؤسسة ويحل مشاكلها الإنسانية ويعمل على توطيد علاقاتها الاجتماعية⁽¹⁾.

- **التكيف:** عامل أساسي في العلاقات العامة، لذا يجب أن يتحلى رجل العلاقات العامة بالتفهم عن طريق الاتصال بالآخرين، مقبلا على الغير محببا للاندماج معهم للتعرف على تفكيرهم.

- **الكياسة:** إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الإنصاف والكياسة ورقة السلوك، فهي تتطلب ذاكرة واسعة واعية لا تتاح لكل إنسان، لذا يجب عليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تكون منافية للذوق السليم.

- **الاستقامة والصدق:** يلزم على كل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته ويتحلى بالسمعة الطيبة، وهذه الصفات يؤكد عليها المجتمع والدي وتدل على خلفيات العائلة والمجتمع.

- **الموضوعية:** هي أن يكون متجردا عن الذات ومتحررا من العواطف والأهواء أثناء النظر إلى المشكلات المعروضة عليه.

- **الإحساس العام:** أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس، ويعرف متى يتكلم ومتى يتصل ومتى يدافع ومتى يهاجم⁽²⁾.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 220.

(2) المرجع نفسه، ص 220.

- **الخيال الخصب:** تعتمد العلاقات العامة على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة، وعلى الآراء الجديدة المعارضة بإضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير، وكذا القدرة على الإبداع والمبادرة.

إضافة إلى هذه الصفات، سنتحدث عن المؤهلات العلمية المطلوب توافرها فيه وهي:

- أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم وفن العلاقات العامة، كدراسة علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة، إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة.

- أن تكون لديه أساليب قياس اتجاهات الرأي العام، حاصلًا على شهادة علمية من المعهد في إحدى التخصصات التالية: إدارة، لغات، إعلام، صحافة، سياحة، مكتبيات.

- له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها، وأن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو وسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل.

- أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير وذلك بهدف الإقناع، بشرط أن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث، ويجب أن تكون مفهومة وواضحة.

- **الخطابة:** القدرة على التحدث للجماهير بشكل واضح وجذاب ومنطقي، لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم، وقد يطلب من رجل العلاقات العامة إعداد خطاب وكلمات للرؤساء والمسؤولين، فعليه صياغة الكلمات بأسلوب يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس الذي يتفق مع شخصيته⁽¹⁾.

- **الصحافة:** لابد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى ولو كانت بسيطة عن أسلوب تحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية والمقال وعن الإخراج.

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 222.

خلاصة الفصل الثاني

تبين من خلال هذا الفصل الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم العلاقات العامة، إضافة إلى الوظائف التي تقوم بها على مستوى المؤسسة والأهداف التي تسعلا لتحقيقها، فالعلاقات العام لها دور تكاملي وداعم لباقي الأنشطة الموجودة بالمؤسسة، سواء كان ذلك خارج المؤسسة في علاقاتها مع الجمهور والمؤسسات الأخرى، أو في علاقاتها الداخلية ما بين العاملين فيها وإدارة المؤسسة.

إضافة إلى إظهار أهمية وسائل الاتصال في العلاقات العامة، كونها تسهل الأعمال وتساهم في هدم الحواجز القائمة بين المؤسسة وجماهيرها، وبعدها تطرقنا إلى تنظيم أجهزة العلاقات العامة، حيث تم توضيح طرق ممارسة أنشطة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة وإظهار أهمية وجود جهاز للعلاقات العامة مع الاستشارة الخارجية حتى تكون المؤسسة ملمة بالتغيير الداخلي والخارجي لها.

إضافة إلى إظهار وإبراز أهمية اكتساب خبرة ومهارات الاتصال وكل المهارات اللازمة للعاملين في أجهزة العلاقات العامة وذلك ليكون تنظيم الأعمال وتنفيذ الأنشطة وإعداد البرامج كلها في شكل مثالي خال من الأخطاء والعشوائية.

وفي النهاية كل نتائج هذا الفصل تؤكد على أهمية جهاز العلاقات العامة والدور الكبير الذي يقوم به في تنفيذ أهداف وواجبات إدارة المؤسسة وتهيئتها لكل التغييرات التي طرأت أو سوف تطرأ عليها مستقبلاً.

الفصل الثالث

المتغيرات الثقافية في إطار المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التغيرات الثقافية

1 - مفهوم المتغيرات الثقافية

هي مركب من كلمتين هما: "المتغيرات" و "الثقافة"، ولقد عرف الدكتور عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع كلمة متغير بأنها تشير إلى كل كمية تتغير، أو كل خاصية مميزة يمكن قياسها، وهو يطلق على كل ما يراد دراسته في البحث الاجتماعي. وعليه، فإن المتغيرات الثقافية ترتبط بالتطور والنهضة الحديثة نظرا للتطور العلمي والتكنولوجي وظهور المخترعات والأنترنت وما يرتبط بها من أفكار وقيم جديدة⁽¹⁾.

إن الثقافة كانت أحد الأبعاد المحركة للحياة بجانب الأبعاد الاجتماعية والسياسية الاقتصادية كمحركات واقعة للعالم، وإنما الجديد في الأمر أن الثقافة احتلت مكانة لائقة غير مسبوقة، بل أن الأبعاد الأخرى باتت تأخذ صبغة ثقافية وتعمل على توظيف الثقافة في تحقيق الأبعاد وكذلك أصبحت الثقافة تكسب هذه الأبعاد القدرة والفاعلية للتعامل مع معطيات العصر وتحدياته والمشاركة الإيجابية في بناء الحضارة الإنسانية.

من هذا المنطلق، أصبحت هذه الأبعاد تشكل متغيرات ثقافية مختلفة التيارات والاتجاهات التي يموج بها ما يطلق عليه عصر التحديات⁽²⁾.

(1) حمدي عبد الرحمان حسن، المتغيرات الثقافية ومعايير قبولها من منظور توحيدي، بحث مقدم ضمن أشغال مؤتمر مكة المكرمة الخامس عشر، تحت شعار: الثقافة الإسلامية: الأصالة والمعاصرة، رابطة العالم الإسلامي، مكة، السعودية، 2014، ص 8.

(2) منى أحمد محمد أحمد، أثر المتغيرات الثقافية على الدلالة الإشكالية للشعار، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية الزخرفية، جامعة، 2012، ص 138.

2- أنواع المتغيرات الثقافية

أ- الديانات والمعتقدات

هي التي تقف منها الثقافة في عصر ما بعد الحداثة موقفا واضحا ومحدودا، يتلخص في الرفض التام لها باعتبارها من السرديات الكبرى، على أساس أنها كما يرى الفكر ما بعد الحداثي لا تستطيع العيش في عصر التحولات والتحويلات الكبرى خاصة على المستوى العلمي وتكنولوجيا التعليم والمعلومات.

ب- اللغة

ينظر إليها هذا الفكر نظرة معينة تتلخص في اعتبار المعنى هو الأساس في اللغة، كما يدعو هذا الفكر إلى التخلص من ثنويات اللغة أو ما يسمى منها بالحقيقي والمجازي والتركيز على الرمز والمعنى والحدث والتخلص من مقولة أن اللغة هي مرآة الفكر، حيث يمكن أن يكون للفكر لغته الرمزية⁽¹⁾.

ج- الفكر

الفكر على اختلاف أنواعه ينظر إليه نظرة لا تهتم بالكليات والمبادئ والماهيات إنما بالإجراءات وتحقيق الأهداف، فهو فكر وسائلي نقضي ولا مرجعية له سوى النفعية بصرف النظر عن اعتبارات قيمة أو أخلاقية.

(1) عبد الله كوثر، سناء سي عفيف، أثر التغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة: دراسة حالة وكالة NATIXIS-MOSTAGANEM، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2022، ص 34.

د - الفنون والآداب

تعد أكثر المجالات ارتباطا بمفهوم ما بعد الحداثة خاصة الفنون المرتبطة بالاتصال كالإعلانات والشعارات والفن المعماري أيضا والآداب، ولقد وقفت اتجاهات ما بعد الحداثة من كل مجالات الفنون والآداب موقفا محددًا يتلخص في تعميق الذاتية ورفض الحدود والقواعد الفاصلة بين مختلف الأنواع والأجناس الفنية والأدبية.

هـ - الإعلام والإعلان

أما الإعلام فيما بعد الحداثة فهو إعلام ثقافة الصورة والإعلان والسرعة وإرضاء مختلف الأذواق والفئات من خلال التنوع ومخاطبة الغرائز والاندفاع صوب المنزل والتعامل بلغة السوق والموضة والإكثار من الحوار والمشاركة من جانب المستقبل للمادة الإعلامية.

و - الدولة القومية

تغير مفهوم الدولة القومية، إذ لم ينظر إليها بمنظور الهوية والخصائص القومية وقيم الولاء والانتماء للزمن والمكان، وإنما ينظر إليها على أنها ليس أكثر من مجموعة من البشر تكتسب هويتها وخصوصيتها وتستمد كيانها من فكرة القرية الكونية الكبيرة بإعلامها واقتصادها وسياستها دون اعتبار لأي خصوصية أخرى⁽¹⁾.

(1) منى أحمد محمد أحمد، مرجع سابق، ص 140.

3- إدارة التغيير الثقافي في المؤسسة

أ- مراحل تطور التغيير الثقافي في المؤسسة

يخضع التغيير الثقافي لطيلة مراحل التطور التي توجد فيها المؤسسة وتواجه خلالها مشاكل تختلف حسب الوضعية التي توجد فيها فترة البداية وفترة النضج أو الزوال، ومن ثم يجب أن تعالج تلك المشاكل بشكل يختلف حسب اختلاف كل مرحلة، فالمؤسسة ذات بعد تاريخي يبرز فيها خصوصاً في أنواع متميزة في الاستراتيجيات والهياكل، ويتميز في مجملها (الأنظمة - التقييم - الأنظمة العرفية) ببعده انسجامي، فكل جملة من هذه الخصائص التنظيمية ما هي في الحقيقة إلا طريقة في الحياة متميزة.

إن انسجام هذه الخصائص يعكس كفاءة المؤسسة، حيث أثبتت بعض الدراسات أن العديد من الاستراتيجيات لعدة مؤسسات بإمكانها أن تحقق نجاحاً في مرحلة التطور، بشرط أن تتضمن كل استراتيجية هيكلًا وأنظمة وإجراءات منسجمة فيها بينها، غير أن سوء فهم وسوء استقبال أعضاء المؤسسة لأهداف المؤسسة يجعل هؤلاء الأفراد يكتسبون سلوكيات غير واضحة، مما يطرح بشدة أهمية السلوك التلقائي للمؤسسات. ومنه نستنتج أن مسألة التغيير تطرح بشدة لتحقيق هذا الانسجام⁽¹⁾.

ب- خطوات إدارة التحول والتغيير الثقافي

يؤدي معرفة نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة إلى توليد القيمة الرئيسية التي تنعكس على السلوك الإداري المستمر، لكن هذا لا يحقق التغيير المطلوب وهو ما يبرز الحاجة إلى إدارة خاصة بالتحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، كما أن التغيير يحتاج وقتاً أطول ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من الأفراد.

(1) منى أحمد محمد أحمد، مرجع سابق، ص 142.

تعبر ثقافة المؤسسة عن أساليب تعزيز الذاتية للمؤسسات من شأنها تحقيق الاستقرار والتأكيد لأعضائها، مما يصعب عملية التغيير وبالتالي وجوب المرور ببعض الخطوات من أجل إحراز التغيير الثقافي.

إن الأفراد مع مرور الوقت يمكن أن يتقبلوا التغيير دون مقاومة وهذا ما توضحه الخطوات والمراحل الأساسية التالية:

- **الصدمة:** تكون في بداية التغيير لخبرة المديرين مما ينجر عنه تدهور وانخفاض في كفاءتهم وظهور صدى ينتشر في جميع أنحاء المنظمة، كما أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية.

- **الرفض أو إنكار الذات:** نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة والقدرة على العمل والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف، وذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد وسرعان ما تبدأ مرحلة النزول⁽¹⁾.

- **الانتقال القوي:** يعني تفهم لحقيقة التغيير وتقبل في أن يكون تحت الضغط ويكون في هذه المرحلة نوعا من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت والمهارات اللازمة والقيم الجديدة السائدة، وذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت والتأييد وهي المساعدة اللازمة يدخل الأفراد المرحلة التالية⁽²⁾.

- **مرحلة القبول:** في هذه المرحلة يتوقف التدهور وتبدأ مرحلة الصعود وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة.

(1) منى أحمد محمد أحمد، مرجع سابق، ص 143.

(2) محمد كريم شابو، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-سونغاز، -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 45.

- مرحلة التجريب: عن طريق محاولة تعلم طرق جديدة، وهذا يتم باطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.

- مرحلة فهم الكلام والتكامل وذلك أثناء التجربة والخطأ والتأييد وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع الظروف والتقدم إلى الأمام وتحديد كل الاحتياجات والإمكانيات والأهداف⁽¹⁾.

(1) منى أحمد محمد أحمد، مرجع سابق، ص 145.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة

1- تعريف المؤسسة

أ- تعريف المؤسسة بشكل عام

المؤسسة هي: "مركز لصنع القرار طبقاً لأهداف محددة، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

المؤسسة هي: "كل وحدة قانونية سواء كانت شخصاً مادياً أو شخصاً معنوياً، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلعا وخدمات تجارية"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها: "بنية اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونية، مستقلة تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منظمة ومنسجمة لتقديم سلع وخدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة (السوق)، فيمكن اعتبارها كعون اقتصاديين وكيان اجتماعي وواقع سياسي كمكان للتبادلات والتفاوض بشكل مختصر"⁽³⁾.

(1) وسيلة بن سعدو، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع: مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016، ص 68.

(2) سعيدة أوشن، ليندة كبيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: اتصالات وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص 68.

(3) فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2013-2014، ص 32.

ب- تعريف المؤسسة العمومية

يعرفها الأستاذ "جين ريفيرو" المؤسسة العامة بأنها: "شخص معنوي من أشخاص القانون العام تهدف إلى تيسير مرفق عام".

والمؤسسة العمومية حسب تعريف الأستاذ "طعيمة الجرف" هي: "كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطا من الاستقلال في إدارة شؤونها، وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وبذمتها المالية وتتخصص في إدارة مرفق عام"⁽¹⁾.

كما يعرفها الأستاذ "سليمان الطماوي" بقوله: "المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة وتتمتع بالشخصية المعنوية".

ويعرفها الأستاذ "بيدي ترش" بأنها: "شخص معنوي من أشخاص القانون العام ذات اختصاص معين هو تسيير مرفق عام وهي تمثل اللامركزية المرفقية"⁽²⁾.

2- خصائص المؤسسة العمومية

المؤسسة العمومية ملك للدولة، وتتشأ من طرف الدولة بموجب قانون أو مرسوم معين، حيث يمنحها حق ممارسة نشاطات اقتصادية واجتماعية معينة وفق شروط محددة.

تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية أو الشخصية الاعتبارية أي تثبت لها حقوق ويقع عليها التزامات وتتحمل المسؤولية على ما يترتب عن أفعالها من أضرار.

(1) عبد القادر شايب الراس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: قانون عام اقتصادي، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2، 2017، ص 16.

(2) بوزيد علالي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011، ص 23.

تتميز بالاستقرار المالي أو الذمة المالية للجهة التي أنشأتها، فالمؤسسات العمومية التي تنشؤها البلدية لها ذمة مالية مستقلة عن ذمة البلدية.

للمؤسسة العمومية استقلال إداري من حيث الأجهزة، حيث لها عدة أجهزة وتنظيمات وهيئات خاصة بها سواء للمداولة أو للتنفيذ، حتى تتمكن من العمل بانتظام واستمرار.

كما أن الهيئة المستقلة عن السلطة المركزية التي تقوم بتسييرها وإدارتها قد تكون منتخبة أو معينة تعينها السلطة المركزية بإدارتها.

للمؤسسة العمومية وصاية إدارية، بحيث أن الوصاية الإدارية للسلطة المركزية عليها لا تتعارض مع الاستقلال العضوي للمؤسسات العمومية.

يدير المؤسسة العمومية عضو عام، حيث أن قراراته هي قرارات إدارية مثل قرارات رؤساء الجامعات وعمداء الكليات يمكن الطعن فيها.

أموال المؤسسة العمومية هي أموال عمومية تتمتع بحماية جنائية وتتمتع بحماية جنائية في حسابها ورقابتها القواعد المتبعة في أموال الدولة⁽¹⁾.

(1) غانية رحيل، دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية "مؤسسة الأنايبب الصغرى برغاية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص ص 44، 45.

3- وظائف المؤسسات العمومية

أ- الوظيفة التقنية

تشمل مختلف مراحل الإنتاج والتحويل للمواد الأولية باستعمال عوامل الإنتاج وكل المواد الأخرى، بغية الحصول على منتجات استعمالية أو استهلاكية، وذلك بتوظيف واستخدام مجموعة من الطرق والأدوات التي تظهر في أساليب الإنتاج.

ب- الوظيفة التجارية

- اختيار الموردين المناسبين الذين لهم القدرة على تلبية طلبات المواطنين في الوقت المناسب وبأقل الأسعار.

- تحديد طريقة مناسبة للتموين والذي يعد مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع مختلف الخدمات تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب وفق المواصفات اللازمة.

- دراسة وتحليل المبيعات.

- تقديم الطلبات المختلفة.

- دراسة السوق.

- تزويد الزبائن بالمنتجات⁽¹⁾.

(1) غانية رحيل، مرجع سابق، ص 46.

ج - الوظيفة المالية

هي مجموعة المهام والنشاطات والعمليات الهادفة إلى توفير رؤوس أموال وتمويل المؤسسة أوقات الضرورة، إلى جانب التخطيط المالي.

د - الوظيفة الأمنية

- توفير الأمن للعمال.

- حماية وسائل الإنتاج.

- حماية المنتجات.

- التأمين على الأشخاص الموظفين والآلات ووسائل الإنتاج⁽¹⁾.

هـ - الوظيفة المحاسبية

تتمثل في التسجيلات المحاسبية وقياس درجة مطابقة المستندات مع الأعمال وتوفير البيانات اللازمة حول العملية وإعداد القوائم المالية.

و - الوظيفة الإدارية

تعد أهم الوظائف وتشمل:

- **التخطيط:** يتم فيه تحديد الأعمال والمهام والأسلوب المتبع في القيام بالأنشطة.

- **التنظيم:** هو الإطار الذي تحدد بموجبه أوجه النشاط الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف.

(1) غانية رحيل، مرجع سابق، ص 62.

- **التنسيق:** يقصد به خلق الانسجام بين مختلف المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

- **القيادة:** هي توجيه سلوك الناس وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين للوصول إلى هدف محدد.

- **الرقابة:** تعني تتبع أداء المرؤوسين أي الموظفين وتصحيحه للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تم تحقيقها.

3- أنواع المؤسسات العمومية

تختلف المؤسسات العمومية حسب المعايير المتبعة في تصنيفها⁽¹⁾:

أ- من حيث النشاط

- **المؤسسات الاجتماعية:** تنشأ بهدف خدمة المجتمع (المستشفيات، مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي، المؤسسات التعليمية والترفيهية).

- **المؤسسات العمومية الاقتصادية:** هي جميع المؤسسات الجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية التي تربطها علاقة ما بعملية تجميع واستخدام الموارد... إلخ.

ب- حسب طبيعة الملكية

- **المؤسسات العمومية المباشرة:** هي تلك المؤسسات التي تملكها السلطات العامة وحدها وتتفرد بإدارتها وتحمل كافة مخاطرها.

(1) فطوم الحواطي، سعاد بورزيق، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص ص 46، 47.

- المؤسسات العمومية المستقلة: هي التي تمتلكها الدولة ولكنها تتمتع بوجود الاستقلال المالي والإداري.

- المؤسسات شبه العمومية: تشترك مع الدولة في المصادر الخاصة ورأسمال وتمارس أنشطة صناعية أو تجارية طبقاً للقانون الخاص.

ج- حسب نوع المرافق التي تديرها

- مؤسسات عمومية صناعية أو تجارية: موضوعها القيام بعمليات صناعية أو تجارية.

- مؤسسات عمومية إدارية وتنظيمية: تقوم بإدارة المرافق التي تمارس نشاطاً يدخل في صميم المهام الإدارية، منتجاتها ضرورية لأفراد المجتمع وغالبيتها اجتماعي غير قابلة لمبدأ الاستعداد وتتسم بخاصية الاستهلاك المشترك تنبثق نفقاتها من الموازنة العامة وتصب إيراداتها فيها⁽¹⁾.

(1) فطوم الحواطي، سعاد بورزيق، مرجع سابق، ص ص 46، 47.

المبحث الثالث: المتغيرات الثقافية في الإطار الداخلي للمؤسسة

1- تعريف ثقافة المؤسسة

لديها مفهوم واسع وذو جوانب متعددة.

أ- التعريف اللغوي للثقافة

هي أصل ثقف: أي صادف أو خذ أو اظفر به⁽¹⁾.

ب- التعريف الاصطلاحي

إنها إنجازات الإنسان التي يعبر بها عن حياته وطريقة تفكيره والسلوك والعمل، كما يرى كوفيريون بأن: الثقافة تأتي نتاجا لتفاعل الفرد في طبيعة ومع غيره.

يعرفها TAYLON هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

الثقافة هي وسيلة يدرك من خلالها شخص شيئا معينا ثم طريقة إدراكه لذلك الشيء.

يرى WALACE أن الثقافة هي أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد مجتمع لها أكبر، كما تتميز به عن أساليب من كثرة تواتر وإمكانية محاكاة⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 108.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 108.

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والعادات المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، وتعتبر إفران المجتمع عبر التاريخ وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور النظام الاقتصادي والاجتماعي لكل مجتمع نظاماً ثقافياً خاصاً به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراده".

تعريف ثقافة المؤسسة

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة، سنحاول تعريف ثقافة المؤسسة

هناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، ثقافة المنظمة.

عرفها "نادين ليميتر" بقوله: "هي نظام من التمثلات والقيم المشتركة من طرف أعضاء كل مؤسسة هذا يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكاني الذي يحتلونه مع منافسيهم"⁽¹⁾.

يرى "بريس جيمز وكوكتين كروتان" أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك".

حسب "البوت جاك" تكون مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتعلم ينشأ شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة.

يعرفها "شابين" على أنها: "ذلك النمط من الالتزامات الأساسية ابتدعته واكتشفته أو طورته جماعة معينة من خلال مراحل تعلمها".

يعرفها "هاريزون" بأنها: "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل".

(1) نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص ص 22، 23.

تعرف بأنها: "طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسوك المسؤولين داخل المؤسسة"⁽¹⁾.

عرفها "مصطفى محمود أبو بكر" أنها: "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال قيم وعادات وأعراف اجتماعية سائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم وشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تعامل معها".

عرفها بارني على أنها: "مجموعة القيود والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة، لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين والمستهلكين والمشاركين والمنافسين، فهي تحدد مفتاح التفاعل بين هذه الأطراف"⁽²⁾.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها⁽³⁾.

2- مكونات ثقافة المؤسسة

تحتوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات يمكن حصرها في القيم، الأساطير، الرموز، الطقوس، الشعائر، البطولات، والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة، كما ينسب البعض هذه المكونات ونشاط المؤسسة إلى تاريخ خاص.

(1) نعيمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 23.

(2) عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، جوان 2008، ص 76.

(3) إلياس سالم، تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الجزائر للألمنيوم "وحدة EABA بالمحمدية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة وأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 107.

- **القيم:** هي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي قيمها الأفراد وتعود سلوكيا لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات يعتبرها Peter et Watermen أساس النجاح الدائم والمستمر. أما Maurier thevenet فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد تقديم الأشياء والحكم عليها والتأثير فيها، كما أنها تنشأ من التجارب المعاشة للفرد في الجماعة التي ينتمي إليها منها ما هو فردي ومنها ما هو جماعي، وهي نوعان:

- **قيم بشكل قولي:** وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

- **شكل غير قولي:** هو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة من باقي النشاطات.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه كفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة.

- **الخرافات:** هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة وتاريخها وهي ثمانية أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بنشأتها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

- **حكايات تأسيس المؤسسة:** تخص الأسباب التي تتعلق بأساليب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي، كما تسعى إلى هدف المؤسسة بصورة حية.

- **حكايات محافظة على القيم:** تهدف إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة، وهذا بمقتضى مؤسسات الهرمية وهي تبرز فعلا مثاليا لشخصية مثالية⁽¹⁾.

- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز النظام مشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة. تحتل الرموز مرجعية المؤسسة في تكييفها وتلاؤمها مع البيئة، فالرمز يحمل في طياته معنى معين تبرز

(1) إلياس سالم، مرجع سابق، ص 108.

الرموز في عدة مجالات من خلال هيكل تنظيمي وهي تمثل نظاما عاما للمؤسسة وتعكس المستوى الحضاري لها.

- **الطقوس والشعائر:** تولد الرموز طقوسا بشكل يجعلها تحقق الشعور والانتماء للمؤسسة وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل قيما أساسية. تخص الطقوس حجما معيناً من الأعمال اليومية وهذا ما يجعل أغلب هذه الأعمال اليومية تكون شعائرية.

تعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الواجبات الاجتماعية التي تناولها المؤسسة من طرف المسؤولين وكذلك الخرجات الجماعية للإطارات مع النواب، كما تعتبر تجمعات مواقع أيضا شعائرية غنية بالمعاني.

- **الأبطال:** تعتبر الشعائر النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال وهم يمثلون حجر زاوية الثقافة التنظيمية، وهم نوعان: الأبطال الذي يصنعون وبييعون خدمة منتجات فهم أبطال للوضع وظروف معينة وأبطال يولدون أبطالا وهم مؤسسي المؤسسة.

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يحققون في المؤسسة نجاحات وهم جزء منه، يهتمون بتحفيز العمال ويمارسون التأثير المستمر في المؤسسة⁽¹⁾.

- **شبكة ثقافية:** تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة، تقوم بربط عناصر المؤسسة ببعضهم البعض، تتكون من تعزيز للقيم وترويج للأساطير - الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة - ربط صداقات وإيجاد مؤيدين في كل شبكة ثقافية لديها هيكل خاص، ونجد ستة أشخاص ينشطون في هذه الشبكة هم المتحدثون عن التاريخ، المتكهنون بالمستقبل والمشوشون، الجواسيس، أصحاب الدسائس الثقافية، تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا اتفق الشركاء أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة

(1) عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 113.

- **قواعد السلوك:** هي القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة، من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين، أي هي التي تحدد معايير التصرف الصحيح.

- **لغة المؤسسة:** هي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة وتوظيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة، التي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط⁽¹⁾.

3- بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولات تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة التفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة⁽²⁾.

أ- بناء ثقافة المؤسسة

تنتطق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها، ليشكلان أساساً لبنائها حسب هذه الفكرة التي تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها، ليكون ناتجها توليد ثقافة مؤسسة، ويمكن فهم هذه الآلية على النحو التالي⁽³⁾:

(1) عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 113.

(2) خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 40.

(3) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 107.

- **التوعية بآلية وعملية تكوين الثقافة:** توجد مرتكزات وعي بوجود ثقافة إدارة (قيم، تصرفات، تصور)، وأخرى متعلقة بالتنظيم - منظمة - مثل (الأدوار، الهياكل، النظم). إن التفاعل بين المرتكزات الإدارية منظمة ينتج المشتركات في الأقوال - المصطلحات المهنية - التصرفات - المشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم، ولكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة.

- **آلية نشوء ثقافة المؤسسة:** تنشأ ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة التي يكتشفونها ويطورون طريقة العمل مع القضايا الآتية⁽¹⁾:

- **قضايا التكيف الخارجي والبقاء:** التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة، وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية ويحددها: رسالة مؤسسة واستراتيجيتها... إذن يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة واختيار استراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها انطلاقاً من الأفراد وفرق إنجاز أهداف بصورة حسنة.

- **قضايا التكامل الداخلي:** التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فاعليتها، وتحدد ب: اللغة والمفاهيم بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المعاني، حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد العضوية فيها، القوة والمكانة، ما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها والمحافظة عليها وفقدانها، المكافآت والعقوبات عن طريق تطور نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة، تشكل هذه القضايا تحديات إدارة المؤسسة للاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.

(1) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 109.

ب - استراتيجيات تكوينها

من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- استراتيجية التطبيع الاجتماعي: يعرف التطبيع على أنه عملية التكيف التي يتجلى دورها في إحداث تقارب ما بين المعتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المؤسسة، بحيث يتمكنون من التكيف مع المهام والأدوار المحاطة، ويتكيفون مع ثقافة المؤسسة، وتسعى المؤسسة هنا لمشاركتهم في برامج تدريب وتزودهم بالمعارف والقدرات ومهارات التعامل مع المناخ الثقافي للمؤسسة والعمل في إطاره.

هناك سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي:

الاختيار: تحاول عملية التطبيع الاجتماعي ذات المراحل السبعة تحقيق ما يلي:

- إيجاد تلاؤم بين الفرد وثقافة المؤسسة.
- تعلم وتجديد المعارف ذات الصلة المباشرة بوظائفهم.
- خلق الاستعداد لقبول قيم العمل وأعرافه.
- تشجيع الانفتاح على التجارب الناجحة في عمل الأفراد.
- استخدام نظام تدوير للحصول على معرفة شاملة عن المؤسسة.
- التأكيد على الدقة واحترام الوقت والثقة والصدق كتقاليد.....بها النظام.

(1) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 110، 113.

- استمرارية الاستفادة من منظومة المعلومات الإلكترونية لاكتساب معارف وقدرات جديدة.

- تطوير جوانب الروحية للمؤسسة والعمل.

- تعريف الرموز والأبطال الذين صنعوا نجاحا مميزا للمؤسسة.

- المكافأة والاعتراف بالأفراد ذوي الإنجاز النموذجي للمفاهيم.

- بناء صورة مثالية ورمزية عن عمل المؤسسة.

- خلق حالة الاعتزاز والالتزام في العمل ومبادئه.

- استراتيجية عملية التطبيع الاجتماعي: يختار المدربون من بين سلسلة من

استراتيجيات التطبيع الاجتماعي بغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة وقيم الثقافة، وعلى إمكانية المديرين من الاختيار بين سبعة أنواع وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة.

استراتيجية لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة: تتطور هذه الاستراتيجية عندما تكتشف

المراجعة الثقافية وجود اختلاف في التكوين الثقافي والتنوع في أبعادها وخصائصها الفعالة. هذا التفكير الاستراتيجي يسهل عملية إدماج بينهما أو تقليل الفوارق بين مستواهما⁽¹⁾.

4 - عوامل ومراحل تغير ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين، وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الأفضل أن تكون قابلة للتغير تماشيا مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 115.

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات مخططة من خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوظيف السلمي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها". أما التغيير الثقافي فهو: "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير في المؤسسة"، أي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجيتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.

أ - عوامل تغيير ثقافة المؤسسة

تتمثل العوامل الأساسية في تغيير ثقافة المؤسسة فيما يلي (1):

- **الإدارة:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية أمر مهم، كل ذلك يعتبر أسلوباً في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى الأنماط الثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم، وأن تعتبر الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد وموافقهم لا يمكن أن تتم إلا بعد اقتناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية، وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وأن مصالحتهم ستتعاظم حال إحداث تغيير.

- **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسة التي تهيئ مبادئ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له. يجب على المؤسسة أن تشجع العاملين على التطور، ليس فقط بتحسين مستواهم

(1) خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

الدراسي وخبرتهم، بل يجب عليهم أن يتعلموا من التجارب التي واجهتها المؤسسة والأخطاء التي ارتكبوها.

- **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع، من خلال تقليص التغيرات المتباينة.

العوائد والمكافآت: يقصد بالعوائد ليس فقط المال، إنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المهنية.

ب- مراحل تغير ثقافة المؤسسة

هناك مجموعة من المراحل والخطوات العلمية لإحداث التغير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها⁽¹⁾:

- يعتبر التغير من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغير.

- ضرورة فهم الإدارة لقيم الثقافة والسلوكيات السائدة ودراستها، بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه.

(1) خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص ص 53، 54.

- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب فيها.
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المؤسسات الرائدة.
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال حركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي من ثقافة المؤسسة.
- وضع نظام استحقاق يمكن للعاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
- إرساء نظم الاختيار: تعيين، تدريب، ترقية، تقديم لأداء المؤسسة، حوافز، والتي تعتبر من أهم المقومات ولتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية شعور بالانتماء والولاء، روح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي، ضرورة الاهتمام بالكفاءة والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم، اتخاذ الإجراءات التي من شأنها التكفل بالسلوك التنظيمي الجديد⁽¹⁾.

(1) خديجة بوخریصة، البقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2014-2015، ص 11.

المبحث الرابع: المتغيرات الثقافية في الإطار الخارجي للمؤسسة

1- تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة

اختلفت التعاريف الموجهة للبيئة الخارجية للمؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف "فيليب كوتلر" البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها: "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة".

أما "سكوت" فعرفها بأنها: "مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة".

بينما يرى "نائل عبد الحفيظ عوامله" بأنها: "نظام معقد مفتوح يتألف من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتشابكة والمتداخلة التي ترتبط مع بعضها ارتباطاً حيويًا ووثيقًا ومؤثرًا".

وفي تعريف آخر: "تشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها"⁽¹⁾.

تنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

(1) عمر عميرة، نهاد مغلاوي، أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميله، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله، 2020-2021، ص 7.

أولاً: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ثانياً: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدا.

2- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

أ- البيئة الخارجية العامة للمنظمة: تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

تشمل البيئة الخارجية العامة للمنظمة ما يلي⁽¹⁾:

- المتغيرات الاجتماعية الحضارية: تتكون من التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية.

- المتغيرات الاقتصادية: تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتحدد لتنظيم هذه الحركة، وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة.

- المتغيرات السياسية والقانونية: هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والحكومية مثل درجة الاستقرار السياسية، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال

(1) عمر عميرة، نهاد مغلاوي، مرجع سابق، ص ص 8، 9.

والأحزاب، والتنظيمات السياسية، ونظام الحكم السائد، وخاصة منها العلاقة الدولية، والإعفاءات الجمركية، والتحالفات الاقتصادية... إلخ.

- **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.

- **المتغيرات الدولية:** إن التصرفات التي تقوم بها الدول تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة، ومن أبرزها التجمعات الاقتصادية، العلاقات على مستوى الدول، الاختلافات الحضارية⁽¹⁾.

ب - البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة

تتضمن البيئة لصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو غير متشابهة، أو يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية.

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة فيما يلي:

- **العملاء:** يمثلون شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة.

- **الموردون:** يمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات للمنظمة.

- **الوسطاء:** يمثلون حلقات التوزيع الواقعة بين المنظمة وعملائها.

- **الممولون:** يمثلون المساهمين، مالكي الأسهم.

- **مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة.**

(1) خديجة بوخريصة، مرجع سابق، ص 11.

- الحكومة: تمثل السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من تشريعات وقوانين⁽¹⁾.

3- علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتباينة، حيث لا يمكن فصل حية المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه. فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فإن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وفي هذا المجال يقول أوكتاف أوليني OCTAVE- OLIVER: "إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"⁽²⁾.

وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات، فالمؤسسات تستمد مداخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، موارد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تشتق أهدافها من النسق الأشمل وتتأثر مبادئها وقيمتها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختبار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها، من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه، باعتبارها الملتنقى النهائي لنتائج عملياتها، وهنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.

(1) الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 36.

(2) المرجع نفسه، ص ص 30، 31.

كما أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار والتموج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وتوسع السوق نتيجة تحرير التجارة الخارجية، وهي بمثابة عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متنامية بكيفية جد معقدة على المؤسسات.

كما أن المؤسسات في تنافس مستديم مع غيرها من المؤسسات الأخرى، وينبغي على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى.

إن أهمية علاقة المؤسسة ببيئتها لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تمتد إلى ما يمكن أن تسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزا مكانيا وزمانيا من البيئة كي تمارس فيه نشاطها وعلاقاتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق أو يضيق بحسب مقدرة وطاقة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة نموها دون إلحاق الضرر ببيئتها⁽¹⁾.

في الأخير يمكن استنتاج أهم النقاط التي توضح العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:

- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفي بنيتها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة اجتماعية اقتصادية وغيرها.

(1) الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 31.

- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من بيئتها، وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها.

- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس المال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانسا، يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد والعاملون بها.

- تأتي المؤسسة بمواردها من البيئة وتقدم إليها مخرجاتها، وبالتالي لا يهتما فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

وعندما نقول أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن بعضا من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع المؤسسة، بل هي متغيرات ثابتة ينبغي للمؤسسة أن تتكيف وتتأقلم معها. أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئة، قد تتغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محلا للرقابة من قبل إدارة المؤسسة⁽¹⁾.

4- خصائص البيئة الخارجية

البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية كبيرة جدا ولا يمكن قياسها، وكذلك هو الأمر بالنسبة لخصائص هذه البيئة، فخصائص البيئة الخارجية معدودة وكبيرة، ومن أهم هذه الخصائص نجد:

(1) الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 32.

- التفرد أو التميز، فبيئة المؤسسة (س) تختلف عن بيئة المؤسسة (ع) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها.

- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا يمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر. أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان⁽¹⁾.

(1) خديجة س، تأثير البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر حمه، غرداية، 2012-2013، ص 25.

خلاصة الفصل الثالث

كان الهدف من هذا الفصل هو تقديم نماذج حول كيفية تحليل البيئة الخارجية ومن بين هذه النماذج نجد نموذج pest و swot، وكذلك قدمنا أمثلة عن شركات طبقت هذه النماذج في تحليل بيئتها الخارجية، إضافة إلى تحدثنا عن نموذج المترجم الثقافي وكيف تتم الترجمة الثقافية، وقدمنا أمثلة عن شركات أجنبية تطرقت لكيفية تفعيل الترجمة الثقافية، وذلك لفهم الطابع الثقافي السائد لدى الجماهير المستهدفة من طرفها والبيئة التي تنشط ضمنها.

الفصل الرابع

نماذج التحليل البيئي وأمثلة عن تطبيق
الترجمة الثقافية للشركات

المبحث الأول: نماذج التحليل البيئي SWOT و PST

1- تحليل PESTEL⁽¹⁾

تعريف: تحليل PESTEL أو تحليل PESTLE أو ما يعرف بتحليل PST هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التي قد يكون لها تأثير على الشركات، ويعتبر تحليل PESTEL مفيد بشكل كبير عند بدء بزنس جديد أو دخول سوق خارجي. كما أنه يعد أحد أدوات التخطيط الاستراتيجي الشائعة، ويساعد المنظمات على تحليل العوامل الخارجية.

يتم تقديم النموذج من خلال ستة منظورات

أ - سياسية: كيف يمكن للحكومة والعوامل السياسية الأخرى أن تؤثر على مؤسستنا؟
ومن أمثلة هذا المنظور:

- السياسات الحكومية.

- الاستقرار السياسي.

- البيروقراطية والفساد.

- المناخ السياسي للدولة والتشريعات المتعلقة.

ب - اقتصادية: ما هي الاتجاهات الاقتصادية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة؟ وأمثلة هذا المنظور:

(1) Aleksey savkig، استخدام نموذج بيستل الاستراتيجي، متاح على الموقع الإلكتروني:

<http://bsc.designer.com/ar/pestel-analysis.html> تاريخ الاطلاع: 2021/10/05 على سا 21:00

- النمو الاقتصادي ومعدلات التضخم وأسعار الصرف.

- توافر الائتمان وأسعار الفائدة.

- معدلات البطالة.

- القوة الشرائية للمستهلكين.

ج- اجتماعية: ماهي الاتجاهات الاجتماعية والسكانية الناشئة؟ ومن أمثلة هذا المنظور:

- التغييرات في الخصائص السكانية.

- تغييرات مساحة العمل ونمط الحياة.

- التنوع والشمول.

- الهجرة والسفر.

د- تكنولوجية

ما هي الابتكارات التكنولوجية المؤثرة على المؤسسة في السوق؟

أمثلة هذا المنظور

- التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة).

- الأتمنة (التشغيل التلقائي)⁽¹⁾.

(1) Aleksey savkig، استخدام نموذج بيسنل الاستراتيجي، مرجع سابق.

- تقنيات الجوال والهيكل الأساسي.

- حوافز البحث والتطوير.

ه - بيئية

ما هي الجوانب البيئية المؤثرة على بيئة عمل المؤسسة؟

أمثلة هذا المنظور

- التغييرات المناخية والكوارث الطبيعية.

- إعادة التدوير وانبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون والمواد المعتمدة في الصناعات.

- السياسات البيئية والقوانين المتعلقة بالتلوث.

- المسؤولية البيئية للشركات.

و - قانونية

ما هي التغييرات التشريعية التي يمكن أن تؤثر على مؤسستنا؟

أمثلة هذا المنظور

- قوانين حماية (البيانات، البيئة، العمل، الملكية الفكرية، والمستهلك).

- قوانين الضرائب والعمل⁽¹⁾.

(1) Aleksey savkig، استخدام نموذج بيسنل الاستراتيجي، مرجع سابق.

- لوائح القوانين الدولية والتجارية.

2- نموذج عن تحليل PESTEL لشركة SONY⁽¹⁾

هي شركة يابانية متعددة الجنسيات تتكون من منتجات الأعمال متعددة الاستخدامات من الإلكترونيات والألعاب الترفيهية والخدمات المالية.

الشركة هي صاحبة أكبر شركة للترفيه الموسيقي في جميع أنحاء العالم، وهي أيضا لاعب رئيسي في صناعة الترفيه السينمائي والتلفزيوني.

أ - من الناحية السياسية

تعتبر SONY علامة تجارية عالمية ولها حضور بارز في العديد من البلدان حول العالم، ويؤثر السيناريو السياسي في مختلف البلدان إلى حد كبير على نجاح الشركة، حي أن الاستقرار السياسي ينمي العلامة التجارية. أما عدم الاستقرار السياسي فإنه يشل قواعد وأنظمة الاقتصاد. في سياق سوني تقع سلسلة التوريد الخاصة بها في العين، وبالتالي فإن أي نوع من الاضطرابات السياسية في العين سيكون له تأثير كبير على أرباح SONY

ب - من الناحية الاقتصادية

تتدرج منتجات سوني تحت فئة السلع الكمالية، هذه البضائع ليست ضرورية ولكن عادة ما يتم شراؤها عندما يريد الناس التفاخر بأنفسهم. باختصار، فإن الناس ذوي الراتب المحدود لن تكون منتجات SONY أولوية في قائمة الضروريات الخاصة بهم. من جهة أخرى، لن يؤدي

(1) شرح تحليل البيئة الخارجية- تحليل PESTEL، متاح على الموقع الإلكتروني:

https://businesshub.blog تاريخ الاطلاع: 2022/07/30 على سا 17:30

عدم الاستقرار الاقتصادي وارتفاع معدل البطالة في أي بلد إلى جذب المستثمرين لمنتجات SONY المتطورة وبالتالي سوف تقل أرباح الشركة.

ج- من الناحية الاجتماعية

تختلف التقاليد والثقافات والتوزيع العمري والذوق والتفضيلات من دولة إلى أخرى، تقدم SONY منتجات ترفيهية تبدأ من الأفلام إلى الموسيقى والألعاب، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه ليس كل أمة لديها نفس نمط الترفيه. لذلك من المهم للغاية بالنسبة لشركة SONY مواكبة آخر المستجدات فيما يتعلق بالسلوك الشرائي للمستهلكين وتصميم منتجات تتلاءم مع متطلبات العملاء⁽¹⁾.

د- من الناحية التكنولوجية

تعتبر شركة SONY شركة تقنية من الطراز الأول، فهي تصنع ألعاب فيديو وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من المنتجات. ومن ناحية أخرى، تساعد أجهزة الكمبيوتر المحمولة المستخدمين على البقاء على اتصال بوسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب الأخرى على شبكة الويب العالمية، ولقد أدى توافر الإنترنت إلى إزالة جميع العوائق المحتملة للاتصال، حيث حصلت سوني على هذه الفرصة بتسويق منتجاتها عبر الإنترنت، وأصبح من المناسب للشركة الإعلان عن أي إطلاق جديد للمنتجات عبر الإنترنت.

هـ- من الناحية البيئية

تؤمن شركة SONY بمبادئ التنمية المستدامة. وبالتالي فهي تبادر بالتوعية بتغيير المناخ والحفاظ على التنوع البيولوجي وتجديد الموارد وغيرها من التدابير القيمة للحفاظ على

(1) شرح تحليل البيئة الخارجية- تحليل PESTEL، مرجع سابق.

البيئة. اتخذت SONY مبادرة تتعلق بالأنشطة البيئية منذ التسعينات. في أبريل 2010، قدمت شركة SONY خطة بيئية جديدة لإنشاء مجتمع مستدام، من خلال تحقيق انبعاثات كربونية صفرية بحلول عام 2050.

و - من الناحية القانونية

نظرا لأن SONY شركة دولية وتبيع منتجاتها في العديد من البلدان، فيجب عليها أيضا الالتزام باللوائح القانونية المتنوعة في مختلف البلدان، وأي فشل في الالتزام بالتشريع مثل قوانين العمل لسياسات الضرائب، قد ينتهي الأمر بالشركة في مشكلة قانونية خطيرة، أو دعاوى قضائية يمكن أن تؤثر بشكل أكبر على أعمالها المزدهرة.

2- تحليل سوات SWOT⁽¹⁾

كلمة سوات SWOT مركبة من الحروف الأولى من أربعة كلمات

نقاط القوة Strengthner

نقاط الضعف Weaknesses

الفرص Opportunities

التحديات Threats

يعد هذا التحليل إطارا لمراجعة الأمور التالية المتعلقة بالمؤسسة (الموقف- الاستراتيجية- الاتجاه- الأفكار).

(1) الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية للحركة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2015، ص 10.

يضم تحليل سوات التقييم الثقافي الشخصي للبيانات في صيغة منطقية تساعد على الفهم والغرض والمناقشة، ثم اتخاذ القرار، ويقدم الجدول التالي بعض العناوين التي يمكن التفكير فيها باستخدام تحليل سوات SWOT

يستخدم تحليل سوات SWOT لتقييم:

- موقف المؤسسة في السوق ونجاحها التجاري.

- طريقة توزيع المبيعات.

- المنتج أو الماركة.

- الأفكار التجارية.

- الخيار الاستراتيجي.

- المؤسسات المحتملة.

- استقدام الخدمات.

- استثمار الفرص المتاحة.

يستخدم تحليل SWOT في التقييم الشخصي وهذا ما سيتم توضيحه⁽¹⁾:

- نقاط الضعف: الميزات التنافسية - عروض البيع المتفردة - الخبرة - المعرفة - التسويق -

الموقع - السعر - الجودة - العمليات - النظم.

(1) الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص 11.

- نقاط القوة: ضعف الموقف المالي- الروح المعنوية- الالتزام- القيادة- نقاط القوة الثقافية والاتجاهية والسلوكية- المقاييس الزمنية.
- الفرص: التطور التكنولوجي- المعلومات والبحث- حالة المؤسسة- تأثير الطقس وتأثر ذلك على بعض المنتجات- العقود الكبيرة- تطوير السوق.
- التهديدات: الآثار السياسية- التشريعية- الحفاظ على القدرات الداخلية -فقدان الموظفين الأساسيين- الأزمات الاقتصادية داخل وخارج البلاد⁽¹⁾.

(1) الشريف بقة، فايضة محلب، مرجع سابق، ص 10.

المبحث الثاني: أمثلة عن شركات طبقت الترجمة الثقافية

1- مثال عن شركة أمريكية تتخذ الترجمة الثقافية

إن الهدف من هذه الدراسة التي اعتمدها كمثل هو لإظهار استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة للشركات الأمريكية من خلال موقعها الإلكتروني، ومدى توافقها التراث العلمي للاتصال بين الثقافات. وكمثل تمت المقارنة بين المضمون الاتصالي الموجه للمجتمع الأمريكي والمضمون الموجه للمجتمع المصري في المواقع الإلكترونية لهذه الشركات، للتعرف على مدى مراعاتهم للاختلافات الثقافية، وتم تطبيق النماذج التالية:

- نموذج هال الذي قسم فيه الثقافات إلى ثقافات ذات سياق مرتفع وأخرى ذات سياق منخفض.

- أبعاد هفستد للاختلافات الثقافية التي صنفت على أساسها الدول وفقاً لخمس أبعاد، ووضع مقياس لكل دولة في كل بعد من هذه الأبعاد.

- نموذج زهرنه الذي وضعه لتحديد الاختلافات الثقافية بين الثقافتين العربية والأمريكية وتأثيرها على الاتصال الذي يمارس في إطار العلاقات العامة الدولية.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحليل مضمون النسختين المحلية والعالمية من المواقع الإلكترونية لهذه الشركات، وتحديد ما إذا كانت هذه المواقع الإلكترونية تراعي الاختلافات الثقافية بينها وبين جماهيرها أم لا؟⁽¹⁾

(1) هبة أحمد مرسي، استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الدولية: دراسة على المواقع الإلكترونية للشركات الأمريكية الموجهة لمصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد 1، مصر، 2015، ص ص 469، 470.

انتهت الدراسة فيما يتعلق بالاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الخاصة بالشركات الأمريكية على مواقعها الإلكترونية إلى أن هذه المواقع في توجهها للمجتمع المصري تستخدم الاستراتيجية المحلية في استراتيجياتها الاتصالية للعلاقات العامة بصورة أكبر من العالمية. أي أن النتائج أظهرت أن الشركات الأمريكية في مواقعها الإلكترونية الموجهة لمصر مازالت لا تراعي الحساسية الثقافية في تصميمها لهذا الموقع، ولا تزال تنظر إلى المجتمع المصري على أساس أن له نفس السمات الثقافية التي لدى المجتمع الأمريكي، ويظهر هذا من اختلاف نتائج الدراسة في بعدي هفستد وأحد أبعاد زهرنه.

2- إدارة التغيير الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات

أ- تعريف التنوع الثقافي

يعرفه كل من أناني لموني وبييتسي إيفانر في كتابهما العولمة والمفاهيم الأساسية على أنه مزيج من الثقافات والأصول العرقية داخل مكان معين أو دولة معينة، كما يشير أيضا إلى سياسات الحكومة الخاصة في ما يتعلق بالهجرة، وعلى افتراض أن الأشخاص أكثر حركية الآن، وغالبا ما يشير التنوع الثقافي إلى سياسات والممارسات التي تتعلق بكيفية تعريف الأقليات والتعامل مع ثقافة الأغلبية وفي هذا الصدد يشير التنوع الثقافي إلى سياسات التكاملية التي تسعى إلى تكيف مختلف الثقافات والأصول العرقية كاتجاه مضاد لسياسات المحاكاة التي تؤكد أنه ينبغي أن تلتزم الأقليات بثقافة الأغلبية.

ويشير مفهوم التنوع الثقافي: "إلى الموقف الذي يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة، وفي معظم الوقت يتفاعل أفراد مع أفراد ثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة ومزيج من الفعالية، ومن أمثلة ذلك وجود صاحب معمل أمريكي في حالة تفاوض مع بائع ياباني أو مورد ألماني⁽¹⁾.

(1) هبة أحمد مرسي، مرجع سابق، ص 472.

كما عرف التنوع الثقافي على أنه: "قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل، فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار⁽¹⁾.

ب- عناصر التنوع الثقافي في العمل

- **التنوع اللغوي:** اللغة هي وسيلة اتصال في المجتمع الواحد الذي يشتمل على خصائص اجتماعية وثقافية محددة، وتعكس اللغة لنا طبيعة بيئة نظام أي مجتمع، علما أنه قد توجد لغتان أو أكثر في مجتمع واحد، إذ نجد في سبيل المثال توجد في بعض الدول العربية لغتان، مثل العراق حيث توجد اللغة العربية والكردية، كما هو الحال عليه أيضا في دول العالم الأخرى، حيث نجد مثلا أن شعب الواحد يتحدث الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية.

وقد أشارت نتائج بعض البحوث في مجال التنوع اللغوي اني وجود اتفاقا ملحوظا عبر الثقافات على استخدام الكلمات، ولكن بالرغم من وجود عناصر مشتركة لهذه المعاني، إلا أن المدراء في مجال الأعمال الدولية أشاروا إلى أنه لا يوجد بديل على الإطلاق من معرفة اللغة المحلية للدولة التي توجد بها منظمات الأعمال، فالفهم الواضح بين الثقافات المتبادلة مثلا بين أمريكا واليابان بعد من بين الأمور الحرجة والهامة، لتحسين العلاقات والعمل على مستوى الدولتين، فمثلا لكي ينجح رجال الأعمال اليابانيون للعمل في الولايات المتحدة، تعلموا اللغة الإنجليزية، وأقاموا سنيينا فيها لكي يتعلموا العادات واللوائح الخاصة بالعمل، وطريقة الحياة بأمريكا، وهذا عكس الأمريكان الذين لا يتكلمون إلا الإنجليزية، مما يصعب عملهم في اليابان.

(1) عبد الحميد غرياني، إدارة التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات، الحوار الثقافي، العدد2، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سبتمبر 2016، ص 1.

بصفة عامة يمكن القول أن التواصل بين البشر يتم بصورة أفضل نسبية إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية، ويعد تعميم هذه المقولة مقبولاً هنا على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة.

- **التنوع الديني:** قد تتفرد بعض المجتمعات بدين واحد أو تتعدد فيها الأديان والدين هو الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات القائمة، ويشكل الدين الإسلامي الحالة العامة في عموم الدول العربية الإسلامية، ويحدد توجهات المجتمعات فيها وسلوكياتها المادية والمعنوية، ومن الأديان التي تسود اليوم في مختلف أنحاء العالم الإسلام، المسيحية، الهندوسية، البوذية إلى جانب أديان ومعتقدات أخرى.

تؤثر المعتقدات والمذاهب الدينية على القيم المرتبطة بالعمل، وبالرغم من عدم وصل الأبحاث إلى نتائج قاطعة بشأن تأثير اختلاف المذاهب الدينية على قيم العمل، إلا أن المدير ينبغي عليه أن يعترف داخله بوجود هذا التأثير.

وللدين أثر واضح في نسق القيم؛ إذ تفسر القيم ما لها من قوة في توجيه أفعال الفرد نحو غايات ومصالح المجتمع، فمشاركة الاعتقاد والشعائر تتضمن أن علاقة الجماعة بالمقدس بطريقة ما يتعلق بالقيم الأخلاقية للجماعة، وهذه العلاقة الضمنية تظهر بوضوح في ملاحقة منع جماعة معينة من نوع معين من الطعام أو الحيوانات، فعدم أكل لحم البقر عند الهنود هو قيمة دينية يتمسك به الهنود جميعاً، فالبقرة هي شيء مقدس عند الهنود، وامتناعهم عن أكل لحمها يميزهم عن الذين يأكلون لحم البقر أو الذين لا يأكلون لحم الخنزير⁽¹⁾.

- **تنوع العادات:** تنوع العادات ظاهرة اجتماعية، وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي وتشير الأنماط السلوكية المشتركة، وأفعال الناس التي تعودوا عليها في جماعة أو مجتمع

(1) عبد الحميد غرياني، مرجع سابق، ص 3.

معين، وسلوكهم على نحو شبه الي يفضل التكرار المستمر والتعلم والتدريب والى هذا الطابع الشبه ألي يعزي الشعور بعدم الارتياح الذي تحس به عندما نسلك سلوكا خارج عن تلك العادات.

والعادات جزء هام أو فصل هام من دستور الأمة غير المكتوب بيد أنها مدونة في صدور الأفراد، وراسخة في تكوينهم، وتتمثل العادات في اللغة والأنماط الرمزية الأخرى التي تعتبر عن أفكار الفرد ومعتقداته وأنواع السلوك كآداب المائدة، الأزياء، أسلوب الحديث طرق التحية، الاستقبال، التوديع، التهنية، ومثل عادات التدخين، تناول القهوة والشاي⁽¹⁾.

- **تنوع القيم والاتجاهات:** تعكس المجتمعات المختلفة تباينا ملحوظا في نظام القيم، والقيم هي معايير يقاس في ضوءها السلوك وتسود المفاهيم التي يؤمن بها الفرد، وهذه القيم تساعد في تشكيل الاتجاه، وبالتالي يمكن القول أن تتشكل في ضوء ما يحمله الفرد من معتقدات التي هي الأخرى تستند الى قيم الفرد، وهنا ينبغي على المدير الدولي أن يتولى تشخيص القيم التي تسود في الدولة الأخرى التي ينوي ممارسة النشاط فيها، حتى يتمكن وجدارة من فتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين، وإليكم بعضا من الأمثلة عن القيم السائدة.

- **تنوع النظرة الى العمل:** تختلف النظرة إلى العمل من بلد إلى آخر، كذلك تختلف النظرة إلى الإجازة ووقت الفراغ وكيفية مضية هذا الوقت، وتؤثر النظرة إلى العمل على الأسلوب الإداري المتبع، وعلى عدد أيام العمل الأسبوعية وساعاته، ومن ثم تؤثر على الطلب على السلع ودرجة التنمية الاقتصادية، كضرورة لإثبات الذات والنجاح، بينما ينظر آخرون للعمل على أنه شر لا بد منه.

(1) عبد الحميد غرياني، مرجع سابق، ص 3.

- **الاتجاهات حول الوظيفة:** في العديد من المجتمعات والدول تجد أن بعض الوظائف تحمل في طياتها المكانة والتعويض المالي المناسب، وعموما فإن الحصول على وظيفة مرموقة مسألة ذات تنافسية عالية إذا ما قيست بالحصول على وثيقة أقل وقارا وأكمة، فالحصول على وظيفة في الحقل الجامعي هي ليست أفضل من الحصول على وظيفة مهنية في مكان آخر، وفي بعض الدول تعتبر وظيفة الأستاذ الجامعي أكثر الوظائف أيمة ومكانة، في حين نجد أن وظيفة الطبيب في دول أخرى هي الأهم.

- **الإدراك الثقافي للوقت:** يختلف إدراك الوقت باختلاف الثقافات فمثلا، في الولايات المتحدة الأمريكية، الوقت كالمال ينفق ويضيع هباء، أو يستثمر أيضا. إن الفرد الأمريكي يحترم الوقت احتراما كبيرا، فيذهب قبل مواعده بعشرة دقائق مثلا، لذا فإنه يصاب بصدمة ثقافية إذا ما تعامل مع ثقافة أخرى، مثل ثقافات شعوب الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، حيث يكون الوقت مرنا وممتدا، مما يضطره إلى الانتظار 40 دقيقة مثلا عن الموعد المحدد.

- **القصص والروايات:** فالقصص التي تحكي خلال المنظمة، تساعد في نقل الثقافة للموظفين وتواصلهم معها، فهم يكتشفون من خلالها قيم المنظمة والسلوكيات المقبولة منها، وتتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى النشاط المنظمة وبدء عملها - أي بدء خلق الثقافة - وهي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن به مؤسسو العمل، وقد تخضع هذه القصص لبعض التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها، وبذلك يمكن أن تعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها، ويصبحون جزء من مجتمعها⁽¹⁾.

(1) عبد الحميد غرياني، مرجع سابق، ص 4.

خلاصة الفصل الرابع

كان الهدف من هذا الفصل هو تقديم نماذج حول كيفية تحليل البيئة الخارجية، ومن بين هذه النماذج نجد PEST و SWOT، وقدما مثالا عن شركات طبقت هذه النماذج في تحليل بيئتها الخارجية، إضافة إلى ذلك توجهنا للحديث عن نموذج المترجم الثقافي وكيف تتم الترجمة الثقافية، وقدما أمثلة عن شركات أجنبية تطرقت لكيفية تطبيق الترجمة الثقافية من خلال نماذج وأساليب، وضرورة الترجمة الثقافية في المؤسسات لفهم الطابع الثقافي القائم لدى الجماهير والبيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة.

الفصل الخامس

دراسة حالة مؤسسة مديرية الثقافة

لولاية البويرة

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول المقدمة

تعريف

نشأة وتعريف بالمؤسسة

أهداف المؤسسة

وظائف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل مادة البحث

مجتمع وعينة البحث

حدود الدراسة

صعوبات الدراسة

تحليل كمي وكيفي لمحاور الدراسة

تمهيد

تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج وعلاقات عامة في مؤسسات عمومية "دراسة مديرية الثقافة لولاية البويرة"، وتحديد الأبعاد والمفاهيم المرتبطة به في الفصول الثلاثة السابقة، نحاول في هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة مؤسسة مديرية الثقافة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1 - التعريف بالمؤسسة

نشأت مديرية الثقافة لولاية البويرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-411 الصادر في 23 نوفمبر سنة 1994، الذي يحدد قواعد التنظيم ووظيفة المصالح المديرية المتكونة من أربع مصالح، ويمكن أن تضم كل مصلحة منها ثلاث مكاتب على الأكثر تبعا لحجم المهام التي تقوم بها.

2 - أهداف المديرية

إن أهداف مديرية الثقافة متنوعة، بحيث تشجع العمل المهني في ميدان الإبداع والترفيه والتنشيط الثقافي والفني، كما تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي، وتبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى أنها تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي، وتتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث عن المتصلين بالثقافة.

وتعد وتقتصر بالتشاور مع المؤسسات والجمعية الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة، كما تعمل على ترقية المطالعة العمومية من خلال أساليب المطالعة العمومية وتطوير شبكة المكتسبات، كما تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية والطبيعية وعلى صيانتها، والحفاظ المادي وصيانتها ومحاولة ترميمها، بالإضافة إلى أنها تشارك معطيات ترقية الصناعة التقليدية بشتى أنواعها، كما تسهر على السير الحسن للمؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية بإعداد برامج مرئية بشكل نشاطات ثقافية بالولاية.

3- وظائف مصالح مديرية الثقافة

أ- مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين: هي مقسمة إلى مكتبين:

- مكتب الإدارة والوسائل: وهو مكتب فيه كل ما يتعلق بالعمال مثل تقييمهم من أجل الترقية، المنحة المقدمة حسب مردودية العمل، معلومات حول الحضور والغيابات.

- مكتب التخطيط والتكوين: يتكفل هذا المكتب بالمشاريع مثل بناء المكتبات، قاعات المسارح، وكل ما يتعلق بالمنشآت الثقافية.

ب- مصلحة النشاطات الثقافية: فيه كل ما يتعلق بالأنشطة الثقافية الخارجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية: يتكفل هذا المكتب بالأشخاص الراغبين في تأسيس جمعيات ثقافية، ويتلقى الدعم من طرف المديرية والوزارة، سواء المالي أو المعنوي.

- مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية: يتعلق عمله بالتحضير لمختلف النشاطات الثقافية مثل الأيام والأعياد الوطنية والاحتفالات.

- مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري: يتضمن هذا المكتب كل ما يتعلق بخلية الإعلام، المرافقة التقنية للمخرجين، الهواة المهتمين بالميدان السمعي البصري، الإنتاج الفني السينمائي.
- ج- مصلحة الفنون والأدب: تهتم بكل ما يتعلق بالكتب والمطالعة العمومية وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:
- مكتب المطالعة العمومية والكتاب: يهتم بتوزيع رصيد الكتب وتنفيذ برنامج الوزارة في هذا الشأن.
- مكتب ترقية المسرح والفنون الإيقاعية: يشجع الهواة والناشطين في مجال المسرح سواء أطفال أو كبار.
- مكتب دعم الإبداع والفنون الثقافية: يتكفل بالدعم المالي والتقني للجمعيات والناشطين في المجالات الثقافية.
- د- مصلحة التراث الثقافي: تهتم بترقية والمحافظة على التراث المادي واللامادي للولاية، وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:
- مكتب المعالم والمواقع التاريخية: يهتم بتصنيف وترميم مختلف المواقع الأثرية في الولاية واكتشافها.
- مكتب المتاحف والفنون التقليدية: يهتم بالتراث اللامادي في العادات والتقاليد ومختلف الفنون الشعبية للولاية وتصنيفها وعرضها في المتاحف.
- مكتب ترقية التراث: يهتم بترميم وإعادة تهيئة المواقع الأثرية.

- **خلية الإعلام والاتصال:** تم إضافة هذا القسم مؤخرا ويمثل همزة وصل بين المؤسسة والجمهور الخارجية كمستقبلين ومشاركين في الفعل الثقافي.

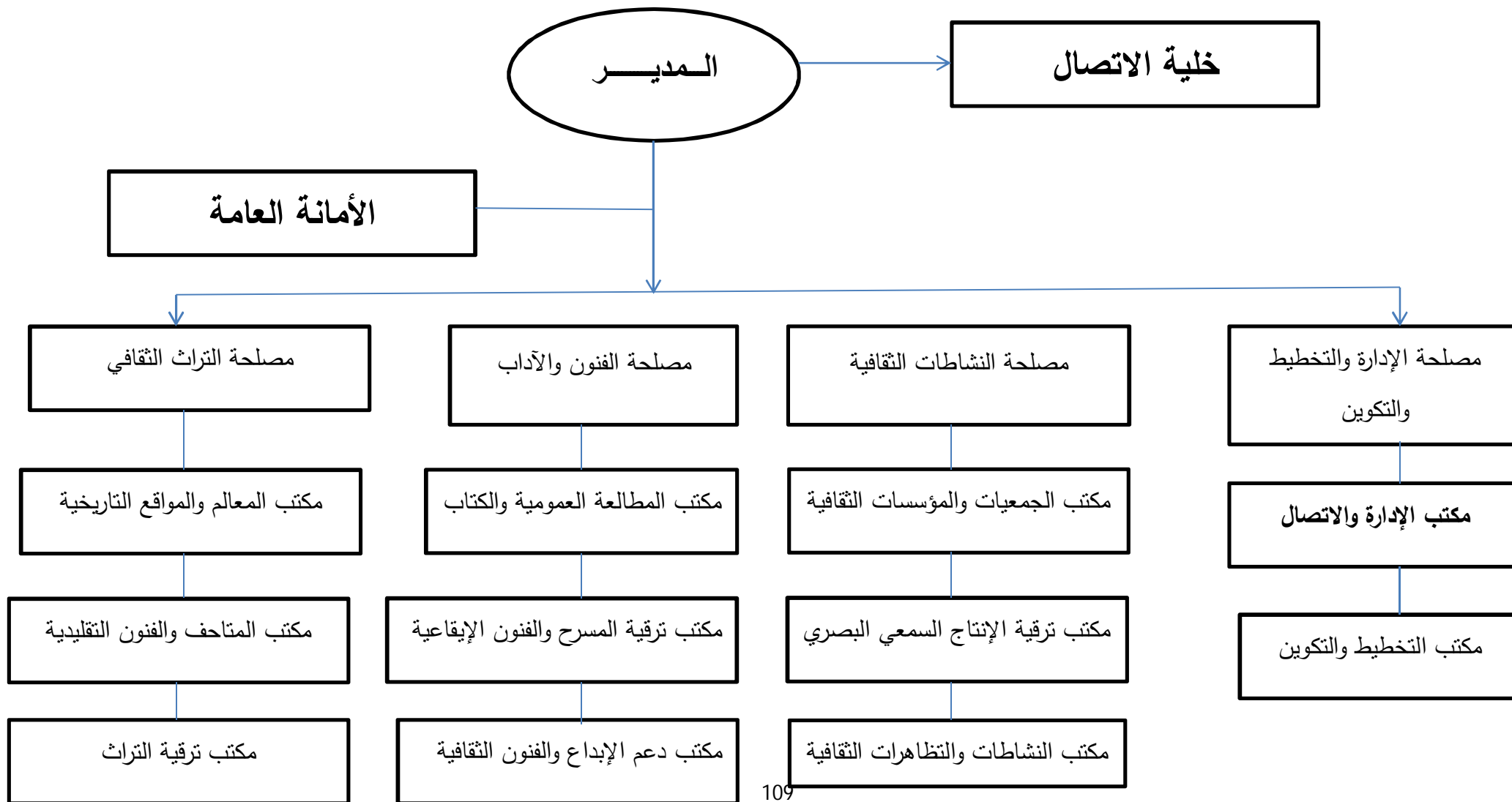
إضافة للتكفل بالمنشورات على مواقع التواصل الاجتماعي والإجابة على الرسائل المرسلة في الإيميل، وكذا القيام بعملية المونتاج ودراسة التعليقات في مواقع التواصل الاجتماعي، وتقييم ردود الأفعال على الأنشطة الثقافية، وتبليغ الإدارة باقتراحات الجمهور في مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك إنشاء الملصقات الإعلانية والقيام بالتغطية الإعلامية للأنشطة الثقافية الخارجية.

- **الأمانة العامة:** هي تابعة لمكتب المدير وتعمل على التنسيق بين المصالح الأربعة وتلعب دور الوسيط بين المصالح والمدير.

خلاصة الفصل الخامس

يمكن القول في الأخير أن نجاح المؤسسات بكل أنواعها يعتمد على مدى نجاحها في تحقيق رضا جماهيرها وخلق التفاعل بينه وبين مختلف خدماتها وتحقيقها بالدرجة الأولى التفاهم والتواصل بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، وحرصها على مسايرة متطلباتهم وإشباع حاجياتهم وتقديم خدمات متكافئة، حيث أنه ينبغي على المؤسسة إدراك أن الجمهور

الهيكل التنظيمي لمديري الثقافة والفنون



الفصل السادس

الإجراءات المنهجية والدراسة

الميدانية

أولاً: الإجراءات المنهجية

- 1- المنهج المعتمد
- 2- مجتمع البحث
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- مجالات الدراسة
- 6- صعوبات الدراسة

ثانياً: الإطار التطبيقي أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات العمومية مديرية ثقافة البويرة

- 1- الأساليب الإحصائية المستعملة
- 2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية
- 3- مناقشة نتائج الدراسة حسب التساؤلات الفرعية- مقترب النظري- و حسب الدراسات السابقة
- 4- النتائج العامة
- 5- الاقتراحات والتوصيات

أولاً: الإجراءات المنهجية

1- المنهج المتبع

يعتبر اختيار الباحث للمنهج الذي يتلاءم مع موضوعه خطوة ضرورية يلجأ إليها لتحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والخطوة الأمثل للتعامل مع موضوعه و لوصول لنتائج مضبوطة

وبما أن دراستنا تتدرج ضمن دراسة الحالة والتي تهتم بدراسة بيانات متعلقة بمجموعة متغيرات عن الحالة، بهدف إيجاد تعميم يناسب عدة فئات في البحث، فقد قمنا باتباع منهج دراسة الحالة باعتباره يتناسب مع طبيعة موضوع دراستنا.

2- مجتمع الدراسة

لكل بحث علمي مجتمع دراسة يقدم الباحث على دراسته. ومن المشكلات التي لطالما واجهت الباحثين هي الأعداد الكبيرة لهذا المجتمع، وهو الامر الذي يصعب على الباحث دراسته من ناحية المصاريف المالية والوقت المستهلك والمجهود المبذول، إضافة إلى مشكلة جمع البيانات من أفراد هذا المجتمع، واعتمدنا في دراستنا على مجتمع البحث المتمثل في العاملين في مؤسسة مديرية الثقافة بولاية البويرة.

3- عينة الدراسة وحجمها

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية والتي تعرف بالعينة العرضية أو العمدية أو النمطية، وهذه كلها تشير إلى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة، حيث يقوم الشخص باقتناء المفردات المتمثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معطيات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره العامة التي

تمثله تمثيلاً صحيحاً. وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة. واعتمدنا في دراستنا هذه على أن ندرس الجمهور الداخلي أي العاملين بمؤسسة مديرية الثقافة، وتضمنت العينة المختارة عمال المصالح بالمديرية والذين يتمثل عددهم في 30 عامل من خلال توزيع الاستمارات عليهم

4- أدوات جمع البيانات

لقد قمنا بجمع البيانات المتعلقة بدراستنا من خلال استمارة الاستبيان الموجهة إلى عينة الدراسة، حيث قمنا بتصميمها بما يتلاءم مع موضوع دراستنا، وقمنا بعرضها على اللجنة المحكمة وتعديلها حسب ملاحظاتهم. وبالحصول على موافقة الأستاذ المشرف قمنا بتعديلها في شكلها النهائي، حيث تضمنت أربعة محاور شملت 21 سؤالاً وجاءت على النحو الآتي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية في شكل أربعة عبارات حول الجنس والسن والمستوى التعليمي والوضع المهني.

المحور الثاني: تضمن ستة أسئلة حول المتغيرات الثقافية المعتمدة في إدارة مديرية ثقافة ولاية البويرة حسب العاملين و القائمين بالاتصال .

المحور الثالث: تضمن ستة أسئلة حول علاقة المتغيرات الثقافية بصياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة.

المحور الرابع: تضمن خمسة أسئلة حول الانعكاسات المترتبة في توظيف المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة، ثم وزعناها في شكل استبيان داخل مديرية الثقافة على العينة المقصودة. أما الأداة الثانية المستخدمة في جمع المعلومات، فلقد

اعتمدنا على الملاحظة بدون المشاركة والتي لها دور داعم في جمع المعلومات وفي صياغة أسئلة الاستبيان.

5- مجالات الدراسة

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات:

أ- **المجال المكاني** ويتمثل في المؤسسة العمومية مديرية ثقافة فرع ولاية البويرة.

ب- **المجال البشري** يتمثل في العاملين في مؤسسة مديرية الثقافة بولاية البويرة بمختلف أعمارهم و مستوياتهم ومن كلا الجنسين.

ج- **المجال الزمني** يتجلى المجال الزمني لهذه الدراسة في حدود 20 من شهر فيفري وشهر جويلية 2022. أما فيما يخص الاستبيان فقد وزعناه في 17 من شهر جوان 2022.

6- صعوبات الدراسة

لا بد لأي باحث في إطار بحث علمي أن يتعرض لمجموعة من الصعوبات التي تعكس جهده المبذول في دراسة موضوعه. ومن بين الصعوبات التي واجهتنا والتي أدت لعرقلة إتمام مذكرتنا:

- صعوبة الحصول على مراجع خاصة بموضوعنا كونه موضوع جديد.

- صعوبة ملاحظة عمل موظفين المديرية وذلك لعدم رغبتهم في الإجابة على كل أسئلتنا.

- صعوبة ملء الاستمارات من طرف الموظفين بحكم انشغالهم وانعدام الوقت لمثلها بتمعن وتركيز.

- تغيير تاريخ إيداع المذكرات في الجامعة عدة مرات.

ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة

بعد تطرقنا في الجزء النظري إلى دراسة موضوع المتغيرات الثقافية والعلاقات العامة والمؤسسة العمومية، سنحاول في الإطار الميداني معرفة اثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة العمومية المتمثلة في مديرية الثقافة. ومن أجل معرفة هذا، قمنا بدراسة البيانات وتحليلها من خلال المعطيات التي جمعناها من الاستمارة الموزعة على العاملين في المديرية، وذلك في شكل جداول بطريقة كمية وكيفية، من أجل الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات.

1- الأساليب الاحصائية المستعملة

الأسلوب الكمي ويتعلق بكل الجداول التي نقوم بها من أجل استخلاص النتائج، ويتم ذلك من خلال الأرقام والنسب المئوية من خلال معرفة الاختلافات الموجودة فيها

الاسلوب الكيفي قمنا بتحليل البيانات وتفسيرها واستنباط النتائج من خلال جداول بسيطة ومركبة، كما تم ربط الجانب النظري بالتطبيقي لتنسيق الدراسة.

الطريقة الثلاثية النسبة المئوية = عدد التكرارات * 100 / مجموع افراد العينة

2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

سيتم التطرق من خلال خصائص العامة للعينة التي ترتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة المتمثلة في: الفئة العمرية، الجنس، الخبرة المهنية والمنصب.

ولتسهيل عملية التحليل قمنا بتجميع البيانات المتحصل عليها وتفرغها في برنامج SPSS، وتمثيله في جداول للوضوح أكثر والملاحظة وفق ما يلي:

جدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التوزيع	التكرار	النسبة
ذكر		15	50,0
أنثى		15	50,0
المجموع		30	%100

يوضح الجدول أن 50,0 % من المبحوثين تمثل الإناث والذكور بنسبة متساوية، ويرجع ذلك إلى طبيعة ونمط العمل المتخذة في مديرية ثقافة ولاية البويرة.

جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن

الفئة العمرية	التوزيع	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة		6	20,0
من 30 سنة إلى 40 سنة		14	46,7
أكثر من 40 سنة		10	33,3
المجموع		30	%100

يوضح الجدول أن 46,7% من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة، تليها فئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 33,3%، ثم الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 20,0%، أظهرت النتائج أن فئة العمر من 30-40 هي الفئة المتخذة وذلك كونها تمثل الفئة المتوسطة، حيث أن فئة الشباب تكون أقل خبرة وفئة العمر التي تتجاوز 40 تكون ذات

أقدمية وتواجه مشاكل في صعوبة التكيف مع التغييرات الجديدة لذلك اختارتها المديرية حتى تتلاءم مع طبيعة عملها.

جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى العلمي
3,3	1	متوسط
3,3	1	ثانوي
60,0	18	جامعي
33,3	10	دراسات عليا
% 100	30	المجموع

يوضح الجدول أن 60,0% من المبحوثين ذو مستوى جامعي تليها الفئة ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 33,3%، فيما بلغت نسبة الفئة ذو مستوى ثانوي ومتوسط 3,3%، ولأن مديرية الثقافة حريصة على توظيف أشخاص ذو كفاءات مهنية عالية.

جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	التوزيع الوظيفة
46,7	14	موظف
26,7	8	إطار
13,3	4	مكلف بالاتصال
13,3	4	تقني
%100	30	المجموع

يوضح الجدول أن 46,7% من المبحوثين ذات منصب موظف، يليها منصب إطار بنسبة 26,7%، ثم منصب مكلف بالاتصال ومنصب تقني بنسبة 13,3%، ويرجع ذلك لكون فئة الموظفين هي الأكثر تكيفا وتنفيذا وتطبيقا لمختلف مهام وأنشطة مديرية الثقافة.

جدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

التوزيع الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	6	20,0
أكثر من 10 سنوات	24	80,0
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أن 80,0% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات، تليها الفئة ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 20,0%، ويرجع ذلك لكون الخبرة المهنية تلعب دورا رئيسيا في نجاح والسير المنظم للأعمال، والسرعة في التنفيذ وتسيير الأزمات التي تواجهها المديرية.

2- الجداول المركبة

جدول رقم 06: يوضح المتغيرات الثقافية المعتمدة

النسبة	التكرار	التوزيع المتغيرات الثقافية
10,0	3	الدين
3,3	1	اللغة
66,7	20	العادات والتقاليد
10,0	3	الدين والعادات والتقاليد
10,0	3	اللغة، الدين، العادات والتقاليد
% 100	30	المجموع

يوضح الجدول أن 66,7 % من المبحوثين أجابوا ان المتغيرات الثقافية المعتمدة هي العادات والتقاليد تليها الدين، العادات والتقاليد معا واللغة. الدين والعادات والتقاليد معا بنسبة 10,0%، ثم اللغة بنسبة 3,3%، يرجع ذلك لكون العادات والتقاليد أحد المتغيرات الثقافية الأساسية التي تعكس النمط الثقافي الذي يميز المجتمع الجزائري، وهذا هو العنصر الذي تهدف أغلب أعمال مديرية الثقافة لبرمجة نشاطاتها.

جدول رقم 07: يوضح العلاقة بين الجنس مع المتغيرات الثقافية المعتمدة

المجموع	اللغة والدين والعادات والتقاليد	الدين والعادات والتقاليد	العادات والتقاليد	اللغة	الدين	المتغيرات الثقافية	
						الجنس	التكرار
15	2	1	8	1	3	التكرار	ذكر
% 100	% 13,3	% 6,7	% 53,3	% 6,7	% 20,0	النسبة	
15	1	2	12	0	0	التكرار	أنثى
%100,0	%6,7	%13,3	%80,0	%0,0	%0,0	النسبة	
3	3	3	20	1	3	التكرارات الكلية	
%10,0	%10,0	%10,0	%66,7	%3,3	%10,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 20,0 % من الباحثين ذكور يرون أن الدين هو المتغير الثقافي المعتمد، كما نجد أن 6,7 % من الباحثين ذكور يرون أن اللغة هي المتغير الثقافي المعتمد، في حين نجد أن 80,0 % من الباحثين إناث يرين أن العادات والتقاليد هي المتغير الثقافي المعتمد تليها ذكور بنسبة 53,3 %، ونجد أيضا 13,3 % من الباحثين إناث يرين أن الدين، العادات والتقاليد معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، يليها الذكور بنسبة 6,7 %، ثم نجد أيضا 13,3 % من الباحثين ذكور يرون أن العادات والتقاليد، الدين، اللغة معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، يليها الإناث بنسبة 6,7 %.

جدول رقم 08: يوضح العلاقة بين السن والمتغيرات الثقافية

المجموع	اللغة والدين والعادات والتقاليد	الدين والعادات والتقاليد	العادات والتقاليد	اللغة	الدين	المتغيرات الثقافية	
						السن	التكرار
6	1	1	3	0	1	التكرار	من 20 سنة إلى 30 سنة
100,0%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%	16,7%	النسبة	
14	0	1	11	1	1	التكرار	من 30 سنة إلى 40 سنة
100%	0,0%	7,1%	78,6%	7,1%	7,1%	النسبة	
10	2	1	6	0	1	التكرار	أكثر من 40 سنة
100%	20,0%	10,0%	60,0%	0,0%	10,0%	النسبة	
30	1	3	20	1	3	التكرارات الكلية	
100%	100%	100,0%	100%	100%	10,0%	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 16,7% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة يرون أن الدين هو المتغير الثقافي المعتمدة، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 10,0%، ثم الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 7,1%، كما نجد أن 7,1% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة يرون أن اللغة هي المتغير الثقافي المعتمدة، في حين نجد أن 78,6% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة يرون أن العادات والتقاليد هي المتغير الثقافي المعتمدة، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 60,0%، ثم الفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة بنسبة 50,0%، ونجد أيضا 16,7% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة يرون أن الدين، العادات والتقاليد معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة تليها الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة بنسبة 10,0%، ثم الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 7,1%، ثم نجد أيضا 16,7%

من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة يرون أن العادات والتقاليد، الدين، اللغة معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 20,0%.

جدول رقم 09: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع المتغيرات الثقافية المعتمدة

المجموع	اللغة والدين والعادات والتقاليد	الدين والعادات والتقاليد	العادات والتقاليد	اللغة	الدين	المتغيرات الثقافية	
						الخبرة المهنية	التكرار
6	0	1	3	1	1	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%0,0	%16,7	%50,0	%16,7	%16,7	النسبة	10 سنوات
24	3	2	17	0	2	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%12,5	8,3%	%70,8	%0,0	%8,3	النسبة	10 سنوات
30	3	3	20	1	3	التكرارات الكلية	
100,0%	%10,0	%10,0	%66,7	%3,3	%10,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات يرون أن الدين هو المتغير الثقافي المعتمدة، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 8,3%، كما نجد أن 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات يرون أن اللغة هي المتغير الثقافي المعتمدة، في حين نجد أن 70,8% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات يرون أن العادات والتقاليد هي المتغير الثقافي المعتمدة، تليها أقل من 10 سنوات بنسبة 50,0%، ونجد أيضا 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات يرون أن الدين، العادات والتقاليد معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 8,3%، ثم نجد أيضا 12,5% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات يرون أن العادات والتقاليد، الدين، اللغة معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول، نستنتج أن أصحاب الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات اختاروا متغير العادات والتقاليد، لأنهم أكثر معرفة واطلاعا على أعمال المديرية وما تهدف إليه.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي والمتغيرات الثقافية

المجموع	اللغة والدين والعادات والتقاليد	الدين والعادات والتقاليد	العادات والتقاليد	اللغة	الدين	المتغيرات الثقافية	
						المستوى العلمي	
1	0	0	1	0	0	التكرار	متوسط
						النسبة	%0,0
1	0	0	1	0	0	التكرار	ثانوي
						النسبة	
18	2	3	12	1	0	التكرار	جامعي
						النسبة	
10	1	0	6	0	3	التكرار	دراسات عليا
						النسبة	
30	3	3	20	1	3	التكرارات الكلية	
%100	% 10,0	%10,0	% 66,7	%3,3	% 10	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 30,0 % من الباحثين ذات مستوى دراسات عليا يرون أن الدين هو المتغير الثقافي المعتمدة، أما باقي المستويات لديهم نسبة منعدمة، كما نجد أن 5,6 % من الباحثين ذات مستوى جامعي يرون أن اللغة هي المتغير الثقافي المعتمدة، أما باقي المستويات لديهم نسبة منعدمة، في حين نجد أن 100,0 % من الباحثين ذات مستوى ثانوي و متوسط يرون أن العادات والتقاليد هي المتغير الثقافي المعتمدة يليها مستوى جامعي بنسبة 66,7%، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 60,0 %، ونجد أيضا 16,7 % من الباحثين ذات مستوى جامعي يرون أن الدين، العادات والتقاليد معا من المتغيرات الثقافية

المعتمدة، ثم نجد أيضا 11,1 % من المبحوثين ذات مستوى جامعي يرون أن العادات والتقاليد، الدين، اللغة معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، يليها مستوى دراسات عليا بنسبة % 10,0.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن فئة المستوى الجامعي والدراسات العليا يرون أن متغير العادات والتقاليد هو المتغير الأكثر اعتمادا في مديرية الثقافة، لأن هذه الفئة ذات مستوى علمي وثقافي عال أكثر دراية وإحاطة بإعمالها.

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي والمتغيرات الثقافية

المجموع	اللغة والدين والعادات والتقاليد	الدين والعادات والتقاليد	العادات والتقاليد	اللغة	الدين	المتغيرات الثقافية الوظيفية	
14	1	2	10	0	1	التكرار	موظف
%100,0	%7,1	%14,3	%71,4	%0,0	%7,1	النسبة	
8	2	0	5	1	0	التكرار	إطار
%100,0	%25,0	%0,0	%62,5	%12,5	%0,0	النسبة	
4	0	0	3	0	1	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%0,0	%0,0	%75,0	%0,0	%25,0	النسبة	
4	0	1	2	0	1	التكرار	تقني
%100,0	%0,0	%25,0	%50,0	%0,0	%25,0	النسبة	
30	3	3	20	1	3	التكرارات الكلية	
%100,0	%10,0	%10,0	%66,7	%3,3	%10,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 25,0 % من المبحوثين ذات منصب مكلف بالاتصال وتقني يرون أن الدين هو المتغير الثقافي المعتمد، يليها منصب موظف بنسبة %7,1، كما نجد أن 12,5 % من المبحوثين ذات منصب إطار يرون أن اللغة هي المتغير الثقافي المعتمد، أما باقي الوظائف لديهم نسب منعدمة، في حين نجد أن 75,0 % من المبحوثين ذات منصب مكلف

بالإعلام يرون أن العادات والتقاليد هي المتغير الثقافي المعتمدة يليها منصب موظف بنسبة 71,4 %، ثم منصب إطار بنسبة 62,5 %، ثم يليها منصب تقني بنسبة 50,0 %، ونجد أيضا 25,0 % ذات منصب تقني يرون أن الدين، العادات والتقاليد معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة يليها منصب موظف بنسبة 14,3 %، ثم نجد أيضا 25,0 % ذات منصب إطار يرون أن العادات والتقاليد، الدين، اللغة معا من المتغيرات الثقافية المعتمدة، يليها منصب موظف بنسبة 7,1 %.

تظهر النتائج أن متغير العادات والتقاليد هو الأكثر اعتمادا، حيث اختاره كل من المكلفين بالإعلام والموظفين والتقنيين، وهم الفئة الأكثر اندماجا مع الأعمال الداخلية والخارجية لمديرية الثقافة.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟

المجموع	لا	نعم	هل الدين من المتغيرات الثقافية الجنس	
15	4	11	التكرار	ذكر
%100,0	%26,7	%73,3	النسبة	
15	7	8	التكرار	أنثى
%100,0	46,7%	%53,3	النسبة	
30	11	19	التكرارات الكلية	
%100,0	%36,7	%63,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 73,3 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأن الدين متغير ثقافي، تليها الإناث بنسبة 53,3 %، كما نجد أن 46,7 % من المبحوثين إناث أجبن بأن الدين ليس متغير ثقافي بنسبة 33,3 %، تليها ذكور بنسبة 26,7 %.

نستنتج من خلال ما يظهر في الجدول أن فئة الذكور هي الأكثر قبولاً لمتغير الدين وفئة قليلة من الإناث ترى العكس، وهذا راجع إلى أن فئة الذكور هي الأكثر اطلاعاً على الجوانب المتعلقة بالدولة والدين يمثل أحد أهم ركائزها.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين السن مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟

المجموع	لا	نعم	هل الدين من المتغيرات الثقافية السن	
6	4	2	التكرار	من 20 سنة الى 30 سنة
% 100,0	% 66,7	% 33,3	النسبة	
14	4	10	التكرار	من 30 سنة إلى 40 سنة
%100,0	28,6%	%71,4	النسبة	
10	3	7	التكرار	أكثر من 40 سنة
%100,0	%30,0	%70,0	النسبة	
30	11	19	التكرارات الكلية	
%100,0	%36,7	%63,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 71,4% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة أجابوا بأن الدين متغير ثقافي، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 70,0%، ثم الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 33,3%، كما نجد 66,7% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأن الدين ليس متغيراً ثقافياً بنسبة.....، تليها الفئة

العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 30,0 %، ثم الفئة العمرية بنسبة من 30 سنة إلى 40 سنة 28,6 %.

نستنتج مما سبق ان فئة كل من 30-40 سنة وأكثر من 40 سنة تعتبر الدين متغيرا أساسيا في المديرية لأنها أكثر خبرة في أمور الدين نسبة للعمر.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟

المجموع	لا	نعم	هل الدين من المتغيرات الثقافية الخبرة المهنية	
6	2	4	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة	
24	9	15	التكرار	أكثر من 10 سنوات
100,0%	%37,5	%62,5	النسبة	
30	11	19	التكرارات الكلية	
100,0%	36,7%	%63,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 66,7 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن الدين متغير ثقافي، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 62,5 %، كما نجد أن 37,5 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأن الدين ليس متغيرا ثقافيا بنسبة 33,3 %.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان الدين من المتغيرات المعتمدة في مديرية الثقافة، لأن نسبة القبول في كل الفئات مرتفعة، ويرجع ذلك لكون الدين رمز من رموز الدولة ولا يمكن التغاضي عنه.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟

المجموع	لا	نعم	هل الدين من المتغيرات الثقافية الوظيفية	
14	7	7	التكرار	موظف
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة	
8	1	7	التكرار	إطار
%100,0	%12,5	%87,5	النسبة	
4	1	3	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
4	2	2	التكرار	تقني
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة	
30	11	19	التكرارات الكلية	
%100,0	%36,7	%63,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 87,5 % من المبحوثين ذات منصب إطار أجابوا بأن الدين متغير ثقافي معتمد في المديرية، يليها منصب مكلف بالاتصال بنسبة 75,0 %، ثم منصب موظف وتقني بنسبة 50,0 %، كما نجد 50,0 % من المبحوثين ذات منصب موظف وتقني أجابوا بأن الدين ليس متغيرا ثقافيا، يليها منصب مكلف بالاتصال بنسبة 25,0 %، ثم منصب إطار بنسبة 12,5 %.

نستنتج مما سبق، أن متغير الدين معتمد في المديرية، حيث نسبة قبول الإطار المكلف بالاتصال والتقني أكبر، وذلك لأنهم أكثر إماما ومعرفة بأنشطة وأعمال المديرية، كما أن الدين موحد في الدولة الجزائرية وهو الدين الإسلامي ولا يمكن تجاهله.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟

المجموع	لا	نعم	هل الدين من المتغيرات الثقافية المستوى العلمي	
1	0	1	التكرار	متوسط
% 100,0	% 0,0	% 100,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
% 100,0	% 0,0	% 100,0	النسبة	
18	6	12	التكرار	جامعي
% 100,0	% 33,3	% 66,7	النسبة	
10	5	5	التكرار	دراسات عليا
100,0%	% 50,0	% 50,0	النسبة	
30	11	19	التكرارات الكلية	
100,0%	% 36,7	% 63,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذات مستوى ثانوي ومتوسط أجابوا بأن الدين متغير ثقافي يليها مستوى جامعي بنسبة 66,7 %، ثم دراسات عليا بنسبة 50,0 %، كما نجد 50,0 % من المبحوثين ذات مستوى دراسات عليا أجابوا بأن الدين ليس متغيرا ثقافيا، يليها مستوى جامعي بنسبة 33,3 %.

يوضح الجدول التالي نتائج المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا، ومن خلال ما يظهر نستنتج أن الدين من المتغيرات المعتمدة في مديرية الثقافة وذلك لأن كل الفئات كانت نسبة قبولها مرتفعة وكونهم مندمجين في المديرية ويعرفون ما يدخل في أعمالها.

جدول رقم 05: يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأن الدين ليس من المتغيرات الثقافية

التوزيع	التكرار	النسبة
هل الدين من المتغيرات الثقافية	11	100%
الإسلام دين الدولة	11*	100%
المجموع		

*11 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 100 % من المبحوثين أجابوا بأن الدين الإسلامي هو دين الدولة وكيانها، ويأخذ بعين الاعتبار في صياغة البرامج الموجهة للجمهور من طرف المديرية، كي لا تتنافى مع البيئة التي تنشط ضمنها المديرية.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل توجد محظورات؟

هل توجد محظورات الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	التكرار	14	15
	النسبة	93,3%	6,7%
أنثى	التكرار	15	0
	النسبة	100,0%	0,0%
التكرارات الكلية			30
النسب المئوية			96,7%

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين إناث أجبين بأنه توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية، يليها الذكور بنسبة 93,3 %، كما نجد أن 6,7 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأنه لا توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن لمديرية الثقافة محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها، وهذا راجع لكون المحظورات عنصر حاضر في عمل أي مؤسسة حتى لا تؤثر وتتأثر سلباً بمخالفتها.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين السن مع هل توجد محظورات؟

المجموع	لا	نعم	هل توجد محظورات السن	
6	0	6	تكرار	من 20 سنة إلى 30 سنة
% 100,0	%0,0	%100,0	نسبة	
14	1	13	تكرار	من 30 سنة إلى 40 سنة
%100,0	%7,1	%92,9	نسبة	
10	0	10	تكرار	أكثر من 40 سنة
%100,0	%0,0	%100,0	نسبة	
30	1	29	التكرارات الكلية	
%100,0	%3,3	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين من 20 سنة إلى 30 سنة وأكثر من 40 سنة أجابوا بأنه توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية تليها الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 92,9 %، كما نجد أن 7,1 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة أجابوا بأنه لا توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية.

نستنتج من خلال الجدول أن لمديرية الثقافة محظورات لا ينبغي أن تخالفها لأن نسبة كبيرة من الفئات العمرية أجابت بنعم لأنها أدرى بكل ما يتعلق بالجوانب التي لا يجب أن تتجاوزها المديرية.

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل توجد محظورات؟

المجموع	لا	نعم	هل توجد محظورات	
			الخبرة المهنية	التكرار
6	0	6	أقل من 10 سنوات	التكرار
%100,0	0,0%	%100,0	النسبة	
24	1	23	أكثر من 10 سنوات	التكرار
%100,0	%4,2	%95,8	النسبة	
30	1	29	التكرارات الكلية	
%100,0	%3,3	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأنه توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 95,8 %، كما نجد أن 4,2 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأنه لا توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل توجد محظورات؟

المجموع	لا	نعم	هل توجد محظورات	
			الوظيفة	التكرار
14	0	14	موظف	التكرار
% 100,0	% 0,0	% 100,0	النسبة	
8	1	7	إطار	التكرار
% 100,0	% 12,5	% 87,5	النسبة	
4	0	4	مكلف بالاتصال	التكرار
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
4	0	4	تقني	التكرار
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
30	1	29	التكرارات الكلية	
%100,0	%3,3	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذات منصب موظف تقني ومكلف بالاتصال اجابوا بانه توجد محظورات لا ينبغي ان تتجاوزها المديرية يليها منصب إطار بنسبة 87,5 %، كما نجد أن 12,5 % من المبحوثين ذات منصب إطار أجابوا بأنه لا توجد محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها المديرية.

نستنتج من خلال ما يظهر في الجدول أن لمديرية الثقافة محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها، وهذا راجع الى كون كل المؤسسات تمتلك محظورات إن تجاوزتها تسببت لها العديد من المشاكل.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل هناك محظورات؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك محظورات	
			المستوى التعليمي	
1	0	1	التكرار	متوسط
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
18	1	17	التكرار	جامعي
%100,0	%5,6	%94,4	النسبة	
10	0	10	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
30	1	29	التكرارات الكلية	
%100,0	%3,3	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى متوسط ,ثانوي و دراسات عليا اجابوا بانه توجد محظورات لا ينبغي ان تتجاوزها المديرية يليها مستوى جامعي بنسبة 94,4 %، كما نجد أن 5,6 % من المبحوثين ذو مستوى جامعي أجابوا بأنه لا توجد محظورات لا ينبغي ان تتجاوزها المديرية. والجدول الموالي يوضح المحظورات وفق نظر المبحوثين.

نستنتج أن لمديرية الثقافة مجموعة من المحظورات لا ينبغي أن تخالفها، حيث أن الأكثرية من فئات المستوى التعليمي أجابت بنعم، وذلك راجع لمعرفتهم بكل ما لا ينبغي للمديرية مخالفته.

جدول رقم 22: يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك محظورات

النسبة	التكرار	التوزيع هناك محظورات
20,7	6	الجانب السياسي
34,5	10	مخالفة الدين
37,9	11	أخلاقيات المجتمع
6,9	2	مخالفة العادات والتقاليد
% 100	29*	المجموع

*29 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 37,9 % من المبحوثين أكدوا أن أخلاقيات المجتمع محظورات لا ينبغي للمديرية تجاوزها، يليها مخالفة الدين بنسبة 34,5 %، ثم الجانب السياسي بنسبة 20,7 %، ثم تليها مخالفة العادات والتقاليد بنسبة 6,9 %، ويرجع ذلك لكون أخلاقيات المجتمع عنصر يدخل في تكوينه، ومخالفته تعني المساس بالمجتمع الذي أساسا توجه له المديرية أعمالها، إضافة الى عنصر الدين الذي يلعب دورا مهما في المجتمع الجزائري كونه مجتمع محافظ، وكذلك الجانب السياسي له أهمية بالغة، إذ أن مخالفته تؤدي إلى مشاكل كبيرة، وآخر عنصر هو العادات والتقاليد والذي يعكس ثقافة المجتمع الذي تنشط ضمنه المديرية، إذا تمت مخالفته تفشل أغلب الأنشطة والفعاليات الموجهة للجمهور.

جدول رقم 23: يوضح الجنس والتعددية اللغوية

المجموع	لا	نعم	اللغوية التعددية	
			الجنس	
15	2	13	التكرار	ذكر
%100,0	%13,3	%86,7	النسبة	
15	0	15	التكرار	أنثى
%100,0	0,0%	%100,0	النسبة	
30	2	28	التكرارات الكلية	
%100,0	%6,7	%93,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين إناث أجبن بأنه يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج تليها ذكور بنسبة 86,7 %، كما نجد أن 13,3 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، وتليها نسبة منعدمة عند الإناث.

نستنتج من خلال الجدول أن التعددية اللغوية تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة، وذلك راجع لكون مجتمع مديرية الثقافة المتمثل في جمهور ولاية البويرة يملك تعددية لغوية، إذ أن مراعاتها يعني فهم ما تقدمه المديرية من جميع فئات الجمهور.

جدول رقم 24: يوضح السن والتعددية اللغوية

السن	التعددية اللغوية	نعم	لا	المجموع
من 20 سنة إلى 30 سنة	التكرار	5	1	6
	النسبة	%83,3	%16,7	%100,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	13	1	14
	النسبة	%92,9	%7,1	%100,0
أكثر من 40 سنة	التكرار	10	0	10
	النسبة	%100,0	%0,0	%100,0
التكرارات الكلية		28	2	30
النسب المئوية		%93,3	%6,7	%100,0

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية أكثر من 40 سنة أجابوا بأنه يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 92,9 %، ثم الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 83,3 %، كما نجد أن 16,7 % من المبحوثين الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 7,1 %.

نستنتج من خلال الجدول أن التعددية اللغوية تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة البرامج في مديرية الثقافة، حيث أن فئة السن الأكثر من 40 سنة أكثر خبرة في هذا الجانب، كما أن ولاية البويرة بها تعددية لغوية يجب مراعاتها.

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع التعددية اللغوية

المجموع	لا	نعم	التعددية اللغوية	
			الخبرة المهنية	التكرار
6	1	5	أقل من 10 سنوات	التكرار
%100,0	16,7%	% 83,3	النسبة	
24	1	23	أكثر من 10 سنوات	التكرار
%100,0	%4,2	% 95,8	النسبة	
30	2	28	التكرارات الكلية	
100,0%	%6,7	% 93,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 95,8% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأنه يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 83,3%، كما نجد أن 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 4,2%.

نستنتج من خلال الجدول أن كلا الفئتين يرون بأن التعددية اللغوية تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة برامج المديرية، وذلك راجع إلى خبرتهم ومعرفتهم وإلمامهم بكل ما يتعلق بالمديرية.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع التعددية اللغوية

المجموع	لا	نعم	التعددية اللغوية	
14	1	13	التكرار	موظف
%100,0	%7,1	%92,9	النسبة	
8	1	7	التكرار	إطار
%100,0	%12,5	%87,5	النسبة	
4	0	4	التكرار	مكلف بالاتصال
% 100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
4	0	4	التكرار	تقني
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
30	2	28	التكرارات الكلية	
%100,0	%6,7	% 93,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو منصب مكلف بالاتصال وتقني أجابوا بأنه يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج يليها منصب موظف بنسبة 92,9 %، ثم منصب إطار بنسبة 87,5 %، كما نجد ان 12,5% من المبحوثين ذو منصب إطار أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج تليها منصب موظف بنسبة 7,1 %.

نستنتج من خلال الجدول أنه يوجد مراعات لتعددية اللغوية في صياغة برامج المديرية وهذا راجع لكون الجمهور الذي توجه له المديرية أعمالها يتميز بتعددية اللغوية.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع التعددية اللغوية

المجموع	لا	نعم	التعددية اللغوية المستوى العلمي	
1	0	1	التكرار	متوسط
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
18	1	17	التكرار	جامعي
%100,0	%5,6	%94,4	النسبة	
10	1	9	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%10,0	%90,0	النسبة	
30	2	28	التكرارات الكلية	
%100,0	%6,7	%93,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى متوسط و ثانوي أجابوا بأنه يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، يليها مستوى جامعي بنسبة 94,4 %، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 90,0 %، كما نجد أن 10,0 % من المبحوثين ذو مستوى دراسات عليا أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي عند صياغة البرامج، يليها مستوى جامعي بنسبة 5,6 %، والجدولين التاليين يوضحان نتائج إجابة المبحوثين بكل من عبارة نعم أو لا.

نستنتج من خلال الجدول أن التعددية اللغوية تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة برامج المديرية، وذلك لأن كل نسبة كبيرة من الفئات أجابت بنعم خاصة أصحاب المستوى جامعي والدراسات العليا، إذ أنهم الأكثر معرفة بما تستوجه أعمال المديرية، وكون اللغة عامل مهم في صياغة برامج تفهمها جميع فئات الجمهور.

جدول رقم 28: مظاهر وجود تعدد لغوي في صياغة البرامج

النسبة	التكرار	التوزيع
		يوجد تعدد لغوي في صياغة البرامج
50,0%	14	وجود اللغة الأمازيغية والعربية في الولاية
50,0%	14	البرامج موجهة لكل فئات المجتمع
100%	28*	المجموع

*28 عدد المبحوثين الذين أجابوا بالأخذ بعين الاعتبار التعددية اللغوية في صياغة البرامج

يوضح الجدول أن 50,0% من المبحوثين أجابوا أن وجود كل من اللغة الأمازيغية والعربية في الولاية والبرامج المسطرة موجهة لكل فئات المجتمع هما سبب التعدد اللغوي في صياغة البرامج.

جدول رقم 29: يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي في صياغة البرامج

النسبة	التكرار	التوزيع
		لا يوجد تعدد لغوي في صياغة البرامج
100%	2	اللغة العربية هي المستعملة فقط
100%	2*	المجموع

*2 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعدم أخذوا بعين الاعتبار التعددية اللغوية في صياغة البرامج

يوضح الجدول أن 100% من المبحوثين أجابوا أن اللغة العربية هي المستعملة فقط في صياغة البرامج الثقافية ولا وجود للتعدد اللغوي.

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟

الجنس	هل تهتم بالخصائص الثقافية	نعم	المجموع
ذكر	التكرار	15	15
	النسبة	%100,0	%100,0
أنثى	التكرار	15	15
	النسبة	%100,0	%100,0
التكرارات الكلية		30	30
النسب المئوية		%100,0	%100,0

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذكور أو إناث أجابوا بأن المديرية تهتم بالخصائص الثقافية للمجتمع عند صياغة برامجها وأنشطتها بنسبة متساوية، ويرجع ذلك لكون الخصائص الثقافية عامل يبرز الطابع الثقافي لجمهور المديرية حتى تستطيع برمجة فعاليات ونشاطات ثقافية تتلاءم مع هذه الخصائص.

جدول رقم 31: يوضح السن وهل تهتم بالخصائص الثقافية؟

السن	هل تهتم بالخصائص الثقافية	نعم	المجموع
من 20 سنة إلى 30 سنة	التكرار	6	6
	النسبة	%100,0	%100,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	14	14
	النسبة	%100,0	%100,0
أكثر من 40 سنة	التكرار	10	10
	النسبة	%100,0	%100,0
التكرارات الكلية		30	30
النسب المئوية		%100,0	%100,0

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو الفئات الثلاث أجابوا بأن المديرية تهتم بالخصائص الثقافية للمجتمع عند صياغة برامجها بنسبة متساوية، وذلك راجع إلى أهمية الخصائص الثقافية في التعريف بثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المديرية.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟

المجموع	نعم	هل تهتم بالخصائص الثقافية الخبرة المهنية	
6	6	التكرار	أقل من 10 سنوات
100,0%	100,0%	النسبة	
24	24	التكرار	أكثر من 10 سنوات
100,0%	100,0%	النسبة	
30	30	التكرارات الكلية	
100,0%	100,0%	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وأقل من 10 سنوات أجابوا بأن المديرية تهتم بالخصائص الثقافية للمجتمع عند صياغة برامجها بنسبة متساوية، وذلك راجع لكون أصحاب الخبرة المهنية على دراية بما يجب أن تتقيد به المديرية في برمجة أنشطتها والخصائص الثقافية أحد أهم هذه الأمور التي يجب على المديرية أن تلم بها.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟

المجموع	نعم	هل تهتم بالخصائص الثقافية	
14	14	التكرار	موظف
%100,0	%100,0	النسبة	
8	8	التكرار	إطار
%100,0	%100,0	النسبة	
4	4	التكرار	بالاتصال مكلف
%100,0	%100,0	النسبة	
4	4	التكرار	تقني
%100,0	%100,0	النسبة	
30	30	التكرارات الكلية	
%100,0	%100,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو منصب تقني إطار موظف ومكلف بالاتصال كلهم أجابوا بأن المديرية تهتم بالخصائص الثقافية للمجتمع عند صياغة برامجها بنسبة متساوية.

نستنتج من خلال الجدول أن مديرية الثقافة تهتم بالخصائص القافية في صياغة برامجها وأنشطتها، وذلك لأن كل الفئات الوظيفية أجابت بنعم وفق معرفتهم بطبيعة عمل المديرية، وكذلك لأن الخصائص الثقافية تعرف بالجانب الثقافي لجمهور المديرية والتي تبرمج ما يتلاءم معه.

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟

المجموع	نعم	هل تهتم بالخصائص الثقافية		المستوى العلمي
1	1	التكرار	متوسط	
%100,0	%100,0	النسبة		
1	1	التكرار	ثانوي	
%100,0	%100,0	النسبة		
18	18	التكرار	جامعي	
%100,0	%100,0	النسبة		
10	10	التكرار	دراسات عليا	
%100,0	%100,0	النسبة		
30	30	التكرارات الكلية		
%100,0	%100,0	النسب المئوية		

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى متوسط ثانوي جامعي ودراسات عليا كلهم أجابوا بأن المديرية تهتم بالخصائص الثقافية للمجتمع عند صياغة برامجها بنسبة، والجدول التالي يوضح الخصائص الثقافية وفق المبحوثين.

نستنتج من خلال الجدول أن مديرية الثقافة تهتم بالخصائص الثقافية في صياغة برامجها وأنشطتها ذلك، لأن كل فئات المستوى العلمي أجابت بنعم وفق معرفتهم بكيفية برمجة أعمال وأنشطة المديرية بما يتلاءم مع جمهورها المستهدف.

جدول رقم 35: يوضح الخصائص الثقافية

النسبة	التكرار	التوزيع	الخصائص الثقافية
60,0	18		العادات والتقاليد
40,0	12		التراث الثقافي
% 100	30		المجموع

يوضح الجدول أن 60,0% من المبحوثين يعتبرون العادات والتقاليد خصائص ثقافية، تليها نسبة 40,0 % التراث الثقافي، ويرجع ذلك أن كلا العنصران العادات والتقاليد والتراث كلها تعكس الطابع الثقافي للمنطقة التي تتواجد ضمنها المديرية وهي تمثل أساسا طبيعة عملها المرتبطة بالثقافة.

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟

المجموع	لا	نعم	هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات	
			الذكور	النسبة
15	2	13	التكرار	
%100,0	%13,3	%86,7	النسبة	
15	4	11	التكرار	أنثى
%100,0	%26,7	%73,3	النسبة	
30	6	24	التكرارات الكلية	
%100,0	%20,0	%80,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 86,7 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأن الرسائل الموجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات تليها الإناث بنسبة 73,3 %، كما نجد أن 26,7 % من المبحوثين إناث أجبن بأن الرسائل موجهة للجمهور لا تصاغ بمختلف اللغات، يليها الذكور بنسبة 13,3 %.

جدول رقم 37: يوضح السن وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟

المجموع	لا	نعم	هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات السن	
6	0	6	التكرار	من 20 سنة إلى 30 سنة
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
14	5	9	التكرار	من 30 سنة إلى 40 سنة
%100,0	%35,7	%64,3	النسبة	
10	1	9	التكرار	أكثر من 40 سنة
%100,0	%10,0	%90,0	النسبة	
30	6	24	التكرارات الكلية	
%100,0	%20,0	%80,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأن الرسائل الموجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 90,0 %، ثم الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 64,3 %، كما نجد 35,7 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة أجابوا بأن الرسائل موجهة للجمهور لا تصاغ بمختلف اللغات، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 10,0 %.

جدول رقم 38: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟

المجموع	لا	نعم	هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات الخبرة المهنية	
6	0	6	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
24	6	18	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
30	6	24	التكرارات الكلية	
%100,0	%20,0	%80,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن الرسائل الموجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 75,0 %، كما نجد أن 25,0 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأن الرسائل موجهة للجمهور لا تصاغ بمختلف اللغات.

جدول رقم 39: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟

المجموع	لا	نعم	هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات الوظيفة	
14	2	12	التكرار	موظف
%100,0	%14,3	%85,7	النسبة	
8	2	6	التكرار	إطار
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
4	1	3	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
4	1	3	التكرار	تقني
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
30	6	24	التكرارات الكلية	
%100,0	%20,0	%80,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 85,7 % من المبحوثين ذو منصب موظف أجابوا بأن الرسائل الموجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات، يليها منصب إطار تقني ومكلف بالاتصال بنسبة 75,0 %، كما نجد أن 25,0 % من المبحوثين ذو منصب إطار تقني ومكلف بالاتصال أجابوا بأن الرسائل موجهة للجمهور لا تصاغ بمختلف اللغات، يليها ذو منصب موظف بنسبة 14,3 %.

جدول رقم 40: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟

المجموع	لا	نعم	هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات المستوى العلمي	
1	1	0	التكرار	متوسط
100,0%	100,0%	0,0%	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
100,0%	0,0%	100,0%	النسبة	
18	2	16	التكرار	جامعي
100,0%	11,1%	88,9%	النسبة	
10	3	7	التكرار	دراسات عليا
100,0%	30,0%	70,0%	النسبة	
30	6	24	التكرارات الكلية	
100,0%	20,0%	80,0%	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى ثانوي أجابوا بأن الرسائل الموجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات، تليها مستوى جامعي بنسبة 88,9 %، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 70,0 %، كما نجد أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى متوسط أجابوا بأن الرسائل موجهة للجمهور لا تصاغ بمختلف اللغات، تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 30,0 %، ثم مستوى جامعي بنسبة 11,1 %.

الجدول التالي يوضح مختلف اللغات السائدة لدى الجمهور وآخر يوضح أسباب عدم الأخذ بعين الاعتبار التعدد اللغوي عند صياغة الرسائل الموجهة للجمهور.

جدول رقم 41: يوضح اللغات السائدة لدى الجمهور

النسبة	التكرار	التوزيع اللغات السائدة لدى الجمهور
62,5	15	الامازيغية والعربية والفرنسية
37,5	9	اللغة العربية
% 100	24*	المجموع

*24 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 62,5 % من المبحوثين أكدوا أن الأمازيغية والعربية والفرنسية هم لغات سائدة لدى الجمهور، تليها اللغة العربية فقط بنسبة 37,5 %، ويرجع ذلك لوجود تعدد لغوي في المجتمع الذي تتعامل معه مديرية الثقافة.

جدول رقم 42: يوضح أسباب عدم الأخذ بعين الاعتبار التعدد اللغوي لصياغة الرسائل

النسبة	التكرار	التوزيع الأسباب بعدم أخذ بعين الاعتبار التعدد اللغوي لصياغة الرسائل
50,0	3	غياب الأمازيغية
50,0	3	الاعتماد على اللغة العربية فقط
% 100	6*	المجموع

*6 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 50,0 % من المبحوثين أكدوا أن الرسائل الموجهة للجمهور لا تصاغ بالأمازيغية وتصاغ بالعربية فقط بنسبة متساوية، وذلك راجع لغياب المتمكنين من اللغة الأمازيغية لذلك تستخدم اللغة العربية.

جدول رقم 43: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟

المجموع	لا	نعم	هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور الجنس	
15	8	7	التكرار	ذكر
%100,0	%53,3	%46,7	النسبة	
15	8	7	التكرار	أنثى
%100,0	%53,3	%46,7	النسبة	
30	16	14	التكرارات الكلية	
%100,0	%53,3	%46,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 46,7% من المبحوثين ذكور وإناث معا أجابوا بأن المديرية تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، كما نجد أن 53,3% من المبحوثين ذكور وإناث معا أجابوا بأن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور.

نستنتج من خلال الجدول أن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور وهذا راجع لغياب الامكانية والميزانية المخصصة لمثل هذه الدراسات.

جدول رقم 44: يوضح السن وهل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟

هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور السن	نعم	لا	المجموع
من 20 سنة إلى 30 سنة	التكرار	3	3
	النسبة	%50,0	%100,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	6	8
	النسبة	%42,9	%57,1
أكثر من 40 سنة	التكرار	5	5
	النسبة	%50,0	%100,0
التكرارات الكلية	14	16	30
النسب المئوية	%46,7	%53,3	%100,0

يوضح الجدول أن 50,0 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة وأكثر من 40 سنة أجابوا بأن المديرية تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 42,9 %، كما نجد أن 57,1 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة أجابوا بأن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة ومن 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 50,0 %.

يظهر من خلال الجدول أن المديرية لا تخصص دراسات متعلقة بثقافة الجمهور وذلك بسبب عدم توافر ميزانية واعتماد المديرية على استفسار أشخاص من المناطق التي تستهدفها.

جدول رقم 45: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟

المجموع	لا	نعم	هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور	
			التكرار	النسبة
6	2	4	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة	
24	14	10	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%58,3	%41,7	النسبة	
30	16	14	التكرارات الكلية	
%100,0	%53,3	%46,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 66,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن المديرية تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 41,7%، كما نجد أن 58,3% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 33,3%.

تظهر نتائج الجدول أن الفئة العمرية الأكثر من 10 سنوات ترى أن المديرية لا تخصص دراسات لثقافة الجمهور. أما الفئة الأقل من 10 سنوات ترى العكس.

نستنتج مما يلي أن المديرية لا تخصص دراسات متعلقة بثقافة الجمهور وذلك كون فئة الأكثر من 10 سنوات تملك معرفة أكثر بأعمال المديرية.

جدول رقم 46: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟

المجموع	لا	نعم	هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور الوظيفة	
14	6	8	التكرار	موظف
%100,0	%42,9	%57,1	النسبة	
8	5	3	التكرار	إطار
%100,0	%62,5	%37,5	النسبة	
4	3	1	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%75,0	%25,0	النسبة	
4	2	2	التكرار	تقني
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة	
30	16	14	التكرارات الكلية	
%100,0	%53,3	%46,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 57,1 % من المبحوثين ذو منصب موظف أجابوا بأن المديرية تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، يليها منصب تقني بنسبة 50,0 %، ثم منصب إطار بنسبة 37,5 %، ثم منصب مكلف بالاتصال بنسبة 25,0 %، كما نجد أن 75,0 % من المبحوثين منصب مكلف بالاتصال أجابوا بأن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور يليها منصب إطار بنسبة 62,5 %، ثم منصب تقني بنسبة 50,0 %، ثم منصب موظف بنسبة 42,9 %.

نستنتج أن مديرية الثقافة لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور وذلك لدى أغلب الفئات خاصة فئة المكلف بالاتصال والإطار ترى ذلك وهم أكثر إماما وعلماء بأعمال المديرية.

جدول رقم 47: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور؟

المجموع	لا	نعم	هل تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور المستوى العلمي	
1	1	0	التكرار	متوسط
%100,0	% 100,0	%0,0	النسبة	
1	1	0	التكرار	ثانوي
%100,0	% 100,0	%0,0	النسبة	
18	8	10	التكرار	جامعي
%100,0	%44,4	%55,6	النسبة	
10	6	4	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%60,0	%40,0	النسبة	
30	16	14	التكرارات الكلية	
%100,0	%53,3	%46,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 55,6 % من المبحوثين ذو مستوى جامعي أجابوا بأن المديرية تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، يليها مستوى دراسات عليا بنسبة 40,0 %، كما نجد أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى ثانوي ومتوسط أجابوا بأن المديرية لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، يليها مستوى دراسات عليا بنسبة 60,0 %، ثم مستوى جامعي بنسبة 44,4 %.

نستنتج أن مديرية ثقافة البويرة لا تخصص دراسات خاصة بثقافة الجمهور، حيث أغلب المبحوثين أجابوا بلا وهم على دراية بالطريقة التي تعمل بها المديرية، خاصة فئة الجامعيين والدراسات العليا، والجدولان التاليان يوضحان نتائج إجابة المبحوثين بعبارة نعم أو لا.

جدول رقم 48: يوضح أشكال تخصيص مديرية الثقافة لدراسات خاصة بثقافة الجمهور

النسبة	التكرار	التوزيع أشكال تخصص مديرية الثقافة لدراسات خاصة بثقافة الجمهور
21,4	3	جمع المعلومات
50,0	7	لإرضاء الجمهور
28,6	4	اكتشاف المواهب
% 100	14*	المجموع

*14 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 50,0% من المبحوثين يرون أن الدراسات الخاصة بالجمهور تخصص لإرضائه، تليها لاكتشاف المواهب بنسبة 28,6%، ثم جمع المعلومات بنسبة 21,4%.

جدول رقم 49: يوضح أشكال عدم تخصيص مديرية الثقافة لدراسات خاصة بثقافة الجمهور

النسبة	التكرار	التوزيع أشكال بعدم تخصيص مديرية الثقافة لدراسات خاصة بثقافة الجمهور
50,0	8	غياب الخبرة والمعرفة المسبقة للمناطق
50,0	8	عدم تخصيص ميزانية لذلك
% 100	16*	المجموع

*16 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 50,0% من المبحوثين أكدوا أن غياب الخبرة والمعرفة المسبقة للمناطق وعدم تخصيص ميزانية لذلك معا بنسبة متساوية أهم مظاهر عدم وجود دراسات خاصة بثقافة الجمهور، وذلك راجع إلى أن المديرية تعتمد في التعرف على الطابع الثقافي للمناطق التي توجه لها أعمالها على استفسار السكان وسؤالهم حول الثقافة السائدة عندهم،

وعدم تخصيص ميزانية راجع إلى كون المديرية تتعامل مع فروع مؤسسات أخرى وتقوم بتمويلها ماديا. بالتالي عدم قدرتها على تحمل أعباء إضافية.

جدول رقم 50: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك جانب معين تهتم المديرية الجنس	
15	1	14	التكرار	ذكر
%100,0	%6,7	%93,3	النسبة	
15	2	13	التكرار	أنثى
%100,0	%13,3	%86,7	النسبة	
30	3	27	التكرارات الكلية	
%100,0	%10,0	%90,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 93,3 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأن هناك جانبا معيننا تهتم به المديرية، تليها الإناث 86,7 %، كما نجد أن 13,3 % من المبحوثين إناث أجبن بأن لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، يليها الذكور بنسبة 6,7 %.

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد جانب معين تركز عليه المديرية في بناء برامجها وهذا راجع لكون أي مؤسسة تمتلك جانب تركز عليه أكثر شيء في أعمالها.

جدول رقم 51: يوضح السن وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟

السن	هل هناك جانب معين تهتم المديرية	نعم	لا	المجموع
من 20 سنة إلى 30 سنة	التكرار	4	2	6
	النسبة	%66,7	%33,3	%100,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	13	1	14
	النسبة	%92,9	%7,1	%100,0
أكثر من 40 سنة	التكرار	10	0	10
	النسبة	%100,0	%0,0	%100,0
التكرارات الكلية		27	3	30
النسب المئوية		%90,0	%10,0	%100,0

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية أكثر من 40 سنة أجابوا بأن هناك جانبا معيناً تهتم به المديرية، تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 20 سنة بنسبة 92,9 %، ثم الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 66,7 %، كما نجد أن 33,3 % من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 7,1 %.

تظهر نتائج الجدول أنه يوجد جانب معين تركز عليه المديرية في بناء برامجها، حيث أن فئة الأكثر من 40 سنة احتلت الرتبة الأولى وهي الأكثر معرفة بأعمال المديرية نظراً للأقدمية.

جدول رقم 52: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك جانب معين تهتم المديرية الخبرة المهنية	
			التكرار	أقل من 10 سنوات
6	1	5	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
24	2	22	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%8,3	%91,7	النسبة	
30	3	27	التكرارات الكلية	
%100,0	%10,0	%90,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 91,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات أجابوا بأن هناك جانبا معيناً تهتم به المديرية، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 83,3%، كما نجد أن 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 8,3%.

تظهر نتائج الجدول أنه يوجد جانب معين تركز عليه المديرية في بناء برامجها، حيث أن فئة الخبرة الأكثر من 10 سنة احتلت المرتبة الأولى وهي الأكثر معرفة بأعمال المديرية، نظراً لسنوات الخبرة التي تمثل التجارب والمعرفة المسبقة.

جدول رقم 53: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك جانب معين تهتم المديرية	
14	2	12	التكرار	موظف
%100,0	%14,3	%85,7	النسبة	
8	1	7	التكرار	إطار
%100,0	%12,5	%87,5	النسبة	
4	0	4	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
4	0	4	التكرار	تقني
%100,0	0,0	%100,0	النسبة	
30	3	27	التكرارات الكلية	
%100,0	%10,0	%90,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو منصب مكلف بالاتصال وتقني أجابوا بأن هناك جانب معين تهتم به المديرية، يليها منصب إطار بنسبة 87,5%، ثم منصب موظف بنسبة 87,7%، كما نجد أن 14,3% من المبحوثين ذو منصب موظف أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، يليها منصب مكلف بالاتصال بنسبة 12,5%.

تظهر نتائج الجدول أنه يوجد جانب معين تركز عليه المديرية في بناء برامجها، حيث أن فئة مكلف بالاتصال احتلت الرتبة الأولى وهي الأكثر تواملا بالجانب الداخلي والخارجي للمؤسسة.

جدول رقم 54: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل هناك جانب معين تهتم به المديرية المستوى العلمي	
1	0	1	التكرار	متوسط
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
18	3	15	التكرار	جامعي
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
10	0	10	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
30	3	27	التكرارات الكلية	
%100,0	%10,0	%90,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى ثانوي ومتوسط ودراسات عليا أجابوا بأن هناك جانبا معيناً تهتم به المديرية، يليها مستوى جامعي 10 سنوات بنسبة 83,3 %، كما نجد أن 16,7 % من المبحوثين ذو مستوى جامعي أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية.

الجدول التاليين يوضحان نتائج الإجابة بعبارة نعم أو لا فيما يخص بالجوانب التي تهتم به المديرية.

يظهر من خلال نتائج الجدول أنه يوجد جانب معين تركز عليه المديرية في بناء برامجها، حيث أن فئة الدراسات العليا احتلت أعلى نسبة، وهذه الفئة هي الأكثر معرفة وفهم لطبيعة عمل مديرية الثقافة.

جدول رقم 55: يوضح الجوانب التي تهتم بها المديرية

النسبة	التكرار	التوزيع
44,8	13	الجوانب التي تهتم بها المديرية الجانب الثقافي والاجتماعي
34,5	10	العادات والتقاليد
20,7	6	الجانب الثقافي
% 100	29*	المجموع

*29 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 44,8 % من المبحوثين أجابوا أن المديرية تهتم بالجانب الثقافي والاجتماعي مع يليها العادات والتقاليد بنسبة 34,5 %، ثم الجانب الثقافي بنسبة 20,7 %، ويرجع ذلك للأهمية البالغة للجانب الثقافي والاجتماعي، فالأول يمثل طبيعة عمل المديرية، والثاني يمثل التركيز على الجانب الضام لجمهور المؤسسة. أما العادات والتقاليد فهي جانب يعرف بثقافة الجمهور.

جدول رقم 56: يوضح مبرر عدم التركيز على جانب معين

النسبة	التكرار	التوزيع
%100	1	مبرر عدم التركيز على جانب معين تدرس كل الجوانب
% 100	1*	المجموع

*1 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 100 % من المبحوثين أجابوا بأن المديرية تهتم بكل الجوانب. بالتالي: نستنتج أن المديرية تركز بشكل كبير على الجانب الثقافي والاجتماعي لأنه يمثل طبيعة عملها.

جدول رقم 57: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟

المجموع	لا	نعم	هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج الجنس	
15	2	13	التكرار	ذكر
%100,0	%13,3	%86,7	النسبة	
15	3	12	التكرار	أنثى
%100,0	%20,0	%80,0	النسبة	
30	5	25	التكرارات الكلية	
%100,0	%16,7	%83,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 86,7 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأن دراسة البيئة الثقافية تساعد في بناء البرامج، تليها إناث بنسبة 80,0 %، كما نجد أن 20,0 % من المبحوثين إناث أجبن بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، تليها الذكور بنسبة 13,3 %.

نستنتج أن دراسة البيئة الثقافية تساعد المديرية في صياغة البرامج، وذلك لأن عمل المديرية مرتكز على الثقافة. بالتالي، فإن دراسة البيئة الثقافية تساعدها في بناء البرامج.

جدول رقم 58: يوضح السن وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟

المجموع	لا	نعم	هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج السن	
6	1	5	التكرار	من 20 سنة إلى 30 سنة
%100,0	%16,7	%85,7	النسبة	
14	2	12	التكرار	من 30 سنة إلى 40 سنة
%100,0	%14,3	%85,7	النسبة	
10	2	8	التكرار	أكثر من 40 سنة
%100,0	%20,0	%80,0	النسبة	
30	5	25	التكرارات الكلية	
%100,0	%16,7	%83,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 85,7% من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سن أجابوا بأن دراسة البيئة الثقافية تساعد في بناء البرامج، تليها الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 85,7%، ثم الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 80,0%، كما نجد أن 20,0% من المبحوثين ذو الفئة العمرية أكثر من 40 سنة أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، تليها الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 16,7%، ثم الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 14,3%.

نستنتج أن دراسة البيئة الثقافية تساعد المديرية في صياغة البرامج، وذلك لأن عمل المديرية مرتكز على الثقافة. بالتالي، فإن دراسة البيئة الثقافية تساعدها في بناء البرامج.

جدول رقم 59: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟

المجموع	لا	نعم	هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج الخبرة المهنية	
6	1	5	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
24	4	20	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
30	5	25	التكرارات الكلية	
%100,0	%16,7	%83,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 83,3% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وأقل من 10 سنوات أجابوا بأن دراسة البيئة الثقافية تساعد في بناء البرامج، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 83,3%، كما نجد أن 16,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 وأكثر من 10 سنوات أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية.

نستنتج أن دراسة البيئة الثقافية تساعد المديرية في صياغة البرامج، وذلك لأن عمل المديرية مرتكز على الثقافة.

جدول رقم 60: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟

المجموع	لا	نعم	هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج الوظيفية	
14	3	11	التكرار	موظف
%100,0	%21,4	%78,6	النسبة	
8	1	7	التكرار	إطار
%100,0	%12,5	%87,5	النسبة	
4	0	4	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
4	1	3	التكرار	تقني
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
30	5	25	التكرارات الكلية	
%100,0	%16,7	%83,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين نو منصب مكلف بالاتصال أجابوا بأن دراسة البيئة الثقافية تساعد في بناء البرامج، يليها منصب إطار بنسبة 87,5 %، ثم منصب موظف بنسبة 78,6 %، ثم منصب تقني بنسبة 75,0 %، كما نجد أن 25,0 % من المبحوثين نو منصب تقني أجابوا بأنه لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، يليها منصب موظف بنسبة 21,4 %، ثم منصب إطار بنسبة 12,5 %.

يظهر من خلال الجدول أن فئة المكلف بالاتصال تحتل المرتبة الأولى، حيث أن هذه الفئة هي الأكثر تواعلا مع الجماهير الداخلية والخارجية. بالتالي، فهي الأكثر معرفة بالبيئة الثقافية ودورها المساعد.

جدول رقم 61: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟

المجموع	لا	نعم	هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج المستوى العلمي	
1	0	1	التكرار	متوسط
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
18	3	15	التكرار	جامعي
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
10	2	8	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%20,0	%80,0	النسبة	
30	5	25	التكرارات الكلية	
%100,0	%16,7	%83,3	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو مستوى متوسط وثنائي أجابوا بان دراسة البيئة الثقافية تساعد في بناء البرامج يليها مستوى جامعي بنسبة 83,3%، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 80,0%، كما نجد أن 20,0% من المبحوثين ذو مستوى دراسات عليا أجابوا بأن لا يوجد جانب معين تهتم به المديرية، يليها ذو مستوى جامعي بنسبة 16,7%، والجدول التالي يوضح أهمية دراسة البيئة الثقافية لبناء البرامج وفق المبحوثين، وآخر يوضح إجابة المبحوثين بعبارة لا.

نستنتج أن دراسة لبيئة الثقافية تساعد المديرية في صياغة البرامج، وذلك لأن عمل المديرية مرتكز على الثقافة. بالتالي، فإن دراسة البيئة الثقافية تساعدها في بناء البرامج.

جدول رقم 62: يوضح أهمية دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج

النسبة	التكرار	التوزيع
		أهمية دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج
72,0	18	التعرف على العادات والتقاليد
28,0	7	معرفة رغبات المجتمع
% 100	25*	المجموع

*25 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 72,0 % من المبحوثين أكدوا ان التعرف على العادات والتقاليد أهمية في بناء البرامج، تليها معرفة رغبات المجتمع بنسبة 28,0 %.

نستنتج من خلال الجدول أن دراسة البيئة الثقافية تساعد المديرية في التعرف على العادات والتقاليد والتي تعكس ثقافة الجمهور، إضافة الى معرفة رغبات الجمهور والسعي نحو تطبيقها.

جدول رقم 63: يوضح مبرر عدم القيام بالدراسات

النسبة	التكرار	التوزيع
		مبرر عدم القيام بالدراسات
20,0	1	لم يجاب
80,0	4	كل شيء مخطط له
% 100	5*	المجموع

*5 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 80,0% من المبحوثين أجابوا بأن كل شيء مخطط له ولا حاجة لدراسة البيئة الثقافية للجمهور، تليها لم تكن هناك إجابات بنسبة 20,0%، ويرجع ذلك إلى كون المديرية على معرفة مسبقة بالبيئة الثقافية التي تنشط ضمنها من خلال سكان المنطقة.

جدول رقم 64: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي؟

المجموع	لا	نعم	هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل الجنس	
15	6	9	التكرار	ذكر
%100,0	%40,0	%60,0	النسبة	
15	6	9	التكرار	أنثى
%100,0	%40,0	%60,0	النسبة	
30	12	18	التكرارات الكلية	
%100,0	%40,0	%60,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 60,0% من المبحوثين ذكور وإناث معا أجابوا بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، كما نجد أن 40,0% من المبحوثين ذكور وإناث أجابوا بأن المديرية لا تواجه مشاكل مع الجمهور.

نستنتج مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي.

جدول رقم 65: يوضح السن وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟

السن	هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل		
المجموع	لا	نعم	
من 20 سنة إلى 30 سنة	2	4	التكرار
	%33,3	%66,7	النسبة
من 30 سنة إلى 40 سنة	5	9	التكرار
	%35,7	%64,3	النسبة
أكثر من 40 سنة	5	5	التكرار
	%50,0	%50,0	النسبة
	12	18	التكرارات الكلية
	%40,0	%60,0	النسب المئوية
المجموع	6	14	
	%100,0	%100,0	
	10	30	
	%100,0	%100,0	

يوضح الجدول أن 66,7 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأن المديرية لا تواجه مشاكل مع الجمهور تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 64,3 %، ثم الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة بنسبة 22,2 %، كما نجد أن 50,0 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية أكثر من 40 سنة أجابوا بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 35,7 %، ثم الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 33,3 %.

نستنتج أن مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي.

جدول رقم 66: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟

المجموع	لا	نعم	هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل	
			الخبرة المهنية	
6	2	4	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة	
24	10	14	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%41,7	%58,3	النسبة	
12	18	29	التكرارات الكلية	
%40,0	%60,0	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 66,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن المديرية لا تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 58,3%، كما نجد أن 41,7% من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 33,3%.

نستنتج أن مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي.

جدول رقم 67: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟

المجموع	لا	نعم	هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل	
14	8	6	التكرار	موظف
%100,0	%57,1	%42,9	النسبة	
8	2	6	التكرار	إطار
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
4	2	2	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة	
4	0	4	التكرار	تقني
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
30	18	29	التكرارات الكلية	
100,0%	%60,0	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو منصب تقني أجابوا بأن المديرية لا تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها منصب إطار بنسبة 75,0 %، ثم منصب مكلف بالاتصال بنسبة 50,0 %، كما نجد أن 57,1 % من المبحوثين ذو منصب موظف أجابوا بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها منصب مكلف بالاتصال بنسبة 50,0 %، ثم منصب اطار بنسبة 25,0 %.

يظهر من خلال الجدول أن فئة التقني احتلت المرتبة الاولى بالإجابة ب نعم أن مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي، كون هذه الفئة ملمة بهذا الجانب فهي الأكثر معرفة له.

جدول رقم 68: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟

المجموع	لا	نعم	هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل المستوى العلمي	
			متوسط	التكرار
1	1	0	النسبة	التكرار
%100,0	%100,0	%0,0		
1	0	1	النسبة	التكرار
%100,0	%0,0	%100,0		
18	7	11	النسبة	التكرار
%100,0	%38,9	%61,1		
10	4	6	النسبة	التكرار
%100,0	%40,0	%60,0		
30	18	29	التكرارات الكلية	
%100,0	%60,0	%96,7	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى ثانوي أجابوا بأن المديرية لا تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها مستوى جامعي بنسبة 61,1 %، ثم مستوى دراسات عليا، كما نجد أن 100,0 % من المبحوثين ذو مستوى متوسط أجابوا بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 40,0 %، ثم مستوى جامعي بنسبة 38,9 %، والجدول الموالي يوضح المشاكل التي تواجهها المديرية، وآخر يوضح نتائج الإجابة بعدم وجود مشاكل وفق منظور المبحوثين.

نستنتج أن مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي، ذلك لأن أكثر الفئات أجابت بـ نعم.

جدول رقم 69: يوضح المشاكل التي تواجهها مديرية الثقافة

النسبة	التكرار	التوزيع المشاكل التي تواجهها مديرية الثقافة
5,6	1	الجهوية
61,1	11	تعارض الجمهور مع أنشطة المديرية
33,3	6	غياب القائم والمسؤول عن اللغة الأمازيغية
% 100	18*	المجموع

*18 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 61,1 % من المبحوثين أكدوا أن تعارض الجمهور لأنشطة المديرية من أهم مشاكل المديرية، تليها غياب القائم والمسؤول عن اللغة الأمازيغية بنسبة 38,6 %، ثم الجهوية بنسبة 5,6 %.

نستنتج أن المديرية تواجه تعارضا مع الجمهور لأنشطتها بسبب عدم تكييفها معه، كما أنها لا تمتلك مسؤولا عن اللغة الأمازيغية مع أن المنطقة التي تنشط ضمنها أغلبهم أمازيغ، كما أنها تتصف بالجهوية لأنها تقدم برامجها باللغة العربية فقط.

جدول رقم 70: يوضح أشكال عدم وجود مشاكل

النسبة	التكرار	التوزيع أشكال عدم وجود مشاكل
58,3	7	نجاح الأنشطة والبرامج
41,7	5	التعليقات الإيجابية على مواقع التواصل الاجتماعي
% 100	12*	المجموع

يوضح الجدول أن 58,3 % من المبحوثين أكدوا أن نجاح الأنشطة والبرامج دليل على عدم مواجهة المديرية لمشاكل، تليها التعليقات الإيجابية على موقع التواصل الاجتماعي بنسبة 41,7 %.

نستنتج أن أشكال نجاح الرسالة الاتصالية لمديرية الثقافة تتمثل في نجاح الأنشطة والبرامج والتعليقات الإيجابية في التواصل الاجتماعي.

جدول رقم 71: يوضح العلاقة بين الجنس مع هل النتائج تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة؟

المجموع	لا	نعم	هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية الجنس	
15	3	12	التكرار	ذكر
%100,0	%20,0	%80,0	النسبة	
15	6	9	التكرار	أنثى
%100,0	%40,0	%60,0	النسبة	
30	9	21	التكرارات الكلية	
%100,0	%30,0	%70,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 80,0 % من المبحوثين ذكور أجابوا بأن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة، تليها الإناث بنسبة 60,0 %، كما نجد أن 40,0 % من المبحوثين إناث أجبن بأن المديرية تواجه مشاكل مع الجمهور، يليها الذكور بنسبة 20,0 %.

نستنتج بأن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة.

جدول رقم 72: يوضح السن وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟

السن	هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية	نعم	لا	المجموع
من 20 سنة إلى 30 سنة	التكرار	6	0	6
	النسبة	%100,0	%0,0	%100,0
من 30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	6	8	14
	النسبة	%42,9	%57,1	%100,0
أكثر من 40 سنة	التكرار	9	1	10
	النسبة	%90,0	%10,0	%100,0
التكرارات الكلية				30
النسب المئوية				%70,0
				%30,0
				%100,0

يوضح الجدول أن 100,0 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة أجابوا بأن النتائج المحققة تتلاءم مع طموحات المديرية، تليها لأكثر من 4 سنة بنسبة تقدر بـ 90,0 %، ثم الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 42,9 %، كما نجد أن 57,1 % من المبحوثين ذو الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة أجابوا بأن النتائج لا تتلاءم مع طموحات المديرية تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 10,0 %.

يظهر من خلال الجدول أن الفئة الأكثر من 40 سنة أجابت بنعم، وهذه الفئة الأكثر خبرة نظراً للأقدمية في العمل وملاحظة ما يطرأ على المديرية من تطورات. بالتالي، فإن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة.

جدول رقم 73: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية	
			الخبرة المهنية	
6	1	5	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100,0	%16,7	%83,3	النسبة	
24	8	16	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة	
30	9	21	التكرارات الكلية	
%100,0	%30,0	%70,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 83,3 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن النتائج المحققة تتلاءم مع طموحات المديرية تليها الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 58,3 %، كما نجد أن 33,3 % من المبحوثين ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات أجابوا بأن النتائج لا تتلاءم مع طموحات المديرية، تليها الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة 16,7 %.

نستنتج من خلال ما يظهر في الجدول أن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة.

جدول رقم 74: يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية الوظيفة	
14	3	11	التكرار	موظف
%100,0	%21,4	%78,6	النسبة	
8	4	4	التكرار	إطار
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة	
4	1	3	التكرار	مكلف بالاتصال
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
4	1	3	التكرار	تقني
%100,0	%25,0	%75,0	النسبة	
30	9	21	التكرارات الكلية	
%100,0	%30,0	%70,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 78,6% من المبحوثين ذو منصب موظف أجابوا بأن النتائج المحققة تتلاءم مع طموحات المديرية يليها منصب تقني ومكلف بالاتصال بنسبة 75,0%، ثم منصب إطار بنسبة 50,0%، كما نجد أن 50,0% من المبحوثين ذو منصب إطار أجابوا بأن النتائج لا تتلاءم مع طموحات المديرية تليها منصب تقني ومكلف بالاتصال بنسبة 25,0%، ثم منصب موظف بنسبة 21,4%.

نستنتج أن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة، حيث أكثر الفئات أجابت بـ نعم.

جدول رقم 75: يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟

المجموع	لا	نعم	هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟ المستوى العلمي	
1	1	0	التكرار	متوسط
%100,0	%100,0	%0,0	النسبة	
1	0	1	التكرار	ثانوي
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة	
18	4	14	التكرار	جامعي
%100,0	%22,2	%77,8	النسبة	
10	4	6	التكرار	دراسات عليا
%100,0	%40,0	%60,0	النسبة	
30	9	21	التكرارات الكلية	
%100,0	%30,0	%70,0	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 100,0% من المبحوثين ذو مستوى ثانوي أجابوا بان النتائج المحققة تتلاءم مع طموحات المديرية يليها مستوى جامعي بنسبة 77,8%، ثم مستوى دراسات عليا بنسبة 60,0%، كما نجد أن 100,0% من المبحوثين ذو مستوى متوسط أجابوا بان النتائج لا تتلاءم مع طموحات المديرية تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 40,0%، ثم مستوى جامعي بنسبة 22,2%، والجدول الموالي يوضح نتائج الإجابة بعبارة نعم أو لا وفق منظور المبحوثين حول النتائج المحققة.

تظهر النتائج أن نتائج المديرية تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة وذلك لأن أكثر الفئات اجابت بنعم كونها على اطلاع بتطورات المديرية.

جدول رقم 76: يوضح النتائج التي تطمح لها المديرية

النسبة	التكرار	التوزيع النتائج التي تطمح لها المديرية
100%	21	رضى الجمهور
100%	21*	المجموع

*21 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة نعم

يوضح الجدول أن 100% من المبحوثين أكدوا أن النتائج التي تطمح المديرية تحقيقها هو إرضاء الجمهور، ويرجع ذلك لكون إرضاء الجمهور هو الغاية التي تحقق للمؤسسات النجاح في عملها والسير نحو أهدافها.

جدول رقم 77: يوضح مظاهر عدم تحقيق المديرية لطموحاتها

النسبة	التكرار	التوزيع مظاهر عدم تحقيق المديرية لطموحاتها
66,7	6	تضارب بين الأنشطة والجمهور
33,3	3	عدم القبول عند المتلقين للبرامج
100%	9*	المجموع

*9 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة لا

يوضح الجدول أن 66,7% من المبحوثين أكدوا أن هناك تضارب بين الأنشطة والجمهور دليل على عدم تحقيق المديرية للنتائج التي تطمح لها، يليها عدم القبول عند المتلقين للبرامج بنسبة 3,33%.

نستنتج أن مظاهر عدم تحقيق المديرية لطموحاتها تتمثل في وجود تضارب بين أنشطتها والجمهور وهذا في حالة عدم تكيف أنشطتها وفق خصائص جمهورها، إضافة إلى عدم القبول عند المتلقين للبرامج، وهذا راجع إلى وجود نقص من ناحية طريقة التطبيق أو طريقة التخطيط.

مناقشة نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية خاصة في مجال الاتصال والعلاقات العامة. لذلك هي تحاول الوصول الى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني. وعليه سوف نعرض هذه النتائج بناء على تساؤلات الدراسة وأهدافها وحسب المقرب النظري ومن خلال الدراسات السابقة.

في ضوء التساؤلات الفرعية

التساؤل الفرعي الأول: ما المقصود بالمتغيرات الثقافية المعتمدة في إدارة مؤسسة حسب العاملين والقائمين على الاتصال؟

انطلاقا من تفريغ أسئلة المحور الخاص بهذا التساؤل وتحليل نتائجها واستقرائها تبين لنا أن المتغير الثقافي الأكثر اعتمادا هو العادات والتقاليد بنسبة 66.7% كما يظهر كذلك ان لنتغير الدين أهمية كبيرة في مديرية ثقافة ولاية البويرة وذلك بنسبة 73.3% ، وذلك لكون الدين في الدولة الجزائرية هو دين الإسلام وهو موحد ومعتمد في كل الجوانب. كما تظهر النتائج ان لمديرية ثقافة ولاية البويرة محظورات لا ينبغي أن تتجاوزها وذلك بنسبة 100%، وتضمنت هذه المحظورات اخلاقيات المجتمع ومخالفة الدين، إضافة الى الجانب السياسي ومخالفة العادات والتقاليد. وبين أيضا أن التعددية اللغوية متغير أساسي معتمد في صياغة البرامج الثقافية بمديرية ثقافة ولاية البويرة، وتمثلت مظاهر وجود تعدد لغوي في المنطقة التي تتعامل معا المديرية في وجود لغتين هما الأمازيغية والعربية، إضافة لكون هذه البرامج موجهة لكل فئات المجتمع.

التساؤل الفرعي الثاني: ما علاقة المتغيرات الثقافية بصياغة برامج الاتصال والعلاقات

العامة؟

يظهر من خلال تفريغ أسئلة المحور الثاني والتعليق عليها وتحليلها، نستنتج أن المديرية تهتم بخصائص الثقافية لجمهورها الخارجي في بناء مختلف برامجها وأنشطتها وذلك يظهر من خلال إجابات المبحوثين، وتتمثل هذه الخصائص في العادات والتقاليد. كما أوضحت أن رسائل المديرية المصاغة إلى جمهورها تتضمن لغات تتلاءم مع اللغات السائدة عنده، وهذه اللغات هي العربية والفرنسية. أما الأمازيغية فلا تعتمد في صياغة هذه الرسائل وذلك راجع لغياب المتمكنين فيها. أما بالنسبة للدراسات التي تخصص لثقافة الجمهور، فمديرية الثقافة لولاية البويرة لا تعتمد عليها، وذلك راجع إلى غياب الخبرة والمعرفة المسبقة للمناطق، إضافة إلى عدم توفر ميزانية لمثل هذه الدراسات. كما يظهر أيضا أن للمديرية جانب معين تهتم به في بناء برامج الاتصال والعلاقات العامة يتمثل في الجانب الثقافي والاجتماعي.

التساؤل الفرعي الثالث: ما هي الانعكاسات المترتبة على توظيف صياغة برامج اتصال

والعلاقات العامة؟

يظهر من خلال تفريغ أسئلة هذا المحور أن دراسة البيئة الثقافية تساعد المديرية في بناء برامج الاتصال والعلاقات العامة، ويظهر الدور المساعد للبيئة الثقافية من خلال تمكين المديرية من التعرف على عادات وتقاليد جمهورها، ومعرفة ميولاتهم ورغباتهم... كما أوضحت النتائج وجود مشاكل تواجهها المديرية في بث رسائلها لجمهورها الخارجي وتظهر هذه الأخيرة في تعارض الجمهور مع أنشطة المديرية وغياب القائم والمسؤول عن اللغة الأمازيغية، إضافة إلى وجود الجهوية.

في الأخير أظهر التفريغ وتفسير النتائج التي تحصلت عليها المديرية في الغالب تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة لها، ومن بين هذه النتائج المحققة هي رضی الجمهور.

في ضوء المحتوى النظري

بعد إجرائنا لهذه الدراسة التي تمحورت حول أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات العمومية نموذج مديرية الثقافة لولاية البويرة، ومن خلال المعطيات التي حصلنا عليها من الاستبيان الموجه للجمهور الداخلي للمؤسسة، وبعد قيامنا بتحليلها واستنباط النتائج سنحاول هنا موازاتها بالجانب النظري

كما سبق وأن تطرقنا إليها في الجانب النظري للدراسة وهي أن المتغيرات الثقافية هي الاختلافات الموجودة بين جوانب الثقافة مثل اللغة أو العادات والتقاليد أو طرق التفكير، فمن خلال المتغيرات الثقافية يتم تحديد كل تكوين ثقافي تم إنشاؤه في مجموعة اجتماعية معينة والتي تتمثل أهميتها في التأثير في سلوك المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها. فبعد اطلاعنا على النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي الذي أكد لنا هذا الشيء، حيث لاحظنا أن مديرية الثقافة وباعتبارها مؤسسة تنشط في القطاع الثقافي، اعتمدت على المتغيرات الثقافية كوسيلة لصياغة مختلف برامجها وأعمالها حتى تتوافق مع الطابع الثقافي لجماهيرها وتحقق نجاحا في أهدافها المرادة والمصلحة العامة.

إن للعادات والتقاليد دور بالغ الأهمية في التعريف بطابع الثقافي للمنطقة، كما أن الدين عنصر بالغ الأهمية في برامج المديرية، فأظهر تحليلنا للنتائج أن مخالفته يؤدي لتعارض كبير من الجمهور لأنشطة المديرية، إضافة إلى وجوب تلاؤم اللغة المستخدمة في البرامج التي تخططها المديرية، إذ يؤدي العكس لقلّة الفهم وعدم استيعاب الجمهور. كما أن المحظورات مثل أخلاقيات المجتمع والجانب السياسي أيضا يجب مراعاتها لتفادي المشاكل والرفض للأنشطة، وكذلك دراسة البيئة الخارجية وبالأخص البيئة الثقافية خطوة مهمة حتى لا يحدث تضارب بين أعمال المديرية والخصائص الثقافية لجمهورها.

في ضوء الدراسات السابقة

توصلت دراستنا هذه الخاصة بأثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات العمومية مديرية الثقافة إلى نتائج نحاول من خلالها إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى بعنوان تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة السابقة، نجد أن العوامل أو المتغيرات المكونة للبيئة الخارجية تأثير على السلوك الاستراتيجي للمؤسسة مثل العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والقوانين والتشريعات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا في كون المتغيرات الثقافية تأثير في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في مديرية ثقافة ولاية البويرة، وأن تجاهلها يخلق تضارب بين المديرية وجماهيرها.

الدراسة الثانية تحت عنوان أثر المتغيرات الثقافية والاجتماعية على أداء المنظمة دراسة وكالة Natixis-Mostagenem من خلال النتائج المعروضة في هذه الدراسة، نجد أن هذه الدراسة تتوافق بشكل كبير مع دراستنا، إذ أن نتائجها تؤكد أن المتغيرات الثقافية مثل الدين واللغة والعادات والتقاليد تلعب دورا أساسيا وتأثيري على أعمال المؤسسة وأدائها، إذ أن مراعاة هذه الأخيرة تمكن المؤسسة من تكييف أنشطتها مع ما يتوافق مع جماهيرها وبالتالي تحقيق رضى الجمهور وتحقيق أهدافها المرادة.

الدراسة الثالثة والتي تحمل عنوان أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية، فمن خلال نتائج التي توصلنا إليها، نجد أن الباحثة توصلت في دراستها إلى أن تحسين المؤسسة للأداء البيئي يساعدها في تحقيق أداء أفضل،

وهذا ما تضمنه الجدول رقم 19 والذي يتوافق مع دراستنا في كون دراسة البيئة الخارجية يحسن من أداء المؤسسة، وكذلك توصلت الباحثة الى ان نجاح المنظمة استراتيجيا يتوقف على تأقلمها مع البيئة الخارجية وذلك في الجدول رقم 20، وهو ما يتوافق مع دراستنا في كون استراتيجيات مديرية ثقافة البويرة تتجح عندما تتكيف وتتأقلم مع المتغيرات الثقافية السائدة في بيئتها الخارجية، أي تبرمج أنشطة تتلاءم مع هذه الأخيرة.

الدراسة الرابعة جاءت تحت عنوان استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها - دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB بـ بوقطب - ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها، نجد أن الباحث قد توصل في دراسته أن البيئة الخارجية بجميع عواملها تؤثر على استراتيجية المؤسسة وأعمالها، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في كون البيئة الثقافية تأثير على استراتيجية المؤسسة من خلال متغيراتها مثل القيم المجتمعية والعادات والتقاليد والدين، وأنه ينبغي على المؤسسة أن تراعي هذه العوامل التي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة ونجاح أنشطتها.

النتائج العامة للدراسة

من خلال ما قمنا به من تحليل وتفسير للبيانات المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

- تؤدي المتغيرات الثقافية دورا كبيرا وتأثيريا في صياغة مديرية الثقافة لبرامجها الاتصالية وبرامج العلاقات العامة.

- هناك محظورات لا ينبغي لمديرية الثقافة أن تتجاوزها، تتضمن الجانب السياسي والدين وأخلاقيات المجتمع والعادات والتقاليد فكلها إذا تمت مخالفتها ستعرض المديرية لمشاكل وتعارض في جميع الجوانب.

- إن العادات والتقاليد هي المتغير الأكثر اعتمادا وأخذا بعين الاعتبار من طرف مديرية الثقافة، نظرا لكونه يعكس ويعرف بالطابع الثقافي الذي يميز المنطقة التي تتعامل معها المديرية.

- يعد الدين من المتغيرات الثقافية التي لا غنى عنها في المديرية، حيث أن الدين في الجزائر هو الإسلام. لذلك، إذا تمت صياغة برامج لا تتكيف معه فإن أي مؤسسة تتعرض للرفض والفشل.

- تعتبر التعددية اللغوية من المتغيرات البالغة الأهمية في مديرية الثقافة وذلك لكون المنطقة التي توجه لها أعمالها تتسم بالتعدد اللغوي. لذلك، فإن عدم مراعاته تؤدي إلى عدم فهم أغلب فئات الجمهور المستهدف للبرامج والأنشطة وبالتالي غياب التفاعل معها.

- أن مديرية الثقافة تهتم بالخصائص الثقافية لجمهورها في بناء مختلف برامجها وأنشطتها.

- أن الرسائل التي توجهها مديرية الثقافة إلى جمهورها تتلاءم مع اللغات السائدة عندهم مثل اللغتين الأمازيغية والعربية.

- أن العادات والتقاليد يتم إدخالها في مختلف برامج وأعمال مديرية الثقافة.

- أن مديرية الثقافة لا تخصص دراسات لثقافة الجمهور الذي توجه له أعمالها وذلك لغياب الخبرة والمعرفة المسبقة بالمناطق، إضافة إلى غياب الميزانية المخصصة لمثل هذه الدراسات.

- أن لمديرية الثقافة جانب معين تركز عليه في بناء برامجها وهو الجانب الثقافي الاجتماعي؛ فطبيعة عملها يتمثل في الاهتمام بثقافة الجمهور الذي توجه له رسائلها.

- إن مديرية الثقافة تواجه مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي، حيث تمثلت هذه المشاكل في تعارض الجمهور مع أنشطة المديرية نظرا لكثرة التنوع الثقافي لدى فئات الجمهور. لذلك، فإن كل فئة تتطلب أنشطة تتلاءم مع ثقافتها وتواجه مشاكل أيضا في غياب الخبير باللغة الأمازيغية. بالتالي، فإن برامجها أحيانا تغيب فيها اللغة الأمازيغية رغم أن المنطقة التي تتعامل معها أكثر أهاليها أمازيغ.

- إن النتائج التي تحصلت عليها مديرية ثقافة ولاية البويرة في الغالب تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة، وذلك يظهر في رضى الجمهور وتفاعله معها.

الاقتراحات والتوصيات

على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، يمكننا إدراج جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد متخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة، ولقد لخصنا أهمها فيما يلي:

- تخصيص خبراء لدراسة البيئة الثقافية في المنطقة التي تنشط فيها المديرية وذلك لجمع المعلومات الكافية لتمكين من تخطيط برامج تتلاءم مع كل فئات الجمهور الذي تتعامل معه.

- الاهتمام أكثر بالجانب اللغوي أو اللغات التي تصاغ بها برامج المديرية وتخصيص متمكن في كل لغة مثل اللغة الأمازيغية التي لطالما تغيب في برامج المديرية.

- تخصيص ميزانية لكل نشاط أو عمل له أهمية بالغة في المديرية حتى لا تواجه مشاكل عندما يتعلق الأمر بضرورة تنفيذ هذه الأعمال.

- التركيز على معرفة آراء وردود أفعال الجمهور المتعامل معه، وإرضاء الجمهور يحقق العديد من التسهيلات والنجاحات في مجال الأعمال.

- تجديد طريقة التنظيم للفعاليات والأنشطة بما يتلاءم مع التغيير الحادث في المجتمع.

- دراسة البيئة السياسية والاجتماعية والدينية والثقافية؛ فكلها تدخل ضمن المحظورات التي لا ينبغي للمديرية أن تتجاوزها. لذلك، فالمعرفة والدراسة الدقيقة لها ستجنبها الوقوع في خطأ خرقها.

- دراسة تفاعل الجمهور مع الأنشطة المطبقة خاصة المتعلقة بالاحتفالات ذات الطابع الديني أو الوطني أو غيرها، لتتأكد المديرية أن استراتيجيتها المعتمدة تتكيف مع خصائص ومطالب جماهيرها. وبالتالي تضمن نجاح أعمالها وإرضاء العامة وبلوغ أهدافها المنشودة.

خاتمة

خاتمة

تعتبر المتغيرات الثقافية المتواجدة ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة من المواضيع البالغة الأهمية، التي ينبغي على جميع المؤسسات أخذها بعين الاعتبار، كونها عنصر مؤثر في سلوك المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها، إضافة لكون الافراد العاملين فيها هم أنفسهم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين في قراراتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة، كما أن المتغيرات الثقافية تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس فيه الفرد أثره الدائم في حقل الانسانية والمؤسسة تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة.

من هنا يتضح لنا أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع اثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في مديرية ثقافة ولاية البويرة؛ فمن خلال معالجتنا لهذا الموضوع ودراسة وتحليل مختلف جوانبه استطعنا التعرف على مختلف المتغيرات الثقافية التي تعتمد عليها مديرية الثقافة، وتركز عليها بشكل دائم ومنها العادات والتقاليد والدين والتعددية اللغوية، إضافة لمعرفة الأثر الذي تخلقه هذه المتغيرات في مختلف البرامج الاتصالية وبرامج العلاقات العامة الخاصة بالمديرية والنتائج المحققة عند أخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار في صياغة هذه البرامج.

إضافة الى معرفة المشاكل التي تنشأ عند غياب إدراج المتغيرات الثقافية في هذه البرامج واستطعنا تحديد النقائص التي تعاني منها المديرية في دراستها لهذه المتغيرات، إضافة الى تحديد إن كانت أنشطتها وأعمالها تتكيف مع جمهورها وإن كانت رسائلها الموجهة مفهومة وتتلقى ردود أفعال.

خاتمة

وبالنظر إلى الاستنتاجات التي تحصلنا عليها في نهاية دراستنا، فقد تبين أن مديرية الثقافة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الثقافية في صياغة برامجها الاتصالية وبرامج العلاقات العامة، ولكن غياب الدراسات الخاصة بالبيئة الثقافية من شأنه أن يخلق لها مشاكل وفشلا في بعض الأنشطة، إضافة إلى عدم تخصيص متمكنين في اللغات التي تصاغ بها رسائلها إلى الجمهور مع أن اللغة هي أساس الفهم والتواصل.

وفي الختام نرجو أن نكون قد نجحنا في دراسة وإعداد هذا الموضوع واستطعنا أن نغطي كل جوانبه والوصول إلى نتيجة تعود بالفائدة على الطلبة والباحثين وحتى المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم إعلام واتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 3- أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- 4- بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.
- 5- ———، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.
- 6- حسن محمد خير الدين، أصول العلاقات العامة من الناحية النظرية والتطبيق، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، د. ذ. س. ن.
- 7- عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- محمد بن سالم، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، 2020.
- 9- محمد راسم جمال، العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2016.
- 10- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

قائمة المراجع

- 11- مروان بدر السمعيات، علي الزعبي، إدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020.
- 12- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 13- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 14- نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

أ- رسائل الدكتوراه

- 1- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 2- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

ب- مذكرات الماجستير

- 1- إلياس سالم، تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الجزائر للألمنيوم "وحدة EABA بالمحمدية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة وأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

قائمة المراجع

- 2- أم السعد هباز، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 3- بوزيد علالي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011.
- 4- خديجة بوخریصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2014-2015.
- 5- رزاق نصر الدين وآخرون، استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.
- 6- شذى سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 7- عبد القادر شايب الراس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: قانون عام اقتصادي، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2017.
- 8- فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GP1Z، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2013-2014.

قائمة المراجع

- 9- كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية DEMITX، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2010.
- 10- محمد أمين محمد عتوم، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- 11- محمد كريم شابو، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-سونغاز-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علم الاجتماع الثقافي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
- 12- منى أحمد محمد أحمد، أثر المتغيرات الثقافية على الدلالة الإشكالية للشعار، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية الزخرفية، جامعة، 2012.
- 13- وسيلة بن سعدو، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع: مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2016.

ج- مذكرات الماستر

- 1- خديجة س، تأثير البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر حمه، غرداية، 2012-2013.
- 2- ربيعة بوخنوفة، دور العلاقات العامة في تحقيق التطور التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016-2017.

قائمة المراجع

- 3- سجية شلغم، رتيبة قصاري حبيلس، برامج العلاقات العامة ودورها في تحقيق المواصفات التنافسية، دراسة ميدانية مع متعاملي مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015-2016.
- 4- سعيدة أوشن، ليندة كيببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: اتصالات وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2018.
- 5- عبد الفتاح دهيني، استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها- دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB ب بوقطب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016.
- 6- عمر عميرة، نهاد مغلاوي، أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2020-2021.
- 7- غانية رحيل، دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية "مؤسسة الأنايبب الصغرى برغاية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
- 8- فطوم الحواطي، سعاد بورزيق، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.

9- كوثر عبد الله، سناء سي عفيف، أثر التغيرات الاجتماعية والثقافية على أداء المنظمة: دراسة حالة وكالة NATIXIS-MOSTAGANEM، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2022.

ثالثا: المقالات

1- أشواق عبد الحسن عبد، دور المتغيرات الثقافية في إعاقة العملية التربوية: دراسة في المديرية العامة للتربية في بغداد، مجلة دراسات تربوية، مج9، العدد 36، مركز البحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية، العراق، 2016.

2- الشريف بقة، فايضة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية للحركة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2015.

3- عبد الحميد غرياني، إدارة التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات، الحوار الثقافي، العدد2، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سبتمبر 2016.

4- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، جوان 2008.

5- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث، الإعلامي، مج2، العدد 8، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العراق، 2010.

6- هبة أحمد مرسى، استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الدولية: دراسة على المواقع الإلكترونية للشركات الأمريكية الموجهة لمصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد 1، مصر، 2015.

رابعاً: المؤتمرات العلمية

حمدي عبد الرحمان حسن، المتغيرات الثقافية ومعايير قبولها من منظور توحيدي، بحث مقدم ضمن أشغال مؤتمر مكة المكرمة الخامس عشر، تحت شعار: الثقافة الإسلامية: الأصالة والمعاصرة، رابطة العالم الإسلامي، مكة، السعودية، 2014.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1- Trompenaars و Hampden-Turner، العوامل الثقافية، تغيير العقول، متاح على الموقع الإلكتروني:

changeminds.org تاريخ الاطلاع: 2022/06/16 على سا 20:00

2- Aleksey savkig، استخدام نموذج بيستل الاستراتيجي، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://bsc.designer.com/ar/pestel-analysis.html> تاريخ الاطلاع: 2021/10/05 على سا 21:00

3- شرح تحليل البيئة الخارجية- تحليل PESTEL، متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://businesshub.blog> تاريخ الاطلاع: 2022/07/30 على سا 17:30

الملاحق



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث بعنوان

أثر المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة في
المؤسسات العمومية الجزائرية:
مديرية الثقافة لولاية البويرة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة، نتقدم إلى سيادتكم بملاء هذه الاستمارة مقدمين يد العون للبحث. ونعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء البحث العلمي و فقط. والمعلومات التي سوف تقدمونها ستحظى بكامل السرية. لذا، نرجو منكم ملاء هذه الاستمارة بكل موضوعية وتقديم الإضافة لموضوع الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

د/ بورحلة سليمان

- قارة كوثر

- شبيرة أحلام

2021/2022

المحور 1: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

السن:

30-20 40-30 أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي:

المتوسط ثانوية جامعي دراسات كليا

الوضعية المهنية:

موظف إطار مكلف بالاتصال تقني

الأقدمية في العمل:

أقل من عشر سنوات أكثر من عشر سنوات

المحور 2: المتغيرات الثقافية المعتمدة في إدارة المؤسسة حسب العاملين والقائمين بالاتصال.

- ما هي المتغيرات الثقافية المعتمدة في إدارة مديرية الثقافة لولاية البويرة حسب العاملين والقائمين بالاتصال؟

الدين

اللغات

العادات والتقاليد

- هل يعتبر الدين من المتغيرات الثقافية ذات الأهمية البالغة في مديرية الثقافة لولاية البويرة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

- هل توجد محظورات لا ينبغي لمديرية الثقافة لولاية البويرة تجاوزها؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر لماذا؟

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

.....
.....
- هل التعددية اللغوية تؤخذ بعين الاعتبار في صياغة البرامج الثقافية بمديرية الثقافة لولاية البويرة؟

نعم لا

اشرح لماذا في الحالتين؟

.....
.....
- هل للنظام الاجتماعي دخل في عمل مديرية الثقافة لولاية البويرة؟

نعم لا

اشرح لماذا في الحالتين؟

.....
.....
- هل للتكنولوجيا والثقافة المادية دور في أنشطة وأعمال مديرية الثقافة لولاية البويرة؟

نعم لا

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اشرح دورهما في أنشطة وأعمال مديرية الثقافة لولاية البويرة.

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

المحور 3: علاقة المتغيرات الثقافية بصياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة

- هل تهتم مديرية ثقافة لولاية البويرة بالخصائص الثقافية لجمهورها الخارجي في بناء مختلف برامجها وأنشطتها؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر بعض هذه الخصائص الثقافية

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" فاشرح لماذا؟

.....
.....

- هل الرسائل الموجهة من مديرية الثقافة لولاية البويرة إلى جمهورها تتضمن لغات تتلاءم مع اللغات السائدة عندهم؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر اللغات السائدة لدى جمهور مديرية الثقافة لولاية البويرة

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اشرح لماذا؟

.....
.....

- هل تؤخذ بعين الاعتبار العادات والتقاليد في بناء مختلف برامج الاتصال والعلاقات العامة في مديرية الثقافة لولاية البويرة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر بعض هذه العادات والتقاليد

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اشرح لماذا؟

.....
.....
- هل تتكيف الاستراتيجية الاتصالية لمديرية الثقافة لولاية البويرة مع الطابع الثقافي السائد في المجتمع الذي تنشط ضمنه؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فاشرح كيف؟

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

.....
.....
- هل تخصص مديرية الثقافة لولاية البويرة دراسات خاصة لثقافة الجمهور الذي توجه له أعمالها وأنشطتها؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فاشرح كيف يتم ذلك

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" فاشرح لماذا

.....
.....
- هل هناك جانب معين تركز عليه مديرية الثقافة لولاية البويرة في بناء برامج الاتصال والعلاقات العامة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر هذا الجانب

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر جوانب تركيزها

.....
.....
المحور 4: الانعكاسات المترتبة في التوظيف المتغيرات الثقافية في صياغة برامج الاتصال والعلاقات العامة.

- هل هناك تفاعل متبادل بين ما تقدمه مديرية الثقافة لولاية البويرة من أنشطة وبرامج والجمهور الخارجي لها؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فيما يظهر هذا التفاعل؟

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" فاشرح لماذا؟

.....
.....
- هل تساعد دراسة البيئة الثقافية التي تنشط ضمنها مديرية الثقافة لولاية البويرة في بناء برامج الاتصال والعلاقات العامة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فاشرح كيف تساعد؟

.....
.....
إذا كانت إجابتك بـ "لا" فاشرح لماذا؟

- هل تواجه مديرية الثقافة لولاية البويرة مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر سبب هذا المشكل

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

.....
.....

- هل يؤثر التخطيط غير المدروس لأنشطة وبرامج مديرية الثقافة لولاية البويرة على علاقتها واستجابة جمهورها الخارجي؟

نعم لا

إذا كانت إجابتها بـ "نعم" اذكر السبب

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

.....
.....

- هل النتائج التي تحصلها مديرية الثقافة لولاية البويرة في الغالب تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" اذكر بعض هذه النتائج

.....
.....

إذا كانت إجابتك بـ "لا" اذكر لماذا؟

.....

.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	115
2	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	115
3	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي	116
4	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	116
5	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	117
6	يوضح المتغيرات الثقافية المعتمدة	118
7	يوضح العلاقة بين الجنس مع المتغيرات الثقافية المعتمدة	119
8	يوضح العلاقة بين السن والمتغيرات الثقافية	120
9	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع المتغيرات الثقافية المعتمدة	121
10	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي والمتغيرات الثقافية	122
11	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي والمتغيرات الثقافية	123
12	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟	124
13	يوضح العلاقة بين السن مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟	125
14	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟	126
15	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟	127
16	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل الدين من المتغيرات الثقافية؟	128
17	يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأن الدين ليس من المتغيرات الثقافية	129
18	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل توجد محظورات؟	129
19	يوضح العلاقة بين السن مع هل توجد محظورات؟	130
20	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل توجد محظورات؟	131
21	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل توجد محظورات؟	131
22	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل هناك محظورات؟	132
23	يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك محظورات	133
24	يوضح الجنس والتعددية اللغوية	134

135	يوضح السن والتعددية اللغوية	25
136	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع التعددية اللغوية	26
137	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع التعددية اللغوية	27
138	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع التعددية اللغوية	28
139	يبين مظاهر وجود تعدد لغوي في صياغة البرامج	29
139	يوضح مبرر المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد تعدد لغوي في صياغة البرامج	30
140	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟	31
140	يوضح السن وهل تهتم بالخصائص الثقافية؟	32
141	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟	33
142	يوضح العلاقة بين الوظيفة مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟	34
143	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي مع هل تهتم بالخصائص الثقافية؟	35
144	يوضح الخصائص الثقافية	36
144	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	37
145	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	38
146	يوضح السن وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	39
146	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	40
147	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	41
148	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل الرسائل موجهة للجمهور تصاغ بمختلف اللغات؟	42
148	يوضح اللغات السائدة لدى الجمهور	43
149	يوضح أسباب عدم الأخذ بعين الاعتبار التعدد اللغوي لصياغة الرسائل	44

150	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟	45
151	يوضح السن وهل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟	46
152	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟	47
153	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟	48
154	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تخصص دراسات خاصة لثقافة الجمهور؟	49
154	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟	50
155	يوضح السن وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟	51
156	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟	52
157	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟	53
158	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل هناك جانب معين تهتم به المديرية؟	54
159	يوضح الجوانب التي تهتم بها المديرية	55
160	يوضح مبرر عدم التركيز على جانب معين	56
160	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟	57
161	يوضح السن وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟	58
162	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟	59
163	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟	60
164	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تساعد دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج؟	61
165	يوضح أهمية دراسة البيئة الثقافية في بناء البرامج	62

166	يوضح مبرر عدم القيام بالدراسات	63
166	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل في توجيه رسائلها لجمهورها الخارجي؟	64
167	يوضح السن وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟	65
168	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟	66
169	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟	67
170	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل تواجه مديرية الثقافة مشاكل؟	68
171	يوضح المشاكل التي تواجهها مديرية الثقافة	69
172	يوضح أشكال عدم وجود مشاكل	70
172	يوضح العلاقة بين الجنس مع هل النتائج تتلاءم مع طموحاتها والمصلحة العامة؟	71
173	يوضح السن وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟	72
174	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع هل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟	73
175	يوضح العلاقة بين الوظيفة وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟	74
176	يوضح العلاقة بين المستوى العلمي وهل النتائج تتلاءم مع طموحات المديرية؟	75
178	يوضح النتائج التي تطمح لها المديرية	76
178	يوضح مظاهر عدم تحقيق المديرية لطموحاتها	77

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
109	الهيكل التنظيمي لمديري الثقافة والفنون	1