



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

والموسومة بـ:

استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات  
الجزائر الوكالة التجارية النعامة - نموذجا -

الأستاذ المشرف:

د. أحمد كمال قنون

إعداد الطالبة:

ربيعة راجع

تشكيلة لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	مؤسسة الانتماء
د. فوزي بودراع	رئيسا	المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة
د. أحمد كمال قنون	مقررا ومشرفا	المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة
د. عادل ميلودي	ممتحنا	المركز الجامعي صالحى أحمد ب النعامة

السنة الجامعية: 2025/2024

الله أكبر

# شكر وتقدير

عملاً بقوله تعالى:

{ فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ }

سورة البقرة: الآية 152

بعد الشكر الله على إعمائه وتسهيله لإنهاء هذا العمل تتقدم بالشكر الجزيل  
الى السادة الأفاضل

الى الأستاذ الكريم "قنون أحمد كمال"  
الذي ليحثل علينا بتعليماته ونصائحه القيمة طول فترة بحثنا.

إلى موظفي اتصالات الجزائر بولاية النعامة الذين كانوا متفهمين لوضعيتنا  
في مكان التربص التطبيقي حتى تمكنا من إنجاز هذا العمل بكل ارضحية.

# الاهاء

إلى نفسي، التي صبرت واجتهدت وتحملت اصعاب للوصول إلى هذه المرحلة من مسيرتي  
العامة، إيمانًا بأن السعي والعمل هما طريقا النجاح والتميز.

إلى أمي الغالية، نبع الحنان والعطاء، رمز الصبر والقوة، وصاحبة الفضل الأول بعد الله فيما  
وصلت إليه اليوم...

إلى شريك حياتي ورفيق دربي، زوجي العزيز، الذي كان دعمي وسندي في مسيرتي العامة  
والعملية...

إلى فلذات كبدي، جود وشرف، صدر سعادي وفكري ودافعي للاستمرار...

إلى إخوتي وأخواتي جميعًا، ذكورا وإناثًا، الذين كانوا لي دومًا عونًا وسندًا، وقفوا بجاني في  
كل محطات حياتي العامة والعملية...

إلى أهبائي الصغار، أولاد أختي: أنس، معاذ، عمر، سمي... الذين يملأون حياتي حبًا وبهجة  
ودافعية للأمل.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل هؤلاء الأهبة، عرفانًا بالجميل وتقديرًا لكل لحظة دعم وتشجيع  
ومحبة منحتموني إياها.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الاهداء

المقدمة العامة ..... أ

### الفصل الأول: مدخل الى العلاقات العامة

- المبحث الأول: تعريف العلاقات العامة، نشأتها وتطورها ..... 1
- المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة ..... 1
- المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة عالميا ..... 3
- المطلب الثالث: تطور العلاقات العامة عبر المراحل التاريخية ..... 5
- المبحث الثاني: دخول العلاقات العامة إلى الجزائر ..... 8
- المطلب الأول: السياق التاريخي ..... 8
- المطلب الثاني: واقع العلاقات العامة في الجزائر ..... 10
- المبحث الثالث: رجل العلاقات العامة ومواصفاته ..... 13
- المطلب الأول: صفات ومهارات رجل العلاقات العامة ..... 13
- المطلب الثاني: دور رجل العلاقات العامة ..... 16
- المطلب الثالث: التحديات التي يواجهها رجل العلاقات العامة ..... 20

### الفصل الثاني: الاستراتيجية للتخطيط في العلاقات العامة

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للاستراتيجية ..... 25
- المطلب الأول: المفهوم العام للاستراتيجية ..... 25
- المطلب الثاني : الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة ..... 29
- المطلب الثالث : مقومات و عناصر الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة ..... 32
- المبحث الثاني : كيفية بناء استراتيجية اتصالية ..... 35
- المطلب الأول: خطوات بناء استراتيجية اتصالية فعالة ..... 35
- المطلب الثاني :تحديد الاهداف و الجمهور المستهدف ..... 38

- 41.....المطلب الثالث: الرسائل والوسائل الاتصالية
- 44.....المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
- 44.....المطلب الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة
- 46.....المطلب الثاني : دور التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة
- 48 .....المطلب الثالث :مراحل اعداد خطة استراتيجية ناجحة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية -مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة

### التجارية بالنعامة

- 51.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة
- 52.....المطلب الاول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
- 54.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 61 .....المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
- 61.....المطلب الأول: الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- 63.....المطلب الثاني: المقابلة كأداة لجمع المعلومات
- 65.....المطلب الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
- 67.....المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
- 67.....المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان
- 73 .....المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلات
- 75 .....المطلب الثالث : مناقشة النتائج وتفسيرها

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

# المقدمة العامة

تُعدّ العلاقات العامة من الوظائف الاتصالية الحيوية التي تلعب دورًا أساسيًا في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات وتعزيز تواصلها مع جمهورها الداخلي والخارجي، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الاتصال المعاصر. ولم يعد دور العلاقات العامة يقتصر على الجانب الدعائي أو الإعلامي، بل أصبح نشاطًا استراتيجيًا يتطلب تخطيطًا دقيقًا وتكاملاً مع الأهداف العامة للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة في تحسين أداء العلاقات العامة، من خلال تحديد الأهداف الاتصالية، والجمهور المستهدف، والرسائل والوسائل المناسبة، بما يضمن بناء علاقات متوازنة ومستدامة مع مختلف الفئات. ويزداد هذا الدور أهمية في المؤسسات الخدمية، على غرار مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تُعدّ من أهم الفاعلين في قطاع الاتصال بالجزائر.

تسعى هذه المذكرة إلى دراسة واقع استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التركيز على نموذج الوكالة التجارية لولاية النعامة، بهدف الوقوف على مدى فاعلية التخطيط المعتمد، والكشف عن النقاط الإيجابية ونقاط الضعف، واقتراح السبل الممكنة لتطوير الأداء الاتصالي داخل المؤسسة.

وتحقيقًا لهذا الهدف، جاءت هذه الدراسة في ثلاثة فصول رئيسية، تطرقت في الفصل الأول إلى الجانب النظري المتعلق بالعلاقات العامة، بينما خصص الفصل الثاني لدراسة مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية داخل الوكالة التجارية لولاية النعامة.

### الإشكالية:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس التي ترتكز عليها ممارسة العلاقات العامة داخل المؤسسات الحديثة، لما له من دور محوري في تحقيق الانسجام بين الأهداف الاتصالية والأهداف العامة للمؤسسة. ورغم الأهمية التي يحظى بها هذا التخطيط، إلا أن تطبيقه في بعض المؤسسات الجزائرية، خاصة الخدمية منها، لا يزال يطرح عدة تساؤلات تتعلق بمدى وضوح الأهداف، ونجاعة الوسائل الاتصالية، ومستوى تكوين القائمين على العملية الاتصالية.

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة - على تخطيط استراتيجي فعال في تسيير نشاط العلاقات العامة؟

### فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، تقترح الدراسة الفرضيات الآتية:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تخطيط اتصالي، لكنه يفتقر إلى الطابع الاستراتيجي الواضح.
- قسم العلاقات العامة لا يُوظّف كامل الإمكانيات الاتصالية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين أداء العلاقات العامة في المؤسسة مرتبط بوجود استراتيجية اتصالية واضحة ومتكاملة.

### الاسئلة الفرعية

- ما المقصود بالعلاقات العامة وما خصائصها؟
- ما مفهوم الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة؟
- كيف يتم بناء استراتيجية اتصالية فعالة؟
- ما هي ملامح التخطيط الاتصالي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### اسباب اختيار الموضوع:

- الأهمية العلمية: ندرة الدراسات التطبيقية حول العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، وخاصة في قطاع الخدمات.
- الأهمية العملية: حاجة مؤسسة اتصالات الجزائر لتبني تخطيط استراتيجي فعال يواجه المنافسة ويعزز جودة الخدمة.
- الدافع الشخصي: اهتمامي بمجال الاتصال المؤسسي ورغبتها في الإسهام بتقديم إضافة علمية وعملية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم العلاقات العامة وتطورها، ودورها داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة.
- الوقوف على واقع العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة.
- تقييم الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة داخل الوكالة. تقديم مقترحات لتحسين الأداء الاتصالي للمؤسسة مستقبلاً.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على موضوع "استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة" دون التطرق إلى مجالات اتصال أخرى مثل الإعلان أو التسويق.
- **الحدود المكانية:** تركز على الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة النعامة.
- **الحدود الزمانية:** شملت الفترة الممتدة من (2024 - 2025) وهي مدة إنجاز البحث.
- **الحدود البشرية:** اقتصر على موظفي وإطارات الوكالة التجارية باعتبارهم المعنيين بالممارسة الاتصالية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لفهم وتفسير واقع العلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، إلى جانب المنهج الميداني الذي تم من خلاله جمع البيانات عبر أدوات الدراسة مثل المقابلة، وتحليلها للخروج بنتائج دقيقة تدعم الجانب النظري وتثريه.

# الفصل الأول

تُعد العلاقات العامة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في بناء وتعزيز علاقاتها مع مختلف الفئات المستهدفة، سواء كانت داخلية أم خارجية. فالعلاقات العامة ليست مجرد نشاط إعلاني أو ترويجي، بل هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى بناء صورة ذهنية إيجابية، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها، وضمان التواصل المستمر والفعال. وتزداد أهمية العلاقات العامة في عصر الاتصالات الرقمية وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، حيث أصبح الاتصال سريع التأثير ومتغيرًا باستمرار.

في الجزائر، رغم الاهتمام المتزايد بالعلاقات العامة، إلا أن هذا المجال يواجه عدة إشكاليات تتعلق بمفهومه، نشأته، تطوره، وواقع ممارسته داخل المؤسسات. فكيف يمكن تعريف العلاقات العامة بشكل دقيق ومتفق عليه في السياق الجزائري؟ وما هو مسار تطورها منذ الاستقلال؟ وما هي الخصائص التي يجب أن يتحلى بها رجل العلاقات العامة ليتمكن من أداء مهامه في ظل تحديات المؤسسات الجزائرية؟

## المبحث الأول: تعريف العلاقات العامة، نشأتها وتطورها

### المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة

تُعد العلاقات العامة من أبرز الأنشطة الاتصالية الحديثة التي تهدف إلى بناء جسور من التفاهم والتفاعل بين المؤسسة وجمهورها. وقد تنوعت تعريفات هذا المفهوم تبعًا للزوايا التي تناولته، سواء الإعلامية، أو الاتصالية، أو التسويقية.

تعرف العلاقات العامة في المعجم الاعلامي بأنها "الجهود الادارية المخططة و المستمرة الهادفة و الموجهة لبناء علاقات سليمة و مجدية قائمة على اساس التفاعل و الاقناع و الاتصال المتبادل بين مؤسسة ما و جمهورها لتحقيق مصالح الاطراف المعنية , و لتحقيق الانسجام بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الاوضاع , و النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق و المعلومات و الافكار مع شرحها و تفسيرها , و تطبيق كافة الاساليب المؤدية لذلك بواسطة افراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي .دار الفجر للنشر و التوزيع 2002 ص462.

يرى حسن عماد مكاوي أن العلاقات العامة: "نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق التفاهم والتأثير المتبادل بين المؤسسة وجمهورها المختلفة عن طريق استخدام وسائل الاتصال المناسبة"<sup>2</sup>. بينما يُعرّفها سامح فوزي بأنها "عملية اتصال إنساني تهدف إلى خلق التفاهم بين المؤسسة وجمهورها، وبناء صورة ذهنية إيجابية عنها"<sup>3</sup>.

عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها: "تلك الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة و التي تسعى بها المؤسسات و المنظمات الخاصة و العامة لكسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهتمها و الحفاظ على استمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد ، و ذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها و أنشطتها و تحقيق المزيد من التعاون و الخلاق و الاداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الاعلام الشامل و المخطط"<sup>4</sup>

يعرفها معهد العلاقات العامة البريطاني بأنها: "الجهود الادارية المرسومة المستمرة ، التي تهدف الى اقامة و تدعيم تفاهم متبادل بين أي هيئة و جمهورها ".

وتعرفها دائرة المعارف البريطانية بأنها: "عبارة عن مظاهر النشاط المتصلة ، بتفسير و تحسين الصلة او العلاقة بين هيئة ما ، سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية ، أو يملكها فرد واحد و بين جمهور له ارتباط او اتصال بهذه المؤسسة "<sup>5</sup>.

ورد تعريف العلاقات العامة في قاموس أكسفورد كالتالي:

"العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية ، لبحث انطباق طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي ، لتحقيق اهدافها مع مراعاة القيم و المعايير الاجتماعية و القوانين و الاخلاق العامة بالمجتمع"<sup>6</sup>

عرف كانفيلد (canfield) العلاقات العامة بأنها: " فلسفة الادارة ووظيفتها معبرا عنها بالسياسات و الاعمال التي تخدم مصالح الجمهور و الاتصال به لضمان الفهم و السمعة الحسنة "<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010) ص 24.

<sup>3</sup> سامح فوزي، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2008) ص 15.

<sup>4</sup> حسن الحلبي ، مبادئ في العلاقات العامة ، زدني علما . بيروت 1980 ص 11 .

<sup>5</sup> علي بن فايز الجحني ، مدخل الى العلاقات العامة و الانسانية ، الرياض . مطابع جامعة نايف 2006 . ص 19.

<sup>6</sup> عبد الرزاق الدليمي ، العلاقات العامة رؤية معاصرة ، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع 2011 ، ط 1 ص 64.

<sup>7</sup> عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في العلاقات العامة ، المكتب العربي الحديث . مصر . ص 324.

نستخلص من التعريفات السابقة ان العلاقات العامة :

- ✓ العلاقات العامة نشاط اتصالي تبادلي تفاعلي ثنائي الاتجاه .
- ✓ أساسها العلاقات المتبدلة بين المنظمة و جمهورها .
- ✓ أنها تتضمن جهودا و نشاطات مخططة و مستمرة .
- ✓ تتكون العلاقات العامة من ثلاثة عناصر رئيسية هي المنظمة و الجمهور و عملية الاتصال.
- ✓ أنها قائمة على دراسة الجمهور للتعرف على حاجاته و العمل على تلبيتها .
- ✓ العلاقات العامة تحكمها ضوابط اخلاقية تتمثل في احترام قيم المجتمع .

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن العلاقات العامة لم تعد تقتصر على الترويج أو الإعلام، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تقوم على التخطيط العلمي والتحليل الاتصالي، وتسعى إلى تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة وتطلعات جمهورها.

### المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة عالميا

تعدّ العلاقات العامة من أقدم الممارسات الاتصالية التي عرفها الإنسان، وإن كان مصطلحها الحديث لم يظهر إلا في بدايات القرن العشرين. فالعلاقات العامة بمفهومها الواسع ( أي عملية الاتصال المنظم والمخطط بين المؤسسة وجمهورها ) امتداد طبيعي لأساليب الإقناع والتأثير التي استخدمتها المجتمعات منذ العصور القديمة.<sup>8</sup>

### العصور القديمة: جذور أولى للعلاقات العامة

ظهرت بوادر العلاقات العامة في الحضارات القديمة كالحضارة المصرية واليونانية والرومانية. فقد استخدم الكهنة والملوك النقوش والرموز الدينية والخطب العامة للتأثير في الجماهير وكسب تأييدهم.<sup>9</sup> كما

<sup>8</sup> خيرت معوض عياد، وراسم محمد الجمال. إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 17.

<sup>9</sup> حسن، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: أصولها – أسسها – تطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، 2018، ص 25.

لجأ قادة الجيوش إلى وسائل متعددة لبث الحماسة بين الجنود والتأثير على الرأي العام<sup>10</sup>. ورغم بساطة هذه الوسائل، فإنها شكلت نواة للتواصل المقصود بين القادة والشعوب.

### العصور الوسطى: تطور الاتصال المقصود

في العصور الوسطى، واصلت الكنيسة والدول الأوروبية استخدام وسائل اتصال متنوعة لترسيخ القيم الدينية والسياسية، مثل الخطب والمنشورات الأولى والاحتفالات العامة. كان الهدف من ذلك حشد الدعم وإضفاء الشرعية على القرارات السلطوية<sup>11</sup>.

### العصر الحديث: الثورة الصناعية وظهور المصطلح

مع الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، ظهرت شركات ومؤسسات ضخمة تتعامل مع جمهور واسع من العمال والمستهلكين. أدى ذلك إلى بروز الحاجة لأساليب أكثر نظامية للتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام<sup>12</sup>.

في هذا السياق ظهر في الولايات المتحدة أول مكتب للعلاقات العامة على يد آيفي لي (Ivy Lee) عام 1904، والذي يُعدّ أحد الآباء المؤسسين للمهنة<sup>13</sup>. وقد وضع آيفي لي مبادئ أساسية مثل الصدق والشفافية في التعامل مع الصحافة، وهو ما ميّز العلاقات العامة عن مجرد الدعاية أو الترويج.

### النصف الأول من القرن العشرين: التأسيس المهني

في العشرينيات والثلاثينيات، ساهم إدوارد بيرنيز – (Edward Bernays) وهو ابن شقيقة سيغموند فرويد – في تطوير العلاقات العامة من منظور علم النفس الاجتماعي، ووضع أسسًا علمية للتأثير في الرأي العام<sup>14</sup>. ومع الحربين العالميتين، استخدمت الحكومات العلاقات العامة والدعاية على نطاق واسع لحشد الجماهير، ما أبرز قوتها وتأثيرها في المجتمعات<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم – الممارسات – الخطط. عمان: دار صفاء، 2016، ص 33.

<sup>11</sup> الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 36

<sup>12</sup> عياد والجمال، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

<sup>13</sup> حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

<sup>14</sup> الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>15</sup> الجبوري، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

### النصف الثاني من القرن العشرين: الاتساع والتخصص

بعد الحرب العالمية الثانية، اتسعت ممارسة العلاقات العامة لتشمل المؤسسات الحكومية والخاصة والمنظمات الدولية، وظهرت جمعيات مهنية مثل الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة.<sup>16</sup> (PRSA) كما تطورت المناهج الجامعية لتدريس العلاقات العامة وأصبح المجال علمًا قائمًا بذاته له نظرياته وممارساته.<sup>17</sup>

### العصر الرقمي: علاقات عامة

مع بداية القرن الحادي والعشرين، أحدثت تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي تحولًا جذريًا في العلاقات العامة، حيث أصبحت التفاعلية والشفافية والاستماع للجمهور عناصر أساسية. ولم تعد العلاقات العامة مقتصرة على إصدار البيانات الصحفية، بل أصبحت تشمل إدارة السمعة الرقمية والتفاعل الفوري مع الجمهور.<sup>18</sup>

يتضح من هذا العرض أن العلاقات العامة لم تنتشأ فجأة، بل تطورت تدريجيًا عبر مراحل تاريخية مختلفة. وقد ساهمت العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيل ممارساتها الحديثة، وصولًا إلى ما نراه اليوم من استراتيجيات متقدمة في المؤسسات العالمية.

### المطلب الثالث: تطور العلاقات العامة عبر المراحل التاريخية

تمثل العلاقات العامة اليوم نشاطًا استراتيجيًا متكاملًا في المؤسسات العامة والخاصة، إلا أن هذا الوضع لم يكن كذلك دائمًا، بل هو نتيجة مسار تاريخي طويل من التطور ارتبط بالتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإعلامية. يمكن تتبع هذا التطور عبر مراحل متميزة توضح كيف انتقلت العلاقات العامة من ممارسات عفوية إلى علم ومهنة قائمة بذاتها.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> عياد والجمال، مرجع سابق، ص 51

<sup>17</sup> حسن، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>18</sup> الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>19</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد الجمال. إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 19.

- المرحلة الأولى: الممارسات البدائية (العصور القديمة والوسطى)

في العصور القديمة، لم تكن هناك مؤسسات بالمعنى الحديث، لكن الملوك والكهنة والقادة العسكريين أدركوا أهمية التأثير في الرأي العام. فقد لجأ الفراعنة إلى النقوش على المعابد والمسلات لتقديم إنجازاتهم وإبراز شرعيتهم<sup>20</sup>. وفي اليونان القديمة، كان السياسيون والخطباء يستغلون ساحات النقاش العام (الأغورا) لإقناع المواطنين بقضايا الدولة<sup>21</sup>.

أما في العصور الوسطى، فقد لعبت الكنيسة دورًا محوريًا في استخدام الطقوس والشعائر والخطب العامة لنشر القيم المسيحية وتعزيز مكانتها لدى الشعوب<sup>22</sup>. كانت هذه الممارسات شكلاً بدائيًا للعلاقات العامة لأنها سعت إلى التأثير المقصود في الجمهور باستخدام وسائل اتصال متاحة.

- المرحلة الثانية: ظهور الاتصال المؤسسي (القرن التاسع عشر)

مع الثورة الصناعية ونمو الشركات الكبرى في أوروبا وأمريكا، اتسعت قاعدة الجمهور وتعددت علاقات العمل. ظهرت الحاجة إلى قنوات اتصال أكثر تنظيمًا بين المؤسسات والجمهور، خاصة مع صعود الصحافة المطبوعة كوسيلة رئيسية لنقل الأخبار<sup>23</sup>.

بدأت المؤسسات في إصدار نشرات وتقارير دورية لتعريف الجمهور بمنتجاتها وخدماتها وتحسين صورتها، وإن لم يُستخدم بعد مصطلح "العلاقات العامة" بشكل رسمي.

- المرحلة الثالثة: التأسيس المهني (1900 - 1945)

تُعد هذه المرحلة نقطة التحول الحقيقية، حيث ظهر مصطلح العلاقات العامة لأول مرة في الولايات المتحدة. أنشأ آيفي لي Ivy Lee عام 1904 أول مكتب للعلاقات العامة، واضعًا مبادئ الشفافية والدقة في التعامل مع وسائل الإعلام<sup>24</sup>.

وفي عشرينيات القرن العشرين، طور إدوارد بيرنيز - Edward Bernays - أساليب علمية للتأثير في الرأي العام بالاستناد إلى علم النفس الاجتماعي، مؤسسًا بذلك لجوانب نظرية في المهنة<sup>25</sup>.

20 حسن، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: أصولها - أسسها - تطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، 2018، ص 23.  
21 الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط. عمان: دار صفاء، 2016، ص 30.

22 الجبوري، مرجع سبق ذكره ص 32.

23 خيرت معوض عياد، وراسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

24 حسن، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: أصولها - أسسها - تطبيقاتها مرجع سبق ذكره، ص 44.

25 الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره، ص 39.

شهدت هذه الفترة أيضًا توسعًا في استخدام العلاقات العامة خلال الحربين العالميتين لحشد الرأي العام ودعم المجهود الحربي<sup>26</sup>.

#### - المرحلة الرابعة: مرحلة التوسع والاعتراف الأكاديمي (1945 - 1990)

بعد الحرب العالمية الثانية، دخلت العلاقات العامة مرحلة جديدة تميزت بتوسعها في القطاعين العام والخاص والمنظمات الدولية. ظهرت جمعيات مهنية مثل الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) سنة 1947، ما ساهم في تقنين المهنة ووضع معايير أخلاقية<sup>27</sup>.

كما بدأت الجامعات في تدريس العلاقات العامة كمادة أكاديمية مستقلة، وأنشئت أقسام متخصصة داخل المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى لتعزيز التواصل مع الجمهور<sup>28</sup>.

في هذه الفترة، تطورت الأدوات والوسائل لتشمل التلفزيون والإعلانات المرئية والمهرجانات الجماهيرية، وأصبحت العلاقات العامة جزءًا من استراتيجيات التسويق والاتصال المؤسسي.

#### - المرحلة الخامسة: العصر الرقمي وعلاقات عامة (1990 - إلى اليوم)

مع ثورة الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، تحولت العلاقات العامة جذريًا. لم يعد الجمهور متلقيًا سلبيًا، بل أصبح شريكًا فاعلًا في إنتاج ونشر المعلومات. وهذا فرض على المؤسسات تبني سياسات تواصل أكثر انفتاحًا وشفافية وسرعة<sup>29</sup>.

بحث إدارة السمعة الإلكترونية والتفاعل الفوري مع الجمهور من ركائز العلاقات العامة الحديثة. كما ظهرت مفاهيم جديدة مثل "إدارة الأزمات الرقمية" و"الاتصال التفاعلي" التي أعادت صياغة المهنة في سياق عالمي متسارع.

إن العلاقات العامة لم تولد كممارسة مهنية مكتملة، بل هي نتاج تطور تاريخي طويل انتقل من أساليب التأثير البدائية إلى التخطيط الاستراتيجي المعقد. وفهم هذا التطور يساعد على استيعاب طبيعة العلاقات العامة الحديثة وأدوارها في بيئة الاتصال العالمي.

26 المرجع نفسه ص 41.

27 خيرت معوض عياد، ورأسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره ص 52.

28 حسن، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: أصولها - أسسها - تطبيقاتها مرجع سبق ذكره، ص 59.

29 الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 67.

## المبحث الثاني: دخول العلاقات العامة إلى الجزائر

### المطلب الأول: السياق التاريخي

شهدت الجزائر بعد الاستقلال عام 1962 تحولات كبيرة على مستوى بناء الدولة ومؤسساتها، وقد كان لوسائل الإعلام والاتصال دور محوري في تكريس السيادة الوطنية وتعزيز التواصل بين القيادة السياسية والشعب. ضمن هذا السياق، ظهرت بوادر الاهتمام بالعلاقات العامة كآلية اتصالية داخل المؤسسات الحكومية الكبرى، خاصة تلك ذات الطابع الخدمي.

جاء هذا التوجه متأثرًا بالتجارب الغربية، وخصوصًا الفرنسية، حيث بدأ استحداث خلايا الاتصال في بعض الوزارات، وكان الهدف منها في البداية إعلام الجمهور بالبرامج والسياسات العامة دون اعتماد تخطيط استراتيجي فعلي<sup>30</sup>.

وقد لعبت بعض المؤسسات الاقتصادية الكبرى، ك"سوناطراك" و"الخطوط الجوية الجزائرية"، دورًا مهمًا في تبني مفهوم العلاقات العامة، لا سيما مع انفتاح الجزائر تدريجيًا على اقتصاد السوق في التسعينيات، مما فرض عليها تطوير أدائها الاتصالي وتحسين صورتها داخليًا وخارجيًا<sup>31</sup>.

و يُعد موضوع العلاقات العامة في الجزائر من الموضوعات الحديثة نسبيًا إذا ما قورن بتطورها في الدول الغربية. فالنشاط الاتصالي في الجزائر ارتبط لعقود طويلة بالوظائف الإدارية والاتصالية التقليدية، ولم يتبلور كمفهوم وممارسة مهنية إلا بعد الاستقلال سنة 1962. لفهم هذا السياق، من الضروري العودة إلى المراحل التاريخية والسياسية التي مرت بها البلاد وتأثيرها في بروز هذا المجال<sup>32</sup>.

### أولاً: مرحلة الاستعمار الفرنسي (1830 - 1962)

خلال فترة الاستعمار الفرنسي لم يكن هناك مجال لقيام علاقات عامة بالمعنى العلمي أو المؤسسي. النشاط الاتصالي كان في جوهره نشاطاً دعائياً موجَّهًا يخدم السلطة الاستعمارية ويهدف إلى تلميع صورتها أمام السكان المحليين أو في فرنسا نفسها<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> زهور بوعجاج، الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية (الجزائر: دار الهدى، 2012)، 48.

<sup>31</sup> عبد العزيز زباري، تطور الإعلام في الجزائر (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1995)، 132.

<sup>32</sup> عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص

14.

<sup>33</sup> عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق. سبق ذكره ص 16.

كان التواصل يتم عبر أجهزة الإعلام الرسمية والمكاتب الإدارية التابعة للمستعمر، حيث اتسمت الرسائل بالاتجاه الواحد، ولم يكن هناك اهتمام بحاجات أو آراء الجمهور الجزائري<sup>34</sup>.

لذلك يمكن القول إن ما كان موجودًا هو "إعلام رسمي" وليس علاقات عامة حقيقية، إذ غابت الشفافية والحوار المتبادل كركيزتين أساسيتين في الممارسة الحديثة للعلاقات العامة<sup>35</sup>.

### ثانياً: مرحلة بناء الدولة الوطنية (1962 - أواخر السبعينيات)

بعد الاستقلال، ركزت الدولة الجزائرية على بناء مؤسساتها السياسية والإدارية والاقتصادية. كان الإعلام الرسمي هو الأداة الأساسية لتوجيه الرأي العام وحشد المواطنين حول مشاريع التنمية الوطنية، في إطار نظام الحزب الواحد<sup>36</sup>.

في هذه الفترة لم يكن هناك أقسام علاقات عامة مستقلة داخل المؤسسات، بل كانت مكاتب الإعلام والاتصال تتولى إصدار بيانات رسمية وتنظيم لقاءات مناسباتية. ومع ذلك، بدأ يظهر وعي تدريجي لدى بعض القطاعات بأهمية الاتصال المنظم مع الجمهور، خاصة في قطاعات الخدمات العمومية<sup>37</sup>.

### ثالثاً: مرحلة الإصلاحات والانفتاح (ثمانينيات القرن العشرين وما بعدها)

شهدت الجزائر منذ منتصف الثمانينيات تحولات اقتصادية وسياسية كبرى تمثلت في بداية تطبيق إصلاحات اقتصادية وانفتاح إعلامي نسبي ثم تبني التعددية الحزبية سنة 1989. هذه التحولات أفرزت بيئة جديدة للاتصال المؤسسي، حيث تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية - خاصة العمومية الكبرى - بتأسيس مصالح وأقسام للعلاقات العامة<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> خالد بوشامة. تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر. مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 8، 2019، ص

45.

<sup>35</sup> عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق. سبق ذكره، ص 18

<sup>36</sup> محمد بوقرن. الإعلام والاتصال في الجزائر بعد الاستقلال. الجزائر: دار الهدى، 2015، ص 34.

<sup>37</sup> محمد بوقرن. الإعلام والاتصال في الجزائر بعد الاستقلال. سبق ذكره، ص 39.

<sup>38</sup> خالد بوشامة. تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر سبق ذكره، ص 50.

كما ظهرت بوادر إدخال مناهج العلاقات العامة في الجامعات الجزائرية، ما ساهم في تكوين كوادر مؤهلة في هذا المجال<sup>39</sup>.

#### رابعاً: المرحلة المعاصرة (من التسعينيات إلى اليوم)

مع تطور سوق الاتصالات وتحرير بعض القطاعات الاقتصادية، تعززت مكانة العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية خاصة في القطاعات الاستراتيجية مثل الاتصالات والبنوك والنفط. أصبحت العديد من المؤسسات الوطنية تمتلك مديريات أو مصالح مستقلة للعلاقات العامة تتولى إدارة الاتصال الداخلي والخارجي وتنظيم الحملات الإعلامية وتعزيز صورة المؤسسة<sup>40</sup>. كما ساهم انتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في السنوات الأخيرة في دفع المؤسسات الجزائرية إلى تطوير سياساتها الاتصالية بما يتماشى مع التحديات الرقمية ومتطلبات الجمهور<sup>41</sup>.

إن دخول العلاقات العامة إلى الجزائر كان تدريجياً وتراكمياً، ارتبط في البداية بالاتصال الحكومي والإعلام الرسمي، ثم تطور مع التحولات السياسية والاقتصادية ليصبح وظيفة مؤسسية ذات أهمية استراتيجية. ويُلاحظ أن هذا المجال ما يزال في طور التحديث والتطوير ليوكب المعايير العالمية.

#### المطلب الثاني: واقع العلاقات العامة في الجزائر

تمثل العلاقات العامة اليوم في الجزائر مجالاً آخذاً في النمو والتطور رغم التحديات التي تواجهه. فالتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد خلال العقود الأخيرة، خصوصاً بعد انفتاح السوق وظهور وسائل الإعلام الجديدة، أفرزت بيئة أكثر تعقيداً للمؤسسات، وجعلت من الاتصال الاستراتيجي ضرورة حتمية وليست خياراً تكميلياً. يمكن عرض واقع العلاقات العامة في الجزائر اليوم من خلال عدة أبعاد رئيسية<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2018، ص 22.

<sup>40</sup> فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية سبق ذكره، ص 27.

<sup>41</sup> ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر. مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 12، 2021، ص 67.

<sup>42</sup> عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 33.

➤ أولاً: الطابع المؤسسي للعلاقات العامة

شهدت معظم المؤسسات الاقتصادية والإدارية الكبرى في الجزائر خلال العقدين الأخيرين تأسيس مديريات أو مصالح خاصة بالعلاقات العامة والاتصال. هذه المصالح لم تعد تقتصر على تنظيم المناسبات أو إصدار البيانات الصحفية، بل اتسع دورها ليشمل التخطيط الاستراتيجي للاتصال الداخلي والخارجي، إدارة السمعة المؤسسية، وإدارة الأزمات<sup>43</sup>.

وتبرز قطاعات مثل الاتصالات والنفط والبنوك كمجالات رائدة في هذا السياق، حيث تخصص إمكانات مادية وبشرية هامة لأقسام العلاقات العامة<sup>44</sup>.

➤ ثانياً: التأهيل العلمي والمهني للكفاءات

بدأت الجامعات الجزائرية منذ التسعينيات في إدراج مساقات أكاديمية متخصصة في العلاقات العامة ضمن برامج علوم الإعلام والاتصال. أدى ذلك إلى تخرج دفعات من الإطارات المؤهلة التي التحقت بالمؤسسات العمومية والخاصة<sup>45</sup>.

ومع ذلك، ما تزال بعض المؤسسات تعتمد على موظفين غير متخصصين في هذا المجال، مما يحدّ أحياناً من فعالية الأداء المهني للعلاقات العامة<sup>46</sup>.

➤ ثالثاً: الانتقال إلى الاتصال الرقمي

فرضت الثورة الرقمية واقعاً جديداً على العلاقات العامة في الجزائر. فانتشار الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، إنستغرام...) غير طبيعة العلاقة بين المؤسسات وجمهورها، حيث أصبح الجمهور أكثر تفاعلاً ومشاركة في إنتاج المحتوى ونقله<sup>47</sup>.

43 عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق سبق ذكره ص 35.

44 فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2018، ص 44.

45 فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية سبق ذكره، ص 47.

46 خالد بوشامة. تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر. مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 8، 2019، ص 51.

47 ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر. مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 12، 2021، ص 70.

استجابات العديد من المؤسسات الجزائرية لهذا التحول عبر إنشاء فرق لإدارة صفحاتها على المنصات الرقمية، وتنظيم حملات توعوية وتسويقية عبر الوسائط الإلكترونية<sup>48</sup>.

إلا أن بعض المؤسسات ما تزال متأخرة في هذا المجال بسبب ضعف البنية التحتية أو نقص الكفاءات الرقمية<sup>49</sup>.

#### ➤ رابعاً: الإطار القانوني والتنظيمي

لا يوجد في الجزائر حتى الآن قانون خاص ينظم مهنة العلاقات العامة بشكل صريح، لكن توجد نصوص تنظيمية عامة تتعلق بالإعلام والاتصال يمكن أن تُطبَّق على أنشطة العلاقات العامة، مثل قانون الإعلام 2012، وقانون حماية المستهلك، وقوانين الإشهار<sup>50</sup>.

هذا النقص في الإطار القانوني يؤدي أحياناً إلى غموض في تحديد مهام أقسام العلاقات العامة وحدود مسؤوليتها داخل المؤسسات<sup>51</sup>.

#### ➤ خامساً: التحديات والآفاق المستقبلية

تواجه العلاقات العامة في الجزائر عدة تحديات أبرزها نقص الميزانيات المخصصة، ضعف التنسيق بين الإدارات، غياب استراتيجيات اتصال طويلة المدى، وضعف الثقافة المؤسسية لدى بعض المسؤولين<sup>52</sup>.

مع ذلك، فإن تطور قطاع الاتصالات وتزايد المنافسة بين المؤسسات، إضافة إلى وعي الجمهور المتزايد، كلها عوامل تدفع نحو تعزيز دور العلاقات العامة كمهنة استراتيجية. ومن المتوقع أن تشهد السنوات القادمة توسعاً أكبر في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتطوراً في البرامج الأكاديمية والتدريبية ذات الصلة<sup>53</sup>.

48 ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر سبق ذكره، ص 72.

49 فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية سبق ذكره، ص 50

50 عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق سبق ذكره، ص 38.

51 ، خالد بوشامة. تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر. سبق ذكره ص 55.

52 ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر سبق ذكره ص 75.

53 ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر سبق ذكره، ص 77.

إن واقع العلاقات العامة في الجزائر اليوم هو واقع انتقالي: هناك إنجازات معتبرة في ترسيخ الطابع المؤسسي وتطوير الكفاءات، لكن هناك أيضاً تحديات تنظيمية وبنوية يجب تجاوزها. ويظهر أن مستقبل العلاقات العامة في الجزائر مرتبط بقدرة المؤسسات على تبني التخطيط الاستراتيجي والابتكار في أدوات الاتصال الرقمي.

### المبحث الثالث: رجل العلاقات العامة ومواصفاته

#### المطلب الأول: صفات ومهارات رجل العلاقات العامة

يُعدّ رجل العلاقات العامة حجر الأساس في أي مؤسسة تسعى لبناء صورة إيجابية وتحقيق تواصل فعال مع جمهورها الداخلي والخارجي. وتكمن أهمية هذا الدور في كونه الواجهة الإنسانية للمؤسسة، والمعبّر عن فلسفتها وقيمها أمام الرأي العام. لذلك يتطلب نجاحه توافر مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات المهنية التي تؤهله للقيام بمهامه بكفاءة عالية.

#### ➤ أولاً: الصفات الشخصية لرجل العلاقات العامة

1- اللباقة وحسن التعامل: من أبرز صفات رجل العلاقات العامة تمتعه بقدرة عالية على التواصل اللبق مع الآخرين، سواء في اللقاءات الرسمية أو غير الرسمية. إذ يُعتبر حسن الكلام، وانتقاء الألفاظ المناسبة، والقدرة على الإقناع من مقومات النجاح الأساسية في هذا المجال<sup>54</sup>. كما أن طريقة إلقاءه وحديثه تعكس صورة المؤسسة التي يمثلها، مما يجعله مطالباً دائماً بالتحلي بالذوق والالتزان في التعبير.

2- الصدق والمصداقية: تُعد المصداقية من أهم الصفات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها رجل العلاقات العامة، إذ يعتمد عمله أساساً على كسب ثقة الجمهور والإعلام والمؤسسات الأخرى<sup>55</sup>. فالصدق في نقل المعلومات وتوضيح مواقف المؤسسة يساهم في تعزيز سمعتها والحد من الشائعات والأزمات الاتصالية.

<sup>54</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2018. ص57  
<sup>55</sup> لقاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020. ص25

3- **الذكاء الاجتماعي والقدرة على فهم الآخرين** : يمتلك رجل العلاقات العامة الناجح قدرة على قراءة المواقف وفهم الدوافع النفسية والاجتماعية للجمهور الذي يتعامل معه<sup>56</sup>. هذا الذكاء الاجتماعي يساعده على اختيار الاستراتيجية الاتصالية الأنسب في كل موقف، سواء أكان يتعامل مع جمهور غاضب، أم مع وسائل الإعلام، أم مع موظفي المؤسسة.

4- **المرونة وسرعة التكيف** : من الصفات الأساسية في رجل العلاقات العامة قدرته على التكيف مع المواقف المتغيرة بسرعة، خصوصاً في الأزمات أو المواقف الحرجة<sup>57</sup>. فطبيعة عمله تتطلب أن يكون جاهزاً للتعامل مع المفاجآت، وأن يمتلك مهارة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

5- **المظهر اللائق والثقة بالنفس** : يُعتبر المظهر الخارجي جزءاً لا يتجزأ من الرسالة الاتصالية، إذ يعكس مهنية المؤسسة وجديتها. لذلك يجب أن يهتم رجل العلاقات العامة بمظهره العام دون مبالغة، وأن يتحدث بثقة وهدوء لإقناع الآخرين بوجهة نظر مؤسسته<sup>58</sup>.

6- **القدرة على التحمل وضبط النفس** : يتعامل رجل العلاقات العامة مع فئات متعددة من الجمهور، بعضها قد يكون متطلباً أو ناقداً بشدة. لذا يجب أن يتحلى بالصبر وضبط النفس، وألا يتأثر بالمواقف الانفعالية التي قد تسيء لصورة المؤسسة<sup>59</sup>.

### ➤ ثانياً: المهارات المهنية لرجل العلاقات العامة

1- **مهارات الاتصال الفعال** : الاتصال هو جوهر عمل العلاقات العامة، ومن ثمّ يجب أن يتقن رجل العلاقات العامة جميع أشكال الاتصال الشفوي والكتابي والإلكتروني<sup>60</sup>. ويشمل ذلك إعداد التقارير، وصياغة البيانات الصحفية، والقدرة على الحديث أمام الجمهور أو في المؤتمرات الإعلامية بطريقة مؤثرة وواضحة.

2- **مهارة التخطيط والتنظيم** : لكي ينجح رجل العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية، لا بد أن يمتلك مهارة في التخطيط المسبق للبرامج والأنشطة الاتصالية<sup>61</sup>. ويشمل ذلك وضع

<sup>56</sup> الزهراني، عبد الله بن ناصر. إدارة العلاقات العامة: المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة العبيكان، 2019. ص36

<sup>57</sup> السيد، أحمد عبد الغني. فن الاتصال والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2017. ص158

<sup>58</sup> لكبيسي، عارف. الاتصال الإنساني والعلاقات العامة. بغداد: دار الشؤون الثقافية، 2016. ص96

<sup>59</sup> بدر، سعاد. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2021. ص23

<sup>60</sup> العزاوي، خالد عبد الرحمن. الاتصال والإعلام في العلاقات العامة. بغداد: دار الوراق للنشر، 2019. ص143

<sup>61</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار الفكر العربي، 2018. ص95

الخطط الإعلامية، وتنظيم الفعاليات، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها، بما يضمن التكامل بين الجهود الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3- **المهارة البحثية والتحليلية** : من الضروري أن يمتلك رجل العلاقات العامة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها من أجل فهم اتجاهات الرأي العام<sup>62</sup>. إذ تساعد هذه المهارة في صياغة رسائل اتصالية دقيقة وفعالة، كما تسهم في تطوير استراتيجيات المؤسسة الاتصالية بناءً على بيانات واقعية.

4- **إدارة الأزمات الإعلامية** : تُعد إدارة الأزمات من أهم المهارات التي يجب أن يتقنها رجل العلاقات العامة، حيث تُظهر كفاءته في التعامل مع المواقف الطارئة التي قد تهدد سمعة المؤسسة<sup>63</sup>. ويشمل ذلك سرعة الاستجابة، ودقة الرسائل الإعلامية، والتواصل المستمر مع وسائل الإعلام والجمهور.

5- **استخدام التقنيات الحديثة** : في ظل التطور الرقمي، أصبح من الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة ملماً باستخدام وسائل الإعلام الجديدة، مثل شبكات التواصل الاجتماعي ومنصات إدارة المحتوى<sup>64</sup>. فالقدرة على التفاعل عبر هذه الوسائل تمنحه مساحة أوسع للتواصل مع الجمهور وتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.

6- **العمل الجماعي والقيادة** : يعمل رجل العلاقات العامة ضمن فريق متكامل، مما يتطلب امتلاكه مهارة العمل الجماعي والتعاون مع الإدارات الأخرى<sup>65</sup>. كما يجب أن يكون قادراً على قيادة فريقه بفعالية، وتحفيزه لتحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة.

### ➤ ثالثاً: الجمع بين الصفات والمهارات

لا يقتصر نجاح رجل العلاقات العامة على امتلاك المهارات المهنية فقط، بل على التوازن بين السمات الشخصية والقدرات العملية. فالصفات الأخلاقية مثل الأمانة والصدق تمثل الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الإنسانية، في حين تمثل المهارات التقنية الأداة التي تُترجم تلك القيم إلى ممارسات مهنية ناجحة<sup>66</sup>.

<sup>62</sup> منصور، عبد السلام. بحوث الرأي العام ودورها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020. ص36

<sup>63</sup> مصطفى، عبد الله. إدارة الأزمات في العلاقات العامة. عمان: دار صفاء، 2021. ص59

<sup>64</sup> عبد القادر، سمير. العلاقات العامة في عصر الإعلام الرقمي. الجزائر: دار الهدى، 2022. ص87

<sup>65</sup> شلبي، محمود. مهارات القيادة في العلاقات العامة. القاهرة: دار غريب، 2019. ص36

<sup>66</sup> حمدي، نهى. الأخلاقيات المهنية للعلاقات العامة. بيروت: دار الرشاد، 2020. ص65

إذ تشير الدراسات إلى أنّ المؤسسات التي توظف كوادِر علاقات عامة تمتلك كفاءة عالية في التواصل والذكاء العاطفي تحقق مستويات أعلى من الثقة العامة والاستقرار المؤسسي<sup>67</sup>. لذلك فإنّ الجمع بين الأخلاق المهنية، والكفاءة الاتصالية، والقدرة على التحليل والتخطيط يُعدّ الركيزة الأساسية التي تضمن لرجل العلاقات العامة النجاح المستدام في عمله.

### المطلب الثاني: دور رجل العلاقات العامة

يُعدّ رجل العلاقات العامة القلب النابض لأيّ مؤسسة تسعى إلى تحقيق التواصل الفعّال وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها الداخلي والخارجي. فهو الجسر الذي يربط المؤسسة ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية والإعلامية، ويعمل على تنسيق الاتصالات وصياغة الخطاب الاتصالي الذي يعكس فلسفة المؤسسة وأهدافها.

إنّ الدور الذي يؤديه رجل العلاقات العامة لم يعد يقتصر على تنظيم المناسبات أو إعداد البيانات الصحفية كما كان في الماضي، بل أصبح اليوم دورًا استراتيجيًا وإداريًا واتصاليًا يساهم في رسم السياسات العامة للمؤسسة، وفي إدارة الأزمات وتحسين العلاقات مع مختلف فئات الجمهور<sup>68</sup>.

#### ➤ أولاً: الدور الاتصالي والإعلامي

يتمثل الدور الاتصالي لرجل العلاقات العامة في كونه المسؤول عن بناء وتسيير قنوات الاتصال بين المؤسسة وجمهورها المختلفة. فهو يقوم بإيصال الرسائل الإعلامية والتوعوية، ويعمل على توجيه الخطاب الرسمي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الفهم المتبادل والثقة<sup>69</sup>.

كما يُسهم في إعداد المحتوى الاتصالي بمختلف أشكاله - من نشرات، وبيانات، وتقارير، ومنشورات إلكترونية - ويحرص على أن تكون تلك المواد دقيقة ومتوازنة ومعبرة عن أهداف المؤسسة<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> ناصر، سامي. الاتصال الفعّال والثقة المؤسسية. عمان: دار الفكر، 2021. ص24

<sup>68</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2018. ص47

<sup>69</sup> القاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020. ص87

<sup>70</sup> الزهراني، عبد الله بن ناصر. إدارة العلاقات العامة: المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة العبيكان، 2019. ص36

إضافة إلى ذلك، يقوم رجل العلاقات العامة بتنسيق العلاقات مع وسائل الإعلام المحلية والوطنية، من خلال تنظيم المؤتمرات الصحفية، وإعداد المقابلات الإعلامية، ومتابعة ما يُنشر عن المؤسسة في وسائل الإعلام<sup>71</sup>.

وتكمن أهمية هذا الدور في ضمان صورة إعلامية إيجابية للمؤسسة، والتقليل من احتمال انتشار الأخبار المغلوطة أو الإشاعات التي قد تمس بسمعتها.

### ➤ ثانياً: الدور الإداري والتنظيمي

يمارس رجل العلاقات العامة أيضاً دوراً إدارياً بارزاً داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فهو يشارك في وضع الخطط الاتصالية، وتحديد الأهداف، وتوزيع المهام داخل قسم العلاقات العامة<sup>72</sup>.

كما يتولى الإشراف على إعداد البرامج الاتصالية السنوية، وتنظيم الفعاليات المختلفة مثل الندوات، وحملات التوعية، والأنشطة الاجتماعية التي تُظهر المؤسسة في صورتها الإنسانية والاجتماعية<sup>73</sup>.

إضافة إلى ذلك، يتعامل رجل العلاقات العامة مع إدارات المؤسسة الأخرى، مثل التسويق والموارد البشرية، لتوحيد الجهود الاتصالية وضمان انسجام الرسائل الموجهة إلى الجمهور<sup>74</sup>.

ويُعتبر هذا الدور الإداري جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن العلاقات العامة الحديثة لم تعد نشاطاً تنفيذياً فحسب، بل أصبحت شريكاً في صناعة القرار المؤسسي<sup>75</sup>.

### ➤ ثالثاً: الدور الاستشاري والإستراتيجي

يُعدّ رجل العلاقات العامة مستشاراً إدارياً للإدارة العليا، إذ يمدّها بالمعلومات حول اتجاهات الرأي العام، ومواقف الجمهور، وانعكاس السياسات المؤسسية على صورتها العامة<sup>76</sup>.

<sup>71</sup> السيد، أحمد عبد الغني. فن الاتصال والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2017. ص 65

<sup>72</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار الفكر العربي، 2018. ص 55

<sup>73</sup> بدر، سعاد. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2021. ص 27

<sup>74</sup> لكبيسي، عارف. الاتصال الإنساني والعلاقات العامة. بغداد: دار الشؤون الثقافية، 2016. ص 53

<sup>75</sup> العزاوي، خالد عبد الرحمن. الاتصال والإعلام في العلاقات العامة. بغداد: دار الوراق للنشر، 2019. ص 47

<sup>76</sup> مصطفى، عبد الله. إدارة الأزمات في العلاقات العامة. عمان: دار صفاء، 2021. ص 85

فهو يعمل كحلقة وصل بين الإدارة والجمهور، ويقدم المشورة في كيفية التعامل مع القضايا الحساسة أو الأزمات المحتملة، مستنداً إلى دراسات وبحوث الرأي العام.

كما يشارك في رسم الإستراتيجية الاتصالية طويلة المدى للمؤسسة، من خلال تحديد أولويات الاتصال، وتوجيه الرسائل بما يتوافق مع الهوية المؤسسية وأهدافها العامة<sup>77</sup>.

وهذا الدور الإستراتيجي يجعل رجل العلاقات العامة عنصراً فاعلاً في صنع السياسات، وليس مجرد منفذ للتعليمات، إذ تعتمد الإدارة على تحليلاته في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتواصل والإعلام.

#### ➤ رابعاً: الدور الاجتماعي والإنساني

يتجاوز دور رجل العلاقات العامة الحدود الإدارية ليصل إلى البعد الاجتماعي والإنساني. فهو يمثل المؤسسة في المجتمع، ويساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تنظيم الحملات الخيرية والمبادرات التطوعية<sup>78</sup>.

كما يعمل على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع مختلف شرائح المجتمع: الزبائن، العاملين، الجمعيات، والهيئات الحكومية. ويهدف هذا الدور إلى تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة كمكوّن فاعل في بيئتها، مما ينعكس بدوره على سمعتها وعلى رضا جمهورها الداخلي والخارجي<sup>79</sup>.

إنّ رجل العلاقات العامة هنا لا يؤدي وظيفة تقنية فحسب، بل يقوم بمهمة إنسانية تقتضي منه الإحساس بالآخرين والتفاعل معهم بروح التعاون والمسؤولية.

#### ➤ خامساً: الدور في إدارة الأزمات

من أهم الأدوار الحيوية التي يضطلع بها رجل العلاقات العامة دوره في إدارة الأزمات الاتصالية. فعند حدوث أزمة - سواء كانت مالية أو إدارية أو إعلامية - يتدخل رجل العلاقات العامة لتوجيه الرأي العام والتخفيف من حدة الانعكاسات السلبية<sup>80</sup>.

<sup>77</sup> عبد القادر، سمير. العلاقات العامة في عصر الإعلام الرقمي. الجزائر: دار الهدى، 2022.ص92

<sup>78</sup> ناصر، سامي. الاتصال الفعال والثقة المؤسسية. عمان: دار الفكر، 2021.ص36

<sup>79</sup> حمدي، نهي. الأخلاقيات المهنية للعلاقات العامة. بيروت: دار الرشاد، 2020.ص73

<sup>80</sup> شليبي، محمود. مهارات القيادة في العلاقات العامة. القاهرة: دار غريب، 2019.ص64

يقوم بإعداد خطة اتصالية متكاملة تتضمن جمع المعلومات، وتحليل الوضع، وتحديد الرسائل الرئيسية التي تُوجّه إلى الجمهور ووسائل الإعلام. كما يعمل على ضمان الشفافية في التواصل لتجنب تفاقم الأزمة<sup>81</sup>. ويُظهر هذا الدور الحسّ القيادي والمهني العالي لرجل العلاقات العامة، إذ تتوقف على كفاءته في مثل هذه المواقف سمعة المؤسسة واستمرارها في السوق.

### ➤ سادساً: الدور التقييمي والبحثي

يقوم رجل العلاقات العامة أيضًا بمتابعة وتقييم نتائج البرامج الاتصالية التي تم تنفيذها، وقياس مدى تأثيرها على الجمهور المستهدف<sup>82</sup>.

كما يستخدم أدوات بحثية مثل استطلاعات الرأي وتحليل المضمون الإعلامي لقياس اتجاهات الجمهور تجاه المؤسسة. ويساعد ذلك الإدارة في تعديل الخطط والبرامج الاتصالية وفقاً للنتائج الفعلية<sup>83</sup>. إذ يُعتبر هذا الدور التقييمي جزءاً من دورة الاتصال المتكاملة التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتغذية الراجعة.

### ➤ سابعاً: الدور التواصلي الداخلي

لا يقتصر عمل رجل العلاقات العامة على الجمهور الخارجي فحسب، بل يمتد إلى الجمهور الداخلي المتمثل في العاملين داخل المؤسسة<sup>17</sup>.

فهو مسؤول عن تنمية الروح المعنوية لديهم، وإيجاد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، ونشر ثقافة الانتماء والولاء المؤسسي.

إذ تُظهر الدراسات أنّ المؤسسات التي تمتلك برامج علاقات عامة داخلية فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والانسجام الوظيفي<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> منصور، عبد السلام. بحوث الرأي العام ودورها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020. ص31

<sup>82</sup> البغدادي، خالد. الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2021. ص64

<sup>83</sup> الجندي، منير. التحليل الاتصالي في العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2019. ص42

<sup>84</sup> طارق، راند. العلاقات العامة الداخلية وتنمية الولاء المؤسسي. بغداد: دار الرافدين، 2018. ص38

إنّ رجل العلاقات العامة لا يُعد موظفًا عاديًا، بل هو مهندس الاتصال المؤسسي الذي يربط بين القيادة والجمهور، وبين الأهداف والاستراتيجيات، وبين السمعة والواقع.

فدوره متعدد الأبعاد: اتصالي، إعلامي، إداري، اجتماعي، واستراتيجي، وهو العنصر الذي يترجم قيم المؤسسة إلى سلوك وصورة في أذهان الجمهور.

لذلك فإن نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة ووعي رجل العلاقات العامة وبقدرته على إدارة العلاقات والتواصل في مختلف الظروف.

### المطلب الثالث: التحديات التي يواجهها رجل العلاقات العامة

يُعدّ عمل رجل العلاقات العامة من أكثر الأعمال تعقيدًا في بيئة الاتصال والإدارة الحديثة، نظرًا لما يشهده العالم من تحولات إعلامية واقتصادية واجتماعية متسارعة. وقد أصبح هذا المجال يواجه تحديات متشابكة تمس طبيعة المهنة، وأدواتها، وأخلاقياتها، ومكانتها داخل المؤسسات.

إنّ إدراك هذه التحديات يُعدّ خطوة أساسية نحو تطوير أداء رجل العلاقات العامة وتعزيز كفاءته في مواجهة الأزمات والمستجدات<sup>85</sup>.

#### ➤ أولاً: التحديات المهنية والمؤسسية

**1- غياب الفهم الحقيقي لدور العلاقات العامة داخل المؤسسة :** يُواجه رجل العلاقات العامة في كثير من الأحيان ضعفًا في إدراك الإدارة العليا لطبيعة وأهمية دوره الاتصالي والاستراتيجي<sup>86</sup>. فبعض المؤسسات لا تنظر إلى العلاقات العامة بوصفها وظيفة إدارية تخطيطية، بل تعتبرها نشاطًا ثانويًا يقتصر على تنظيم الفعاليات أو إصدار البيانات.

هذا الفهم المحدود يجعل رجل العلاقات العامة يفتقر إلى الدعم الكافي من الإدارة، ويحد من قدرته على المشاركة في صناعة القرار.

**2- قلة الموارد البشرية والمادية :** من أبرز الصعوبات التي يعانيها رجال العلاقات العامة محدودية الميزانيات المخصصة لأقسامهم، مما ينعكس على ضعف إمكانياتهم في تنفيذ البرامج الاتصالية<sup>87</sup>.

<sup>85</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2018. ص33  
<sup>86</sup> القاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020. ص68  
<sup>87</sup> الزهراني، عبد الله بن ناصر. إدارة العلاقات العامة: المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة العبيكان، 2019. ص45

كما أن بعض المؤسسات لا توفر التدريب المستمر أو الأجهزة التقنية الحديثة، وهو ما يقلل من فاعلية الأداء ويجعل القسم عاجزاً عن مواكبة التطورات التكنولوجية والإعلامية.

**3- تعدد المهام وضغط الوقت:** يتحمل رجل العلاقات العامة مسؤوليات متعددة تشمل الإعلام الداخلي والخارجي، وإدارة الأزمات، وتنظيم الفعاليات، وإعداد التقارير<sup>88</sup>.

وغالبا ما تُطلب هذه المهام في وقت واحد دون وجود فرق متخصصة، مما يولد ضغطاً نفسياً وعملياً كبيراً، ويؤثر على جودة العمل وفعالية الاتصال.

### ➤ ثانياً: التحديات التكنولوجية والإعلامية

**1- التطور السريع في تكنولوجيا الاتصال:** أحدثت الثورة الرقمية نقلة نوعية في طبيعة عمل العلاقات العامة، حيث أصبحت المعلومة تنتشر بسرعة فائقة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإخبارية الإلكترونية<sup>89</sup>.

وهذا يتطلب من رجل العلاقات العامة أن يكون مطلعاً باستمرار على أدوات الإعلام الجديد، وأن يتعامل مع تقنيات النشر الرقمي وتحليل البيانات.

إنّ البطء في مواكبة هذه التغيرات يؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسة على التواصل مع جمهورها الحديث الذي يعتمد على الوسائط الإلكترونية بشكل كبير<sup>90</sup>.

**2- إدارة السمعة الإلكترونية:** في العصر الرقمي، أصبحت السمعة المؤسسية تُبنى أو تُهدم في الفضاء الإلكتروني. إذ يمكن لتغريدة أو منشور واحد أن يؤثر في صورة المؤسسة على نطاق واسع<sup>91</sup>.

لذلك يجد رجل العلاقات العامة نفسه في مواجهة تحدٍ دائم يتمثل في المراقبة المستمرة للرأي العام الإلكتروني، والتعامل السريع مع الانتقادات أو الأخبار الزائفة.

إذ إن أي تأخير في الرد أو تصحيح المعلومات قد يؤدي إلى أزمة اتصالية يصعب احتواؤها لاحقاً<sup>92</sup>.

<sup>88</sup> بدر، سعاد. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2021.ص81

<sup>89</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار الفكر العربي، 2018.ص31

<sup>90</sup> ناصر، سامي. الاتصال الفعال والثقة المؤسسية. عمان: دار الفكر، 2021.ص66

<sup>91</sup> مصطفى، عبد الله. إدارة الأزمات في العلاقات العامة. عمان: دار صفاء، 2021.ص96

<sup>92</sup> منصور، عبد السلام. بحوث الرأي العام ودورها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020.ص109

3- تضخم المعلومات وصعوبة التحقق من مصداقيتها : تُعد ظاهرة "التضخم المعلوماتي" من أبرز التحديات التي تواجه رجال العلاقات العامة اليوم، حيث تتدفق كميات هائلة من الأخبار والمحتويات يوميًا عبر المنصات المختلفة<sup>93</sup>.

وفي ظل هذا الزخم، يصبح من الصعب على رجل العلاقات العامة التمييز بين المعلومات الصحيحة والمغلوبة، ما قد يعرض المؤسسة إلى مخاطر اتخاذ قرارات اتصالية خاطئة.

### ➤ ثالثاً: التحديات الأخلاقية والمهنية

1- الالتزام بالشفافية والمصداقية : رجل العلاقات العامة مطالب دائماً بالموازنة بين مصلحة المؤسسة وحق الجمهور في معرفة الحقيقة. وفي بعض الأحيان، قد يتعرض لضغوط من الإدارة لإخفاء أو تزيف بعض المعلومات<sup>94</sup>.

هذا الوضع يضعه أمام اختبار أخلاقي صعب: فهل يلتزم بالقيم المهنية أم يخضع لتوجيهات الإدارة؟

إنّ الحفاظ على المصداقية والشفافية يمثل تحدياً دائماً يحدد مدى احترافية رجل العلاقات العامة وأخلاقياته<sup>95</sup>.

2- تضارب المصالح وضغوط البيئة السياسية أو الاقتصادية : قد يعمل رجل العلاقات العامة في مؤسسات ذات مصالح اقتصادية أو سياسية متشابكة، ما يجعله عرضة لضغوط خارجية تؤثر على حياده المهني<sup>96</sup>.

وعليه أن يتمسك بالموضوعية وأن يوازن بين الولاء للمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والرأي العام.

3- انتهاك الخصوصية في ظل الإعلام الرقمي : من التحديات الحديثة كذلك مسألة الخصوصية، إذ قد يُطلب من رجل العلاقات العامة جمع بيانات عن المستخدمين أو العملاء لأغراض تسويقية أو تحليلية<sup>97</sup>.

<sup>93</sup> حمدي، نهى. الأخلاقيات المهنية للعلاقات العامة. بيروت: دار الرشاد، 2020. ص75  
<sup>94</sup> عبد القادر، سمير. العلاقات العامة في عصر الإعلام الرقمي. الجزائر: دار الهدى، 2022. ص63  
<sup>95</sup> الكبيسي، عارف. الاتصال الإنساني والعلاقات العامة. بغداد: دار الشؤون الثقافية، 2016. ص52  
<sup>96</sup> الجندي، منير. التحليل الاتصالي في العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2019. ص19  
<sup>97</sup> طارق، راند. العلاقات العامة الداخلية وتنمية الولاء المؤسسي. بغداد: دار الرافدين، 2018. ص77

وهنا يواجه إشكالية أخلاقية تتعلق باستخدام هذه البيانات بما لا يضر الأفراد أو ينتهك حقوقهم الرقمية، خاصة مع تصاعد التشريعات الخاصة بحماية البيانات الشخصية<sup>98</sup>.

#### ➤ رابعاً: التحديات الاجتماعية والثقافية

1- **تعدد الثقافات وتنوع الجمهور** : تعمل المؤسسات الحديثة في بيئات متعددة ثقافياً، ما يفرض على رجل العلاقات العامة فهم الاختلافات في القيم والعادات وأساليب التواصل<sup>99</sup>. فالرسالة الاتصالية التي تتجح في بيئة محلية قد لا تلقى نفس القبول في بيئة دولية أو إقليمية مختلفة.

لذلك يُعد الوعي الثقافي والقدرة على التكيف مع تنوع الجمهور من التحديات الجوهرية في عمل العلاقات العامة<sup>100</sup>.

2- **تراجع الثقة في المؤسسات** : تشير دراسات حديثة إلى انخفاض مستوى الثقة العامة في المؤسسات الحكومية والخاصة نتيجة تراكم الأزمات الإعلامية والفضائح الإدارية<sup>101</sup>. وهذا يضع رجل العلاقات العامة أمام مهمة صعبة تتمثل في استعادة ثقة الجمهور، وإعادة بناء المصداقية من خلال التواصل الفعّال والشفاف.

#### ➤ خامساً: التحديات المستقبلية

تُظهر التحولات العالمية أنّ مستقبل العلاقات العامة سيتأثر بتطور الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والاتصال التفاعلي الذكي<sup>102</sup>. وسيُتبعين على رجل العلاقات العامة أن يطور مهاراته التقنية والتحليلية ليواكب هذا التحول الرقمي، وأن يتبنى أساليب جديدة في إدارة الصورة والسمعة الرقمية. كما سيواجه تحدي الحفاظ على الطابع الإنساني للعلاقات العامة في ظل هيمنة الذكاء الاصطناعي على مجالات الاتصال والإعلام.

<sup>98</sup> البغدادي، خالد. الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2021. ص34

<sup>99</sup> شلبي، محمود. مهارات القيادة في العلاقات العامة. القاهرة: دار غريب، 2019. ص98

<sup>100</sup> السيد، أحمد عبد الغني. فن الاتصال والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2017. ص144

<sup>101</sup> عبد الرحمن، عبد المجيد. الرأي العام وثقة الجمهور في المؤسسات. عمان: دار صفاء، 2022. ص27

<sup>102</sup> حمدان، سهى. الاتصال الداخلي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار دجلة، 2022. ص85

إنّ التحديات التي تواجه رجل العلاقات العامة متعددة الأبعاد: مهنية، مؤسسية، تقنية، أخلاقية، اجتماعية، ومستقبلية. ومع ذلك، فإنّ قدرته على تجاوز هذه الصعوبات تكمن في تطوير كفاءاته الاتصالية والتقنية، والتمسك بالمبادئ الأخلاقية، والاستمرار في التعلم والتكيف.

فرجل العلاقات العامة الناجح هو الذي لا يكتفي بمواجهة الأزمات، بل يستبقها بالتحليل والتخطيط، ويحافظ على صورة مؤسسته مهما تغيرت الظروف.

### الخلاصة :

تناول هذا الفصل مفهوم العلاقات العامة من جوانب متعددة، بدءًا من تعريفها وأصولها التاريخية، مرورًا بنشأتها وتطورها على الصعيد العالمي، وصولًا إلى دخولها وتطورها في الجزائر. أوضح الفصل أن العلاقات العامة ليست مجرد أدوات إعلامية، بل هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى بناء تواصل فعال ومستدام بين المؤسسات وجمهورها.

كما استعرض الفصل دور رجل العلاقات العامة ومهاراته الأساسية، مشيرًا إلى أهميته في تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاتصالية، إلى جانب التحديات التي يواجهها داخل المؤسسات الجزائرية، مثل ضعف التكوين المهني ونقص التخطيط الاستراتيجي.

يضع هذا الفصل الأساس لفهم أهمية التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، وهو موضوع الفصل الثاني، من خلال توضيح أهمية تطوير العلاقات العامة بشكل متكامل ومتخصص في المؤسسات الجزائرية.

# الفصل الثاني

في ظل التحولات العميقة التي تعرفها بيئة الاتصال المؤسسي، لم تعد العلاقات العامة تقتصر على الوظائف التقليدية كالنشر أو تنظيم الفعاليات، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً مبنياً على أسس علمية، بهدف تحقيق الانسجام بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. وقد أفرز هذا التحول بروز مصطلحات جديدة في الحقل الاتصالي، أهمها "الاستراتيجية الاتصالية" و"التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة"، التي أضحت أداة لا غنى عنها لضمان فعالية العمل الاتصالي وتحقيق أهداف المؤسسة.

يركز هذا الفصل على الجانب النظري لتفسير المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية، خصوصاً في إطار العلاقات العامة، كما يُسلط الضوء على خطوات بناء استراتيجية اتصالية فعالة، والمراحل الأساسية لإعداد خطة اتصالية ناجحة، مع بيان دور التخطيط الاستراتيجي في دعم وظائف المؤسسة ورفع أدائها الاتصالي. إذا كانت العلاقات العامة تؤدي أدواراً محورية داخل المؤسسة، فإن فعالية هذه الأدوار تتوقف على مدى اعتمادها على تخطيط استراتيجي مدروس. ومن هذا المنطلق، يُطرح التساؤل المركزي التالي:

كيف يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية العلاقات العامة داخل المؤسسة؟

وما هي الخطوات النظرية والتطبيقية اللازمة لبناء استراتيجية اتصالية ناجحة تحقق أهداف المؤسسة وتستجيب لتطلعات جمهورها؟

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية

### المطلب الأول: المفهوم العام للاستراتيجية

يرتبط مفهوم "الاستراتيجية" من الناحية التاريخية بالمجال العسكري، حيث كان يُقصد بها فن قيادة الحرب ووضع خطط التحرك والتكتيك لتحقيق النصر. ومع تطور الفكر الإداري والاقتصادي، تم تبني المفهوم ضمن الإدارة الحديثة للدلالة على عملية التخطيط الطويل الأمد الموجه نحو تحقيق أهداف مدروسة ضمن بيئة معقدة ومتغيرة.

ويُنظر اليوم إلى الاستراتيجية بوصفها منظومة فكرية تخطيطية تسمح للمؤسسة بتحديد رؤيتها وأهدافها واختيار الوسائل التي تضمن لها أفضل النتائج في ظل ظروف المنافسة أو التغيرات البيئية.

قبل محاولة إعطاء تعريف للاستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة".<sup>1</sup>

وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961 - 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Andrews-R Kenneth في كتابه "The strategy corporate of concept" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

- قرارات إدارية: هي القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.
- القرارات العملية: هي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح وفقاً للسياسات المرسومة.
- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق). يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة.

- لقد حصل التحول الجوهري في معنى الإستراتيجية من طرف كتاب الاقتصاد الصناعي وكذا رواد الفكر الاستراتيجي وأبرزهم (Porter Michael بورتير) من خلال مفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف strategy Competitive، وقد تمثل في أن الإستراتيجية هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الواجهة التي تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. رفوف كتب

<sup>1</sup> علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434.  
<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2005/2006، ص 09.

إنه هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة. إضافة إلى هذه المفاهيم، قدمت للإستراتيجية تعريفات من بعض الكتاب المعاصرين، نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتبحة البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات<sup>4</sup>، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف. رفوف كتب وتسمى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدن المتوسط والطويل.
- هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .
- تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.<sup>5</sup>

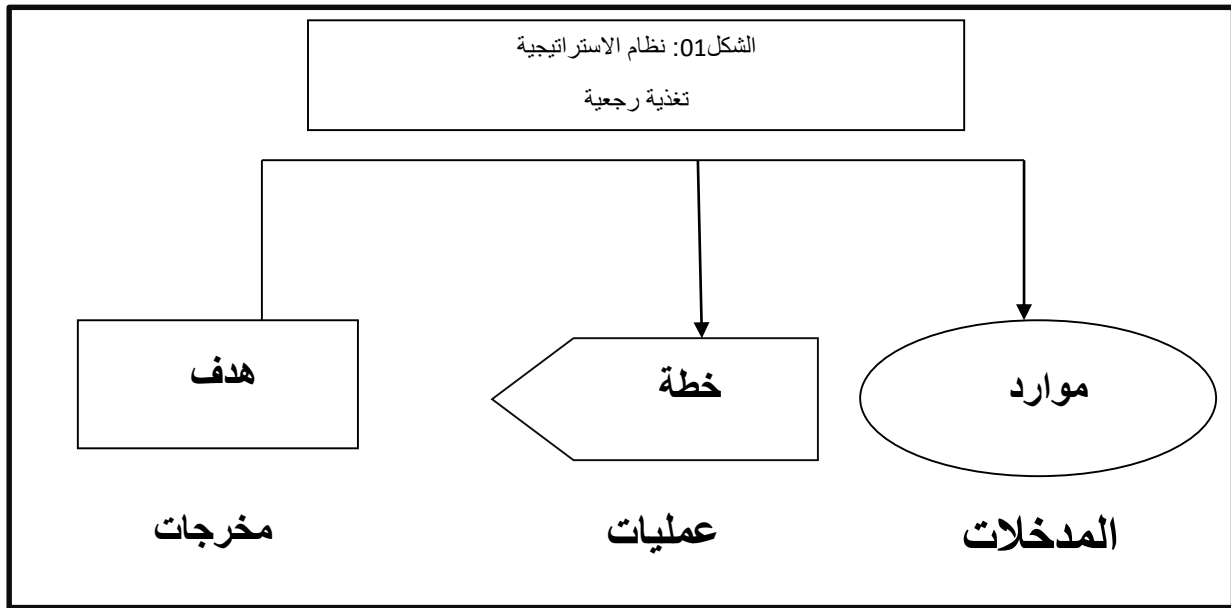
ومن خلال هذه التعاريف تتضح المحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي:  
وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات، وبالتالي فلإستراتيجية ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ،ص 11 .

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ،ص 124 .

والشكل (01): التالي يوضح هذه العناصر:



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 09.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بينها في الواقع، فالموارد مهما كانت لن تكون ذات معنى إذا لم تسخر لتحقيق هدف معين ونافع، وفي نفس الوقت لا يمكن تحقيق الهدف في غياب منطلق فعال في استخدام هذه الموارد.

وتعني التغذية الرجعية إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، حسب ما ينتج عن تحليل الانحراف بين الهدف المخطط والهدف المحقق، بل قد يكون مكمنا الخلل في الهدف نفسه وبالتالي يعاد النظر فيه.<sup>6</sup>

وقد عرّف هنري منتزبرغ الاستراتيجية بأنها "نمط في سلسلة قرارات المؤسسة، يجمع بين الخطة، الحيلة، الموقف، المنظور والنموذج"<sup>7</sup>. وهذا يعني أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة مسبقة، بل رؤية ديناميكية مرنة تتفاعل مع المتغيرات.

في السياق الإداري العام، تُعدّ الاستراتيجية إطاراً شاملاً يساعد المؤسسة على تحديد:

<sup>6</sup> ر حيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 10.  
<sup>7</sup> كمال بوزيدي، إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية: دراسة تقييمية (الجزائر: دار هومة، 2021)، 61.

ماذا تريد أن تحقق؟

لماذا؟

وكيف؟

وبأي موارد؟

وفي أي فترة زمنية؟

وفي ظل التحول الرقمي والعولمة، أصبحت الاستراتيجية ضرورة وجودية، إذ أن غيابها يعرض المؤسسة للفوضى، وفقدان البوصلة، مما يؤثر على أدائها الداخلي والخارجي.

### المطلب الثاني : الاستراتيجية في مجال العلاقات العامة

في العلاقات العامة، تُفهم الاستراتيجية على أنها التخطيط الموجه لتفاعل المؤسسة مع جمهورها، بشكل يخدم أهدافها، ويحافظ على صورتها، ويبني علاقات مستدامة قائمة على الثقة.

بحيث أصبحت المؤسسات الحديثة ( في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ) مطالبة بتبني مناهج إستراتيجية في إدارة أنشطتها الاتصالية والإعلامية، ولم يعد عمل العلاقات العامة مقتصرًا على الاتصال التقليدي أو النشاطات الدعائية بل تجاوز ذلك إلى وظيفة تخطيطية تحليلية ذات بعد طويل المدى. فالاستراتيجية في العلاقات العامة تُعرّف بأنها الإطار العام الذي يحدد كيفية تفاعل المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، ويضبط الأهداف والوسائل والإجراءات الاتصالية التي تُمكنها من بناء صورة إيجابية مستدامة، والتعامل مع الأزمات، واستباق التحديات المستقبلية<sup>8</sup>.

ويكتسي هذا النهج أهمية خاصة في السياق الجزائري حيث تواجه المؤسسات - ومن بينها مؤسسة اتصالات الجزائر - بيئة تنافسية وتغيرات سريعة في سوق الخدمات الرقمية. فالاستراتيجية في العلاقات

<sup>8</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 215-246.

العامة تتيح لهذه المؤسسات رسم سياسة اتصال واضحة المعالم تُنسَّق فيها الجهود بين مختلف الأقسام (التسويق، الموارد البشرية، خدمة الزبائن...) بما يجعل الرسائل والأنشطة الاتصالية متجانسة ومتكاملة.<sup>9</sup>

إنَّ أول عناصر بناء استراتيجية علاقات عامة فعّالة هو (تحليل الوضع الراهن) للمؤسسة، داخليًا وخارجيًا، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يلي ذلك تحديد (الجماهير المستهدفة) بدقة، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو شركاء أو إعلامًا، وصياغة (أهداف استراتيجية قابلة للقياس) على المدى القريب والمتوسط والبعيد. كما يجب تصميم (رسائل اتصالية مقنعة) تتسجم مع هوية المؤسسة وقيمها، واختيار (الوسائل والوسائط) الأنسب للتواصل، سواء تقليدية أو رقمية أو تفاعلية.<sup>10</sup>

يُعتبر (التقييم المستمر) أحد مرتكزات الاستراتيجية؛ إذ يتم وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة مدى تحقيق الأهداف، ثم مراجعة الاستراتيجية عند الحاجة. وتُظهر دراسات ميدانية في الجزائر أنَّ غياب هذا التقييم يؤدي إلى ضعف في فاعلية العلاقات العامة، بينما المؤسسات التي تعتمد خطأً مكتوبة واضحة تحقق نتائج أفضل في صورة المؤسسة وسمعتها.<sup>11</sup>

أما على مستوى التحديات، فتتمثل أبرز العقبات أمام تطبيق الاستراتيجية في العلاقات العامة بالجزائر في نقص الكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي الاتصالي، وضعف الميزانيات المخصصة لهذا النشاط، وغياب الدعم الكافي من الإدارة العليا أحياناً<sup>12</sup>. ولذلك توصي العديد من الدراسات بضرورة تكوين فرق مختصة، وتبني خطط مكتوبة رسمية للعلاقات العامة، وتخصيص موارد مالية وبشرية كافية، إلى جانب الاستثمار في وسائل الإعلام الرقمية والتواصل التفاعلي.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدمائية في الجزائر\*. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023.

<sup>10</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد الجمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014.

<sup>11</sup> مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». \*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 60-86.

<sup>12</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016.

<sup>13</sup> سارة زغلول. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 331-379.

فالعلاقات العامة اليوم لم تعد تقتصر على الأنشطة الترويجية أو الاتصالية الظرفية، بل أصبحت تؤدي دوراً مركزياً في إدارة السمعة، وتحقيق الانسجام الداخلي، وبناء الولاء المؤسسي. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إستراتيجية اتصالية واضحة تركز على:

➤ تشخيص الوضع الحالي (تحليل SWOT مثلاً)

➤ تحديد الأهداف الاتصالية

➤ اختيار الجمهور المستهدف بدقة

➤ تصميم الرسائل المناسبة

➤ تحديد الوسائل والأدوات

➤ توزيع الأدوار داخل الفريق

➤ وضع جدول زمني للتنفيذ والمتابعة

وفقاً لجون مارستون، تتلخص مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية في نموذج الشهير RACE:

➤ R البحث (Research)

➤ A التخطيط (Action)

➤ C الاتصال (Communication)

➤ E التقييم<sup>14</sup> (Evaluation)

وهذا النموذج يعكس جوهر التفكير الاستراتيجي في العلاقات العامة، الذي يقوم على أساس الفعل الواعي والمدروس.

في المؤسسات الجزائرية، تواجه ممارسة العلاقات العامة الاستراتيجية عدة تحديات، منها:

- غياب ثقافة التخطيط داخل المؤسسة
- عدم إشراك قسم العلاقات العامة في صنع القرار
- النظرة التقليدية للعلاقات العامة كمجرد بروتوكول أو تنظيم مناسبات

<sup>14</sup> شفيق غربال، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وأسس (القاهرة: دار النهضة العربية، 2010)، 39.

وهو ما أشار إليه الباحث كمال بوزيدي، الذي أكد على أن "العديد من مؤسسات الجزائر لا تزال تفتقر إلى البنية التحتية الاتصالية التي تسمح بممارسة استراتيجية حقيقية للعلاقات العامة"<sup>15</sup>.

وبالتالي، فإن تبني التفكير الاستراتيجي في العلاقات العامة لا يعد خياراً، بل شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة في بناء تواصل فعال داخلياً وخارجياً، خاصة في ظل المنافسة وتغير سلوك الجمهور.

### المطلب الثالث : مقومات و عناصر الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة

تُعدّ الاستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة الإطار العام الذي يوجه مختلف أنشطة الاتصال داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية والإدارية. فهي تُترجم الرؤية الاتصالية للمؤسسة إلى برامج عملية وخطط تنفيذية تضمن التواصل الفعال مع الجمهور الداخلي والخارجي. وتتأسس هذه الاستراتيجية على مجموعة من المقومات الأساسية التي تُشكّل بنيتها الفكرية والعملية، وعلى عناصر تنفيذية تُحدد مراحل تطبيقها على أرض الواقع<sup>16</sup>.

#### ➤ أولاً: مقومات الاستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة

**1- المرجعية الفكرية والتنظيمية :** يقوم إعداد الاستراتيجية الاتصالية على أساس وجود رؤية مؤسسية واضحة ورسالة محددة تعبر عن فلسفة المؤسسة وأهدافها<sup>17</sup>. فمن غير الممكن صياغة استراتيجية فعالة دون تحديد القيم والمبادئ التي توّطر العمل الاتصالي، ودون معرفة مكانة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما تشكل القيادة الإدارية الداعمة، والبيئة التنظيمية المنفتحة، شرطاً أساسياً لإنجاح أي استراتيجية اتصالية<sup>18</sup>.

**2- التحليل البيئي والبحث الاتصالي :** يُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من المقومات الجوهرية للاستراتيجية الاتصالية<sup>19</sup>. فهو يسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة (تحليل داخلي)، والفرص والتهديدات في محيطها الخارجي (تحليل خارجي)، باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT. ويُعتبر البحث العلمي للرأي العام ودراسة اتجاهاته خطوة أساسية لفهم الجمهور وتوقع ردود أفعاله تجاه الرسائل الاتصالية<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> ياسمين سواكر، الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات العمومية (باتنة: منشورات جامعة الحاج لخضر، 2019)،

88.

<sup>16</sup> القاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020. ص 65

<sup>17</sup> القاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة مرجع سبق ذكره ص 66-67

<sup>18</sup> القاضي، فؤاد حسن. مدخل إلى العلاقات العامة الحديثة مرجع سبق ذكره ص 73

<sup>19</sup> منصور، عبد السلام. بحوث الرأي العام ودورها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020. ص 19

<sup>20</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار الفكر العربي، 2018. ص 47

3- **وضوح الأهداف الاتصالية :** من مقومات الاستراتيجية الناجحة تحديد أهداف دقيقة وقابلة للقياس ترتبط بأهداف المؤسسة العامة<sup>21</sup>. فالهدف الاتصالي قد يكون تحسين الصورة الذهنية، أو زيادة الوعي بخدمة معينة، أو تعزيز الولاء الداخلي. وضوح الأهداف يوجّه الجهود الاتصالية ويُسهل عملية التقييم لاحقاً<sup>22</sup>.

4- **تحديد الجمهور المستهدف بدقة :** لا يمكن لأي استراتيجية اتصالية أن تحقق نجاحاً ما لم تحدد فئات الجمهور بدقة<sup>23</sup>. إذ يختلف الخطاب الاتصالي الموجه إلى الموظفين عن ذلك الموجه إلى الزبائن أو وسائل الإعلام أو المجتمع المحلي. ويستلزم ذلك تصنيف الجمهور حسب خصائصه الديموغرافية والاجتماعية والنفسية ودرجة ارتباطه بالمؤسسة<sup>24</sup>.

5- **الرسائل الاتصالية الفعّالة :** تُعد الرسالة الاتصالية محور العملية الاتصالية، وهي التي تنقل مضمون الاستراتيجية إلى الجمهور<sup>25</sup>. ويجب أن تتصف بالوضوح، والدقة، والمصادقية، وأن تراعي خصائص الجمهور وثقافته ومستواه اللغوي. كما ينبغي أن تُصاغ الرسائل بأسلوب مقنع يتضمن البُعد العاطفي والعقلي في الوقت نفسه<sup>26</sup>.

6- **تكامل قنوات الاتصال :** من المقومات الأساسية أن تستخدم المؤسسة قنوات اتصال متنوعة ومتكاملة — تقليدية ورقمية — لتحقيق الوصول الفعّال إلى الجمهور<sup>27</sup>. فلا يمكن الاعتماد على وسيلة واحدة، بل يجب الجمع بين الاتصال المباشر، والوسائل المطبوعة، ووسائل الإعلام الجماهيري، والمنصات الإلكترونية. ويتحقق التكامل حين تتناغم هذه الوسائل في مضمونها وجدولها الزمني واتجاهاتها.

7- **المرونة والتكيف مع التغيرات :** تواجه الاستراتيجية الاتصالية بيئة ديناميكية تتغير فيها تكنولوجيا الإعلام واتجاهات الجمهور بسرعة. لذلك يجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل حسب المعطيات الجديدة<sup>28</sup>، مع الاحتفاظ بالإطار العام للرؤية المؤسسية. القدرة على التكيف تضمن استمرارية الفعالية وعدم الجمود التنظيمي.

<sup>21</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات مرجع سبق ذكره ص49

<sup>22</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات مرجع سبق ذكره ص 52

<sup>23</sup> لزهراي، عبد الله بن ناصر. إدارة العلاقات العامة: المفهوم والممارسة. الرياض: مكتبة العبيكان، 2019ص98

<sup>24</sup> مراد، لطفي. استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات مرجع سبق ذكره ص95

<sup>25</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2018.

<sup>26</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. مرجع سبق ذكره ص84

<sup>27</sup> علي، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: مبادئ وتطبيقات. مرجع سبق ذكره ص91

<sup>28</sup> لزهراي، عبد الله بن ناصر. إدارة العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص52

➤ ثانياً: عناصر الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة

تتضمن الاستراتيجية الاتصالية مجموعة من العناصر العملية التي تُحوّل المبادئ والمقومات إلى خطوات قابلة للتنفيذ. وتشمل هذه العناصر ما يلي:

**1- تحليل الوضع الاتصالي الراهن :** يُعتبر هذا العنصر المرحلة الأولى في بناء الاستراتيجية، حيث يتم تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة، وتحديد صورة المؤسسة لدى الجمهور، وتشخيص المشكلات الاتصالية الحالية<sup>29</sup>. ويتم جمع البيانات باستخدام أدوات مثل المقابلات، والاستبيانات، وتحليل المحتوى الإعلامي.

**2- تحديد الأهداف الاتصالية الاستراتيجية :** بعد تشخيص الوضع، تُحدّد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والبعيد<sup>30</sup>. ويُشترط أن تكون هذه الأهداف ذكية (SMART) أي محددة، قابلة للقياس، واقعية، زمنية، ومنسجمة مع أهداف المؤسسة العامة<sup>31</sup>.

**3- تحديد الجمهور المستهدف والوسائل :** يتعين على رجل العلاقات العامة أن يحدد بدقة الجمهور الأساسي والثانوي، وأن يختار الوسائل الاتصالية الأنسب للوصول إليهم<sup>32</sup>. فقد تكون الوسيلة مؤتمراً صحفياً، أو حملة إعلامية، أو وسائل رقمية، أو نشرات داخلية، حسب طبيعة الجمهور المستهدف.

**4- صياغة الرسائل الاتصالية :** يتم في هذه المرحلة إعداد الرسائل التي تُوجه إلى كل فئة من الجمهور، بحيث تعكس هوية المؤسسة وتدعم أهدافها<sup>33</sup>. ويجب أن تراعي الرسائل خصائص كل فئة مستهدفة من حيث اللغة والأسلوب والمضمون.

**5- اختيار القنوات الاتصالية :** القنوات الاتصالية تمثل الأدوات التي تمر عبرها الرسائل إلى الجمهور. ويُراعى في اختيارها مدى انتشارها، وسرعتها، وتكلفتها، وملاءمتها لطبيعة الجمهور<sup>34</sup>. فمثلاً، في المؤسسات الاقتصادية قد تكون الوسائل الرقمية أكثر فعالية من النشرات الورقية.

**6- تنفيذ البرامج الاتصالية :** يشمل هذا العنصر وضع الخطط التنفيذية والجدول الزمني للأنشطة الاتصالية، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة<sup>35</sup>.

ويجب أن يكون التنفيذ منسقاً بين جميع إدارات المؤسسة لتحقيق الاتساق في الصورة الاتصالية.

<sup>29</sup> السيد، أحمد عبد الغني. فن الاتصال والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2017. ص55

<sup>30</sup> ناصر، سامي. الاتصال الفعال والثقة المؤسسية. عمان: دار الفكر، 2021. ص25

<sup>31</sup> بدر، سعاد. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر، 2021. ص122

<sup>32</sup> عبد القادر، سمير. العلاقات العامة في عصر الإعلام الرقمي. الجزائر: دار الهدى، 2022. ص63

<sup>33</sup> منصور، عبد السلام. بحوث الرأي العام ودورها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020. ص75

<sup>34</sup> شلبي، محمود. مهارات القيادة في العلاقات العامة. القاهرة: دار غريب، 2019. ص33

<sup>35</sup> الجندي، منير. التحليل الاتصالي في العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2019. ص53

7- **التقويم والتغذية الراجعة** : تُعد عملية التقويم آخر عناصر الاستراتيجية الاتصالية، وهي التي تحدد مدى نجاحها أو إخفاقها<sup>36</sup>. ويتم التقويم عبر مؤشرات كمية (عدد النقااعات، نسبة الوعي، حجم التغطية الإعلامية) ونوعية (تحسن الصورة الذهنية، رضا الجمهور) أما التغذية الراجعة فتمثل أساسًا لتحسين الخطط المستقبلية وتطوير الأداء الاتصالي<sup>37</sup>.

### ➤ ثالثاً: التكامل بين المقومات والعناصر

إنّ نجاح الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة مرهون بمدى تكامل مقوماتها الفكرية مع عناصرها العملية.

فالمقومات تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه العناصر التنفيذية، في حين أن العناصر تشكل الترجمة الواقعية للمقومات. وعندما يتحقق هذا التكامل، تُصبح الاستراتيجية أداة فاعلة في تحقيق التواصل المؤسسي، وتعزيز الثقة، وبناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجمهور<sup>38</sup>.

## المبحث الثاني : كيفية بناء استراتيجية اتصالية

### المطلب الأول: خطوات بناء استراتيجية اتصالية فعالة

أضحت الاستراتيجية الاتصالية في العصر الحديث إحدى الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ لم تعد العلاقات العامة مجرد نشاط ترويجي أو إعلامي، بل أصبحت أداة تخطيطية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل، وتوجيه جهود الاتصال نحو التأثير الفعّال في الجمهور الداخلي والخارجي. ولكي تكون هذه الاستراتيجية فعّالة وواقعية، ينبغي أن تمر بمجموعة من الخطوات العلمية المتسلسلة التي تضمن بنية متكاملة، وهو ما يمكن تفصيله كالآتي:

#### ✓ أولاً: تحليل الوضع الراهن (التشخيص الاتصالي الشامل)

تشكل عملية تحليل الوضع الراهن حجر الأساس لأي استراتيجية اتصالية. فالمؤسسة، قبل الشروع في التخطيط، مطالبة بإجراء دراسة بيئية دقيقة على مستويين:

<sup>36</sup> حمدان، سهى. الاتصال الداخلي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار دجلة، 2022. ص66

<sup>37</sup> مصطفى، عبد الله. إدارة الأزمات في العلاقات العامة. عمان: دار صفاء، 2021. ص124

<sup>38</sup> البغدادي، خالد. الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2021. ص44

- **البيئة الداخلية:** دراسة البنية التنظيمية للمؤسسة، قدراتها البشرية، خبرات موظفيها في مجال الاتصال، الإمكانيات المالية واللوجستية المخصصة للاتصال، طبيعة الاتصال الداخلي بين الإدارات والموظفين، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة. هذا التحليل يتيح معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الاتصالي الداخلي<sup>39</sup>

- **البيئة الخارجية:** وتشمل دراسة خصائص العملاء، طبيعة المنافسة في القطاع، القوانين المنظمة للنشاط، وسائل الإعلام المحلية والوطنية، والحالة العامة للرأي العام. هذه الدراسة تساعد على تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في نشاطها الاتصالي.

40

الغاية من هذا التشخيص هي تزويد المؤسسة بقاعدة معلوماتية دقيقة تمكّنها من وضع استراتيجية واقعية تتماشى مع قدراتها وبيئتها.

#### ✓ ثانياً: تحديد الجماهير المستهدفة (التحليل الديموغرافي والنفسي)

من بين الأخطاء الشائعة في بعض المؤسسات الجزائرية التعامل مع الجمهور كوحدة واحدة متجانسة. بينما تقتضي الممارسة العلمية تقسيم الجمهور إلى فئات (جمهور داخلي: الموظفون، الإطارات، النقابات؛ جمهور خارجي: العملاء، الشركاء، وسائل الإعلام، المجتمع المحلي...). بعد ذلك يتم إعداد بطاقات تعريف بكل فئة تتضمن خصائصها الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)، النفسية (الدوافع، الاتجاهات)، والاجتماعية (المستوى الاقتصادي، نمط الحياة). هذه العملية تساعد على صياغة رسائل أكثر دقة وفعالية.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد الجمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 85.

<sup>40</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 218.

<sup>41</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم – الممارسات – الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 66.

✓ ثالثاً: صياغة الأهداف الاستراتيجية للاتصال

بعد تحديد الوضعية والجمهور المستهدفة، تُصاغ الأهداف الاستراتيجية للاتصال. ويجب أن تكون

الأهداف:

- محددة وواضحة (Specific)

- قابلة للقياس (Measurable)

- قابلة للتحقيق (Achievable)

- واقعية (Realistic)

- محددة زمنياً (Time-bound)

على سبيل المثال: "رفع مستوى رضا العملاء عن خدمات المؤسسة بنسبة 20% خلال سنة" أو "تحسين صورة المؤسسة في وسائل الإعلام الوطنية خلال ستة أشهر". إن صياغة الأهداف بهذه الطريقة تسهل تقييم مدى النجاح لاحقاً<sup>42</sup>.

✓ رابعاً: وضع الرسائل الاتصالية الرئيسية (Message Design)

الرسالة هي القلب النابض للاستراتيجية الاتصالية. يجب تحديد الرسائل الرئيسية والثانوية التي ستوجه إلى كل فئة من الجمهور. تتسم الرسائل الفعالة بالوضوح، الإيجاز، الاتساق مع هوية المؤسسة وقيمها، والقدرة على التأثير العاطفي والمعرفي في الجمهور المستهدف. كما يُفضّل اختبار هذه الرسائل على عينات صغيرة قبل تعميمها<sup>43</sup>.

✓ خامساً: اختيار الوسائل والأنشطة الاتصالية (Media & Activities)

في هذه المرحلة يتم اختيار الوسائل الأنسب لكل جمهور. في الجزائر مثلاً قد تكون الوسائل التقليدية (الصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون) فعالة مع فئات معينة مثل كبار السن أو المناطق الداخلية، بينما

<sup>42</sup> أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدمائية في الجزائر\*. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023، ص 37.

<sup>43</sup> مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». \*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 63.

تبرز أهمية الوسائل الحديثة (مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، التطبيقات الذكية) مع فئات الشباب ورجال الأعمال. الجمع بين أكثر من وسيلة (Integrated Communication) يعزز الوصول والتأثير ويحقق التكامل الاتصالي.<sup>44</sup>

#### ✓ سادساً: تحديد الموارد والجدول الزمني (Budget & Timeline)

أي استراتيجية بدون موارد محددة تتحول إلى مجرد حبر على ورق. لذلك يجب تحديد الميزانية المالية المرصودة للأنشطة الاتصالية، والموارد البشرية المسؤولة عن التنفيذ، وتوزيع المهام بدقة، مع وضع جدول زمني يحدد مواعيد كل نشاط ومسؤوليات كل فريق.<sup>45</sup>

#### ✓ سابعاً: التقييم والمتابعة المستمرة (Evaluation & Feedback)

آخر خطوة، لكنها ليست أقل أهمية، هي التقييم الدوري لنتائج الاستراتيجية الاتصالية. يتم ذلك من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مثل: مستوى الوعي بخدمة جديدة، درجة رضا العملاء، حجم التغطية الإعلامية، نسبة التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي... إلخ. بناءً على هذه المؤشرات يتم إدخال تعديلات على الأنشطة أو إعادة توجيه الرسائل لتصحيح المسار.<sup>46</sup>

إن اتباع هذه الخطوات بشكل متسلسل ومنهجي يضمن بناء استراتيجية اتصالية فعّالة تسهم في تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاتصالية على أرض الواقع، خاصة في السياق الجزائري الذي يشهد تطورات كبيرة في وسائل الاتصال والبيئات التنظيمية.

### المطلب الثاني: تحديد الأهداف و الجمهور المستهدف

#### - تحديد الأهداف والجمهور المستهدف في الاستراتيجية الاتصالية

يُعدّ تحديد الأهداف والجمهور المستهدف الخطوة الجوهرية الثانية في بناء أي استراتيجية اتصالية فعّالة، حيث إن وضوح الهدف ومعرفة من يتلقّى الرسالة يضمنان فعالية النشاط الاتصالي ويزيدان من قدرته على إحداث التأثير المطلوب.

<sup>44</sup> أودية، ناصر. «استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>45</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة سبق ذكره ص 95.

<sup>46</sup> زغلول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 335.

✓ أولاً: تحديد الأهداف الاتصالية

بعد مرحلة التشخيص الشامل للوضع الاتصالية، تأتي مرحلة صياغة الأهداف الاتصالية. وتتمثل أهمية هذه الخطوة في كونها ترسم المسار الذي ستسلكه المؤسسة وتحدد ما تريد تحقيقه من وراء أنشطتها الاتصالية. ومن أهم المعايير العلمية لصياغة الأهداف الاتصالية ما يلي:

- الوضوح والدقة: يجب أن تكون الأهداف مفهومة لكل من يشارك في تنفيذ الاستراتيجية، وأن تُصاغ بأسلوب محدد وليس عاماً.
- القابلية للقياس: بحيث يمكن تقييم ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا (مثلاً رفع نسبة رضا العملاء إلى 70% بدلاً من عبارة "تحسين رضا العملاء").
- الواقعية: أن تتناسب الأهداف مع إمكانيات المؤسسة وظروفها البيئية.
- التحديد الزمني: وضع إطار زمني لتحقيق كل هدف، مثل سنة أو ستة أشهر<sup>47</sup>.

وفي السياق الجزائري، غالباً ما تهدف المؤسسات إلى تعزيز صورتها في السوق، زيادة مستوى الوعي بخدماتها الجديدة، وتحسين العلاقة مع وسائل الإعلام والجمهور المختلفة، وكل هذه الأهداف تحتاج إلى صياغة دقيقة قبل الشروع في التنفيذ<sup>48</sup>.

✓ ثانياً: تحديد الجمهور المستهدف

لا تقل أهمية تحديد الجمهور المستهدف عن أهمية صياغة الأهداف، إذ يشكل الجمهور محور العملية الاتصالية كلها. ويعني الجمهور المستهدف جميع الفئات التي تتلقى الرسائل الاتصالية أو تتأثر بها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الجمهور:

- **الجمهور الداخلي:** ويشمل الموظفين والإدارات والفرعية والنقابات. الاهتمام بهذا الجمهور يرفع معنويات العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد الجمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 102.

<sup>48</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 220.

<sup>49</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم – الممارسات – الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 73.

- الجمهور الخارجي: ويضم العملاء الحاليين والمحتملين، الشركاء، وسائل الإعلام، السلطات الحكومية، المجتمع المحلي. لكل فئة خصائصها ومطالبها التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم الرسائل والأنشطة الاتصالية<sup>50</sup>.

وتقتضي الممارسة العلمية تقسيم الجمهور الخارجي إلى شرائح أدق حسب العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي، المهنة، نمط الحياة... إلخ. هذا التقسيم يُعرف بـ (التجزئة الجماهيرية) (Audience Segmentation)، ويساعد المؤسسة على تصميم رسائل ملائمة لكل شريحة على حدة بما يتوافق مع احتياجاتها وتوقعاتها<sup>51</sup>.

#### ✓ ثالثاً: العلاقة بين تحديد الأهداف والجمهور المستهدف

لا يمكن النظر إلى تحديد الأهداف بمعزل عن تحديد الجمهور المستهدف، فالأهداف تُصاغ أساساً بناءً على طبيعة الجمهور واحتياجاته. فإذا كان الهدف هو «زيادة وعي الشباب بخدمة الإنترنت ذات التدفق العالي» مثلاً، فإن الجمهور المستهدف سيكون الشباب، والوسائل المستخدمة ستكون غالباً رقمية وتفاعلية. بينما إذا كان الهدف «تعزيز ثقة كبار السن في خدمات الهاتف الثابت»، فسوف تُختار وسائل أكثر تقليدية كالإذاعة المحلية أو الندوات المباشرة<sup>52</sup>.

إن الربط المنهجي بين الأهداف والجماهير يمكن المؤسسة من بناء خطة اتصالية أكثر دقة ويضمن عدم إهدار الموارد على أنشطة غير فعّالة أو على جماهير غير معنية بالرسالة.

#### ✓ رابعاً: خطوات عملية لتحديد الأهداف والجمهور

- 1- مراجعة نتائج تحليل الوضع الراهن لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل اتصالي.
- 2- صياغة أهداف محددة وقابلة للقياس تتناسب مع إمكانيات المؤسسة.
- 3- إعداد قائمة بجميع فئات الجمهور الممكنة (داخلي وخارجي)
- 4- تقسيم الجمهور إلى شرائح فرعية بناءً على معايير ديموغرافية ونفسية وسلوكية.

50 أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدمائية في الجزائر\*، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023، ص 41.

51 مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». \*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 68.

52 علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره، ص 85.

5- ربط كل هدف بفتة أو فئات محددة من الجمهور المستهدف.

6- اختيار الوسائل والأنشطة التي تناسب كل فئة وفقاً لأهداف الاتصال<sup>53</sup>.

بهذه الطريقة يصبح تحديد الأهداف والجمهور المستهدف عملية علمية ممنهجة وليست مجرد قرارات ارتجالية، وهو ما يعزز نجاح الاستراتيجية الاتصالية في النهاية.

### المطلب الثالث: الرسائل والوسائل الاتصالية

تُعتبر الرسائل والوسائل الاتصالية العمود الفقري لأي استراتيجية اتصالية، فهما يشكلان الأداة التي تُترجم بها أهداف المؤسسة إلى تأثير ملموس في سلوك الجمهور المستهدف. لذلك فإن أي خلل في صياغة الرسائل أو اختيار الوسائل قد يفرغ الاستراتيجية الاتصالية من مضمونها ويؤدي إلى نتائج معاكسة لما هو مطلوب.

#### أولاً: الرسائل الاتصالية - التصميم والمضمون

الرسالة الاتصالية هي كل معلومة أو مضمون تود المؤسسة نقله إلى جمهورها المستهدف، سواء كان داخلياً أو خارجياً. ولكي تكون الرسائل فعّالة، ينبغي أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمعايير العلمية:

1- الوضوح والدقة: يجب أن تصاغ الرسائل بلغة بسيطة ومفهومة تتناسب مع خصائص الجمهور، وتتجنب الغموض أو المصطلحات التقنية المعقدة غير الضرورية<sup>54</sup>.

2- الانسجام مع هوية المؤسسة: ينبغي أن تعكس الرسائل قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية ورؤيتها الاستراتيجية، وأن تكون متسقة مع الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في ترسيخها لدى جمهورها<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> زغلول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 340.

<sup>54</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد جمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 118.

<sup>55</sup> أودية، ناصر. «استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 222.

3- الجاذبية والإقناع: الرسائل الناجحة هي التي تثير اهتمام الجمهور وتستطيع إقناعه بالعروض أو الأفكار المطروحة. ويستحسن استخدام عناصر بصرية ورمزية قوية لدعم الرسالة<sup>56</sup>.

4- الملاءمة السياقية: يجب أن تراعي الرسالة الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة الجمهور المستهدف، حتى لا تؤدي إلى سوء فهم أو رفض<sup>57</sup>.

5- الاختبار المسبق: قبل إطلاق الرسائل على نطاق واسع، يُفضّل اختبارها على عينة صغيرة من الجمهور المستهدف لقياس أثرها وتعديلها عند الضرورة<sup>58</sup>.

وفي السياق الجزائري، تبرز أهمية الرسائل في كونها الوسيلة الرئيسة لتعريف الجمهور بالخدمات الجديدة (مثل خدمات الإنترنت أو العروض الترويجية في قطاع الاتصالات)، وإقناعه بجدواها وجودتها، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة بين الشركات العاملة في المجال.

#### ثانياً: الوسائل الاتصالية - الاختيار والتكامل

الوسيلة الاتصالية هي القناة أو الأداة التي يتم من خلالها إيصال الرسائل إلى الجمهور. وتشمل الوسائل التقليدية مثل الصحف، الإذاعة، التلفزيون، النشرات المطبوعة، والوسائل الحديثة مثل مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية القصيرة، والتطبيقات الذكية. واختيار الوسائل ليس قراراً اعتباطياً، بل يجب أن يقوم على أسس علمية:

1- ملاءمة الوسيلة للجمهور: لكل فئة من الجمهور وسيلة تفضّلها. فالشباب مثلاً يتفاعلون أكثر عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بينما يظل كبار السن أكثر ارتباطاً بالإذاعة أو التلفزيون المحلي<sup>59</sup>.

56 علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 91.

57 أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدماتية في الجزائر\*. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023، ص 45.

58

59 مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». \*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 70.

2- طبيعة الرسالة: إذا كانت الرسالة تحتاج إلى تفصيل وتوضيح، يُستحسن استخدام وسيلة تسمح بالشرح كالمواقع الإلكترونية أو الندوات. أما الرسائل القصيرة أو التذكيرية فتناسبها وسائل سريعة مثل الرسائل النصية<sup>60</sup>.

3- التكلفة والموارد: يجب الموازنة بين فعالية الوسيلة وتكلفتها المالية، خاصة في المؤسسات التي تعمل بميزانيات محدودة<sup>61</sup>.

4- التكامل بين الوسائل: لا يكفي الاعتماد على وسيلة واحدة. إن الجمع بين أكثر من وسيلة (Integrated Communication) يعزز وصول الرسالة ويحقق تكراراً إيجابياً يزيد من ترسيخها في أذهان الجمهور<sup>62</sup>.

على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر أن تستخدم التلفزيون الوطني للإعلان عن خدمة جديدة، وتدعمه بحملات على مواقع التواصل الاجتماعي، ونشرات داخلية للموظفين، وندوات مباشرة مع الشركاء الرئيسيين.

### ثالثاً: العلاقة بين الرسائل والوسائل

لا يمكن النظر إلى الرسائل بمعزل عن الوسائل، إذ إن جودة الرسالة قد تضعف إذا وُضعت في وسيلة غير مناسبة، والعكس صحيح. لذلك يجب تصميم الرسائل منذ البداية بما يتلاءم مع الوسيلة التي ستُنشر من خلالها. فمثلاً، الرسائل الموجهة إلى فيسبوك أو إنستغرام يجب أن تحتوي على صور وأشرطة فيديو قصيرة وجذابة، بينما الرسائل الموجهة إلى نشرة داخلية يمكن أن تكون أطول وأكثر تفصيلاً<sup>63</sup>.

### رابعاً: خطوات عملية لصياغة الرسائل واختيار الوسائل

1- تحديد مضمون الرسالة الأساسية لكل هدف من أهداف الاستراتيجية.

2- صياغة الرسائل بلغة تتناسب مع خصائص كل فئة من الجمهور المستهدف.

<sup>60</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>61</sup> الجبوري، مرجع سابق، ص 96.

<sup>62</sup> زغول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 344.

<sup>63</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة إستراتيجية العلاقات العامة\*، ص 227.

3- اختيار الوسيلة الأنسب لكل رسالة وفئة من الجمهور بناءً على دراسات سابقة أو استبيانات.

4- إعداد جدول زمني يوضح متى وأين ستُثبت كل رسالة ومن المسؤول عنها.

5- مراقبة الأداء وقياس أثر الرسائل والوسائل في تحقيق الأهداف الاتصالية.

إن دمج الرسائل والوسائل بطريقة علمية ومخططة هو ما يحوّل الاستراتيجية الاتصالية من خطة نظرية إلى برنامج عملي قادر على تحقيق النتائج المرجوة.

### المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

#### المطلب الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة بأنه -عملية علمية منهجية طويلة المدى- تهدف إلى تحديد الأهداف والبرامج والأنشطة الاتصالية للمؤسسة، وتخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات في إطار زمني محدد، بما يضمن تحقيق التكامل بين رؤية المؤسسة ورسالتها من جهة، وتطلعات الجمهور واحتياجاته من جهة أخرى<sup>64</sup>. وهو بذلك لا يقتصر على إعداد خطط قصيرة الأجل، بل يتجاوز ذلك إلى صياغة رؤية واستراتيجيات مستقبلية تسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة وضمان استمرارية علاقاتها مع جمهورها.

وقد عرّفه الجبوري بأنه: «عملية مستمرة لتحديد الأهداف الاتصالية للمؤسسة وتطوير الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء التغيرات البيئية والمجتمعية»<sup>65</sup>. بينما يرى أودية أنه «إطار منهجي ينسق أنشطة العلاقات العامة وفق رؤية استراتيجية شاملة تتجاوز الإجراءات التكتيكية اليومية»<sup>66</sup>. في حين

<sup>64</sup> خيرت معوض عياد، ورasm محمد الجمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 45.

<sup>65</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 30.

<sup>66</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 222.

اعتبرت أكفر ومشان أن التخطيط الاستراتيجي «أداة بحثية وتنظيمية تتيح للمؤسسات الخدماتية في الجزائر، مثل اتصالات الجزائر، فهم بيئتها وتحديد أولوياتها الاتصالية بشكل علمي»<sup>67</sup>.

#### □ خصائص التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

للتخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة مجموعة خصائص تميّزه عن التخطيط التقليدي<sup>706968</sup>:

- الطابع المستقبلي: يركّز على توقع التغيرات المستقبلية وتكييف المؤسسة معها، وليس فقط حل المشكلات الراهنة.

- الشمولية: يغطي كل جوانب الاتصال المؤسسي (الداخلي والخارجي) وجميع الفئات المستهدفة.

- التكامل: يربط بين أهداف العلاقات العامة والأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- المرونة: - يتيح تعديل الخطط وفق المستجدات والأزمات.

- الاعتماد على البيانات: يستند إلى دراسات وبحوث ميدانية لفهم الجمهور والسوق وبيئة العمل.

#### □ أهمية التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في أنه يُمكن المؤسسات من<sup>74737271</sup>:

- توجيه الموارد البشرية والمادية نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحسين الصورة المؤسسية.

- تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال بناء هوية وصورة ذهنية قوية.

- تحديد الأولويات الاتصالية بما يتماشى مع بيئة العمل المتغيرة.

- تقييم الأداء الاتصالي بشكل موضوعي عبر مؤشرات قابلة للقياس.

67 أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدماتية في الجزائر\*. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023، ص 20.

68 الجبوري، مرجع سابق، ص 31.

69 أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». مرجع سبق ذكره، ص 223.

70 زغلول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 348.

71 مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان».

\*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 71.

72 أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدماتية في الجزائر\*. مرجع سبق ذكره ص 25.

73 علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 35.

74 علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره، ص 35.

- التقليل من المخاطر عبر التنبؤ بالأزمات ووضع خطط استباقية لإدارتها.

إن التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة هو -أداة قيادية- تساعد المؤسسات على الانتقال من الاستجابة العشوائية للأحداث إلى الفعل المنظم المبني على رؤية مستقبلية واضحة. وفي حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، يشكل هذا التخطيط العمود الفقري لأي برنامج اتصالي ناجح يسعى لتعزيز ولاء العملاء وتحسين سمعة المؤسسة على المدى الطويل.

### المطلب الثاني : دور التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة

يُعدّ التخطيط أحد الركائز الجوهرية في الإدارة الحديثة، فهو الأداة التي تمكّن المؤسسة من الانتقال من حالة التسيير العشوائي إلى التسيير العلمي المنظم. ويكتسي التخطيط في مجال العلاقات العامة أهمية خاصة؛ لأنه يوجّه الأنشطة الاتصالية نحو أهداف محددة مسبقاً، ويتيح الاستخدام الأمثل للموارد، ويضمن انسجام الجهود في تحقيق الغاية الكبرى للمؤسسة، سواء كانت اقتصادية، أو خدمية، أو اجتماعية<sup>75</sup>.

#### - أولاً: التخطيط كأداة لتحديد الأهداف وترجمتها إلى برامج

التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها -تحديد أهداف المؤسسة وصياغتها بوضوح- ثم وضع البرامج والخطط التي تساعد على تحقيقها<sup>76</sup>. في المؤسسات الخدمية مثل اتصالات الجزائر، يُسهم التخطيط في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أنشطة اتصالية عملية، مثل الحملات الإعلامية أو البرامج التفاعلية مع الجمهور<sup>77</sup>. فبدون تخطيط، تصبح الجهود الاتصالية متفرقة وغير متسقة، مما يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم تحقيق النتائج المرجوة<sup>78</sup>.

#### - ثانياً: التخطيط وسيلة لترشيد الموارد وتحقيق الكفاءة

التخطيط يتيح للمؤسسة تحديد أولوياتها وتوزيع مواردها البشرية والمالية وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط<sup>79</sup>. فعلى سبيل المثال، عندما تضع إدارة العلاقات العامة خطة استراتيجية،

<sup>75</sup> خيرت معوض عياد، ورسم محمد الجمال. \*إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي\*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 100.

<sup>76</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط\*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص 65.

<sup>77</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مجلة الحضارة الإسلامية\*، المجلد 13، العدد 17، 2012، ص 229.

<sup>78</sup> أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدمائية في الجزائر\* . مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023، ص 40.

<sup>79</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره ص 67.

فإنها تحدد مسبقاً حجم الميزانية المخصصة لكل حملة إعلامية، والفريق المكلف بها، والجدول الزمني للتنفيذ. هذا التوزيع المنهجي يقلل من الهدر ويرفع من كفاءة الأداء<sup>80</sup>.

#### - ثالثاً: التخطيط كآلية للتنسيق بين الإدارات المختلفة

من أبرز أدوار التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة أنه (يسهل التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية)<sup>81</sup>. ففي مؤسسة بحجم اتصالات الجزائر، تتداخل مهام العلاقات العامة مع إدارات التسويق، وخدمة الزبائن، والموارد البشرية، وحتى الشؤون القانونية. التخطيط الاتصالي يضمن توحيد الرسائل والأنشطة الموجهة للجمهور، بما يحقق صورة ذهنية متماسكة للمؤسسة<sup>82</sup>.

#### - رابعاً: التخطيط أداة للتكيف مع التغيرات وإدارة الأزمات

يُسهم التخطيط في جعل المؤسسة أكثر استعداداً للتعامل مع التغيرات البيئية، سواء كانت اقتصادية، أو تقنية، أو اجتماعية<sup>83</sup>. فمن خلال وضع سيناريوهات بديلة وخطط طوارئ، يمكن للمؤسسة مواجهة الأزمات بشكل استباقي. هذا ينعكس إيجاباً على سمعتها ويزيد من ثقة الجمهور بها<sup>84</sup>.

#### - خامساً: التخطيط أداة للرقابة والتقييم

التخطيط لا يقتصر على وضع البرامج فقط، بل يتضمن أيضاً -وضع معايير لقياس الأداء ومؤشرات لتقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف<sup>85</sup>. في العلاقات العامة، يمكن قياس ذلك من خلال مؤشرات مثل مستوى رضا العملاء، أو عدد التفاعلات على المنصات الرقمية، أو نسبة الزيادة في الاشتراكات. هذه المؤشرات تساعد الإدارة على تعديل الخطة عند الحاجة وتحسين الأداء المستقبلي<sup>86</sup>.

إن التخطيط هو حجر الزاوية في أي عملية إدارية ناجحة، خاصة في مجال العلاقات العامة. فهو يوجه الأنشطة الاتصالية ويحولها من مجرد جهود متفرقة إلى استراتيجية متكاملة تسعى لتحقيق الأهداف

<sup>80</sup> أودية، ناصر أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مرجع سبق ذكره، ص 231.  
<sup>81</sup> زغلول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية دورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». \*المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري\*، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021، ص 350.

<sup>82</sup> مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». \*مجلة الرواق\*، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 75.

<sup>83</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره ص 70.

<sup>84</sup> أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. \*مساهمة العلاقات العامة في التخطيط مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>85</sup> أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». \*مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>86</sup> علي عبودي نعمة الجبوري. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره، ص 73.

العامة للمؤسسة. وفي حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، يلعب التخطيط دوراً أساسياً في تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد خطة استراتيجية ناجحة

تعد عملية إعداد خطة استراتيجية للعلاقات العامة من العمليات الجوهرية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل منظم وفعال. وتشير الدراسات الأكاديمية إلى أن إعداد هذه الخطة يتطلب اتباع مراحل محددة ومتسلسلة تساهم في توحيد الجهود الاتصالية وتحقيق النتائج المرجوة<sup>87</sup>. يمكن تقسيم هذه المراحل إلى ما يلي:

#### أولاً: التحليل والتشخيص

تعتبر مرحلة التحليل والتشخيص حجر الأساس في إعداد أي خطة استراتيجية. ففي هذه المرحلة، يقوم فريق العلاقات العامة بجمع البيانات والمعلومات حول المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية. يشمل ذلك دراسة الوضع الحالي للاتصال المؤسسي، تقييم الأداء السابق للحملات، معرفة احتياجات الجمهور وتوقعاته، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.<sup>88</sup> (SWOT) الهدف من هذه المرحلة هو فهم السياق العام بشكل دقيق لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل استراتيجي، وضمان أن تكون الخطة مبنية على معلومات موثوقة وواقعية<sup>89</sup>.

#### ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

بمجرد الانتهاء من التشخيص، يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامة. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة، قابلة للقياس، ومرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة العامة<sup>90</sup>. وتشمل أهداف

87 الجبوري، علي عبودي نعمة. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 145.

88 حسن، محمد عبد الحميد. \*العلاقات العامة: أصولها - أسسها - تطبيقاتها\*. القاهرة: عالم الكتب، 2018، ص 210.

89 حسن، محمد عبد الحميد. \*العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره ص 212.

90 فاطمة حمادة. \*دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية\*. مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2018، ص

العلاقات العامة عادة تعزز صورة المؤسسة، تحسين مستوى التفاعل مع الجمهور، زيادة الوعي بالمنتجات أو الخدمات، وإدارة السمعة المؤسسية بشكل احترافي<sup>91</sup>.

يُفضل أن تكون الأهداف متدرجة من أهداف قصيرة المدى يمكن تحقيقها بسرعة، إلى أهداف طويلة المدى تتطلب جهودًا مستمرة وتقييمًا دوريًا.

### ثالثًا: تحديد الجمهور المستهدف

تعتبر معرفة الجمهور المستهدف من العناصر الأساسية في أي خطة استراتيجية للعلاقات العامة. يتم تصنيف الجمهور وفق فئات محددة، مثل العملاء، الموظفين، الشركاء، وسائل الإعلام، والمجتمع المدني<sup>92</sup>.

يتيح تحديد الجمهور المستهدف صياغة رسائل اتصالية دقيقة وفعالة، وتحديد القنوات المناسبة للتواصل، سواء كانت تقليدية أو رقمية. كما يساعد هذا التحديد في تخصيص الموارد بشكل مثالي لتحقيق أكبر أثر ممكن.

### رابعًا: تصميم الرسائل والوسائل الاتصالية

بعد تحديد الجمهور، يتم صياغة الرسائل الأساسية التي سيتم إيصالها، بحيث تعكس هوية المؤسسة وقيمها وتلبي توقعات الجمهور<sup>93</sup>. كما يتم اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لتوصيل هذه الرسائل، مع مراعاة طبيعة كل فئة من الجمهور ومدى فعاليتها. ويشمل ذلك القنوات التقليدية مثل البيانات الصحفية والملتقيات، والقنوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني<sup>94</sup>.

الرسائل والوسائل يجب أن تكون متناسقة مع الأهداف الاستراتيجية لضمان وصولها بشكل مؤثر.

<sup>91</sup> الجبوري، علي عبودي نعمة. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 148.

<sup>92</sup> ليلي عياشي. \*العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر\*. مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 12، 2021، ص 78.

<sup>93</sup> ليلي عياشي. \*العلاقات العامة في العصر الرقمي مرجع سبق ذكره ص 80.

<sup>94</sup> حسن، محمد عبد الحميد. \*العلاقات العامة: مرجع سبق ذكره ص 215.

## خامساً: التخطيط للتنفيذ والمتابعة

تعتبر مرحلة التنفيذ والمتابعة هي المرحلة التطبيقية للخطة. وتشمل وضع جداول زمنية واضحة، توزيع المهام على الفرق المعنية، وتحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة<sup>95</sup>.

كما يتم وضع آليات متابعة وتقييم دوري لقياس أثر البرامج والأنشطة الاتصالية، وتحديد ما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية قد تحققت أو تحتاج إلى تعديل. هذه المراجعة المستمرة تضمن تحسين الأداء المستقبلي وزيادة فعالية الخطة<sup>96</sup>.

إن إعداد خطة استراتيجية ناجحة للعلاقات العامة يتطلب اتباع منهجية دقيقة تشمل التحليل والتشخيص، تحديد الأهداف والجمهور، صياغة الرسائل واختيار الوسائل المناسبة، ثم التخطيط للتنفيذ والمتابعة. تضمن هذه المراحل تكامل الجهود الاتصالية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومنظم.

<sup>95</sup> الجبوري، علي عبودي نعمة. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ، ص 150

<sup>96</sup> الجبوري، علي عبودي نعمة. \*إدارة استراتيجية العلاقات العامة مرجع سبق ذكره ص 152.

# الفصل الثالث

بعد التأسيس النظري للعلاقات العامة واستراتيجية التخطيط الاتصالي في الفصلين الأول والثاني، يبرز هذا الفصل الثالث كحلقة وصل أساسية بين الجانب النظري والواقع العملي لموضوع البحث. فكل ما تم تناوله سابقاً من مفاهيم وتعريفات ومراحل بناء الاستراتيجيات الاتصالية يظل غير مكتمل القيمة ما لم يُختبر في الميدان داخل مؤسسة حقيقية، حيث تتفاعل النظريات مع السياقات المحلية والإمكانات التنظيمية والبشرية.

إن اختيار مؤسسة (اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة) كنموذج تطبيقي لم يأت اعتباطاً؛ فهي من المؤسسات الخدمتية الكبرى في الجزائر التي تتعامل يومياً مع جمهور واسع ومتنوع (مشركين، متعاملين اقتصاديين، إدارات عمومية، وإعلام)، كما أنها تواجه تحديات تتعلق بصورة المؤسسة وتواصلها الداخلي والخارجي، ما يجعلها بيئة خصبة لدراسة ممارسة العلاقات العامة ومدى تبني التخطيط الاستراتيجي فيها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد مجتمع البحث وعينته، مروراً بأداة جمع البيانات (دليل المقابلة)، وانتهاءً بعرض وتحليل نتائج هذه المقابلات في محاور متكاملة: وجود قسم للعلاقات العامة وهيكله، طبيعة المهام المنوطة به، مستوى اعتماد الإدارة عليه، ثم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة وأهميته والوسائل المستخدمة لتنفيذه. كما يسعى الفصل إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري السابق واختبار فرضيات الدراسة، مع استخلاص أوجه القوة والقصور وتقديم توصيات عملية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات البارزة في مجال خدمات الاتصال السلكي واللاسلكي، بالإضافة إلى كونها من أكبر المؤسسات الوطنية، تطرقنا في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التطرق إلى نشأتها، التعرف على هيكلها التنظيمي، وكذا أهدافها ومهامها والخدمات التي تقدمها.

## المطلب الاول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات وكذا الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية المتمثلة في "مؤسسة بريد الجزائر"، والثانية تتمثل في الاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"، ومرت نشأتها بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

## أولاً: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيثتم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي كلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 B 00 180 83، وبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و التكنولوجيا للإعلام و الاتصال أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

## ثانياً: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد كما أصبحت مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة والبقاء فيها للأقوى.

<sup>1</sup>[www.algerietelecom.dz](http://www.algerietelecom.dz)

كما تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها الثلاث التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجالات الاتصالات، فقد تم إنشاء:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: هي مؤسسة مختصة في الهاتف الخليوي، و تعتبر من أهم متعاملي النقال في الجزائر، من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 100.000.000 د.ج.
- فرع اتصالات الجزائر للهاتف الثابت: مختص في تكنولوجيا الهاتف الثابت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير شبكة متطورة للهاتف والانترنت ذو السرعة الفائقة.
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيا الأقمار الصناعية، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب: 1000.000.000 د.ج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بهيكل منظم يساعدها على القيام بمهامها بكفاءة، ويمكن تبيانه في الشكل الموالي مع شرح مختصر لكل قسم<sup>2</sup>:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

<sup>2</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

2-1- الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للشركة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على<sup>3</sup>:

- الحفاظ على الحصص السوقية.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق تنافسي.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

• النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

• المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة.

2-2- المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة العامة للمدير ومكلفة بـ:

- مراقبة مختلف الأعمال التي تتم في المؤسسة.
- تنفيذ المهام المفاجئة بالتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- التنسيق والمراقبة ومتابعة المفتشيات على مستوى المديريات العملياتية.

2-3- مديرية التحليل والتقرير: تعمل على:

- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية.
- دراسة المحيط العام للمؤسسة.
- إعداد التقارير المتعلقة بكل مديريات المؤسسة.

2-4- قسم نظام المعلومات: هو القسم المكلف ببرمجة، دعم، إدارة، صيانة وتشغيل نظام معلومات NGBSS الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>4</sup>:

• تعريف نظام المعلومات NGBSS: (New Generation Bisnes Support System)

هو نظام لدعم الأعمال التجارية الجديدة للمؤسسات، يقدم مجموعة متكاملة من الوظائف والأنشطة المطلوبة من طرف المتعاملين في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، يضمن للمتعاملين السير الجيد لعملياتهم في المجال التجاري المالي والتقني، وأهم ميزة لهذا النظام أنه نظام متقارب بإمكانه التعامل مع الأنظمة الأخرى.

<sup>3</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

<sup>4</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

- تقسيمات نظام المعلومات **NGBSS**: يتكون نظام المعلومات من 9 وحدات وهي:
  - إدارة علاقات العملاء **CRM**: يتم من خلال هذه الوحدة تسجيل وتعديل بيانات الزبائن المشتركين في مختلف عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - نظام التقارب للفواتير **CBS**: هو نظام خاص بكل ما يتعلق بالفواتير والتسعير.
  - كتالوج المنتج الموحد **UPC**: يتم من خلال هذه الوحدة إدارة كتالوج العروض.
  - إدارة المبيعات **USM**: خصصت هذه الوحدة لإدارة ملف البيانات الشخصية للمستخدم.
  - إدارة علاقات المؤسسات **PRM**: يتم من خلال هذه الوحدة إدارة علاقات المؤسسات الخاصة بالوصل البيني والتجوال.
  - فضاء العملاء عبر الانترنت **E-CARE**: مساحة خاصة للعملاء عبر الانترنت.
  - وصولات وبطاقات التعبئة: يتم من خلال هذه الوحدة ادارة وصولات التذاكر وبطاقات التعبئة.
  - منصة أعمال الاستخبارات الأساسية **BICP**: تسمح هذه المنصة باستخراج جميع البيانات والإحصائيات الخاصة بالعمليات المنفذة.
  - تذكرة الشكاوى **TROUBLE TICKET**: تهتم هذه الوحدة بإدارة جميع أنواع الشكاوى.

## 2-5- قسم الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.
- القيام بعملية الاستقطاب.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والمهارات.

## 2-6- قسم المالية والمحاسبة: وهو مكلفة بما يلي:

- تقديم الدعم المالي للهياكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة.
- تسيير الميزانيات والقيام بجباية المؤسسة.

## 2-7- قسم الربط البيني والعلاقات الدولية: مكلف بما يلي:

- تحليل مستويات الحركة.
- عمليات الفوترة.
- تغييرات الشبكة أو الخدمة.

- مواضيع فنية أو تشغيلية أخرى تتعلق بربط الاتصال البيني.
- 2-8- مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة: مكلفة بإدارة كل ما هو متعلق بالأمن الداخلي للمؤسسة، حيث تعمل على ضمان السير الحسن ووضع القواعد والإجراءات الأمنية والسهر على تطبيقها داخل المؤسسة.
- 2-9- قسم المشتريات والوسائل والإمداد: تتولى توفير كل المعدات والأدوات الضرورية واللازمة مثل المكاتب، أجهزة الإعلام الآلي، الأدوات المكتبية.
- 2-10- مديرية الشؤون القانونية: تعمل على تولى كل المهام والاستشارات القانونية للمؤسسة.
- 2-11- مديرية التدقيق الداخلي: مكلفة ب<sup>5</sup>:
  - أعمال الرقابة والتدقيق داخل المؤسسة.
  - متابعة كافة العقود والاتفاقيات.
  - متابعة مالية دورية للعمليات المالية المختلفة المنفذة في المؤسسة.
- 2-12- المديريات العملياتية: هي مديرية ولأئية منحتها المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر صلاحية تمثيلها في كل ولايات الوطن، وذلك لتسهيل تعاملاتها الإدارية وخلق قنوات اتصال رسمية هرمية سهلة الولوج، ويبلغ عدد المديريات العملياتية للمؤسسة 50 مديرية، موزعة عبر كافة ولايات الوطن، ثلاثة منها في ولاية الجزائر (مديرية عملياتية شرق، مديرية عملياتية وسط ومديرية عملياتية غرب).
- وتتضمن كل مديرية عملياتية مجموعة من الوكالات التجارية والتي تعتبر نقطة اتصال بين المؤسسة الأم وزبائنها، حيث تقوم بدور رئيسي يتمثل في تلبية طلب الزبائن من خلال تزويدهم بمختلف منتجات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى التكفل بشكاويهم والاستماع لاقتراحاتهم.
- 2-13- قطب المنشآت القاعدية والشبكات: تضم ثلاثة أقسام أساسية تتمثل في قسم شبكة النقل، قسم الشبكة الأساسية، وقسم شبكة الوصول، تتحصر مهامها فيما يلي:
  - مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.
  - تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
  - تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات.
  - تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.

<sup>5</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

## 2-14-14 - قسم العلاقات التجارية، الاتصال والتسويق:

يعتبر قسم العلاقات التجارية من الأقسام التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في ربط علاقات مع زبائنها.

حيث يضم خمس مديريات تتمثل في<sup>6</sup>:

## 2-14-1- مديرية التسويق: تعمل على:

- وضع الأهداف التسويقية الخاصة بالمؤسسة والسعي الى تنفيذها.
- المعرفة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبائن.
- تحديد السياسات التسعيرية المتبعة في المؤسسة.
- وضع الخطط المناسبة المتعلقة بكافة الأنشطة الترويجية لمنتجات المؤسسة.
- متابعة كافة الأنشطة التسويقية ومراقبتها.
- السعي للحصول على أفضل الفرص التسويقية لصالح المؤسسة.
- متابعة الطلب والسهر على المنافسة وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة.

## 2-14-2- مديرية الاتصال: مكلفة بما يلي:

- اقتراح، تفعيل وتقييم استراتيجيات الاتصال سواء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر أو خارجها.
- 2-14-3- مديرية العلاقات التجارية مع الشركات: لها علاقة مباشرة بالزبائن المحترفين، مكلفة بما يلي<sup>7</sup>:

- المعرفة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبائن المحترفين والعمل على تلبيةها.
- ابرام عقود البيع واتفاقيات الاشتراكات مع الزبائن المحترفين.
- اعداد الفواتير اللازمة.
- تقديم معلومات دقيقة للزبائن المحترفين حول المنتجات الخاصة بهم، التي غالبا ما تتميز بالتعدد والتكنولوجيا المتطورة.
- التكفل بشكاوى الزبائن المحترفين والعمل على حلها في أقرب الآجال، بشكل مرضي لهم.

2-14-4- مديرية التحصيل: وهي مكلفة بتحصيل ديون زبائن اتصالات الجزائر سواء كانوا خواص أو محترفين.

<sup>6</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.  
<sup>7</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

2-14-5- مديرية العلاقات التجارية مع الجمهور العريض: وهي مكلفة بكل ما له علاقة مباشرة بالزبائن الخواص تنقسم إلى أربع دوائر<sup>8</sup>:

- دائرة إدارة العلاقات التجارية مع الجمهور العريض: مكلفة بالاستماع الى الزبائن لتحديد احتياجاتهم وكذا تحليل وضع الزبائن ووضع الاحتمالات والخيارات.
- دائرة المبيعات: مكلفة بما يلي:
  - إتاحة كل منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر للزبائن في كل الوكالات التجارية ونقاط الحضور إضافة الى الوسطاء.
  - تقديم تقارير حول حجم المبيعات.
- دائرة إدارة الشكاوى: مكلفة بما يلي:
  - السهر والرقابة على تطبيق إجراءات التعامل مع شكاوى الزبائن في الوكالات التجارية ونقاط البيع ومراكز الاستعلامات.
  - التحليل المستمر لشكاوى الزبائن ومصادرها ومدى التقدم في المعالجة.
  - تعريف الزبائن بأساليب وقنوات تقديم الشكاوى في المؤسسة.
  - تدريب العاملين على فنون ادارة الشكاوى الزبائن.
  - متابعة شكاوى الزبائن للتأكد من اتخاذ التصرفات المناسبة بشأنها.
  - التأكد من رضا الزبائن عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم.
  - تشجيع الزبائن على تقديم شكاويهم بكل الوسائل، وكذا جعل الشكاوى جزء من ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- مركز الاستعلامات: هو مركز لاستقبال وإصدار المكالمات ويعتبر حلقة الوصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر والزبائن، مكلف بما يلي<sup>9</sup>:
  - الرد على اتصالات الزبائن باحترافية.
  - الإجابة على استفسارات الزبائن وتوفير المعلومات اللازمة.
  - التكفل بشكاوى العملاء والتعامل معها من خلال حلها أو تحويلها إلى الجهة المعنية.
  - ملء سجلات المكالمات وتقديم تقارير تقديم إلى مديرية العلاقات التجارية مع الجمهور العريض.

3-1 : أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

<sup>8</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

<sup>9</sup> وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

حتى تستطيع مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق أهدافها المسطرة، وضعت مجموعة من المهام والأدوار التي تساعدها على تنفيذ استراتيجيتها التي تضمن لها الوصول إلى أهدافها المنشودة.

#### أولاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليه المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت لها هذه الأهداف الثلاث ببقائها في الريادة، وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ومن خلال هذه الأهداف الرئيسية وضعت اتصالات الجزائر أهدافاً فرعية والمتمثلة في<sup>10</sup>:

- إرضاء الزبائن عن طريق تقديم خدمات متطورة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها أو تطويرها.
- تلبية طلبات الزبائن بمختلف أنواعها بجودة ونوعية جيدة.
- العمل على توسيع نطاق الخدمات الهاتفية والانترنت في جميع التراب الوطني وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- المشاركة كعميل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وكذا مسيرين.

#### ثانياً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

حتى تستطيع تحقيق أهدافها، تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من المهام نذكرها فيما يلي<sup>11</sup>:

- تخطيط وتنفيذ المخططات السنوية للتطوير المستمدة من برنامجها.
- استغلال وإيداع كل الإمكانيات التي تسهل لها الوصول إلى أهدافها.
- ترقية ورفع نوعية الخدمات المستوحاة من أهدافها والمساهمة في تحسين أداء عملها.
- تنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وعصرنته التحسين الأداء.
- تبسيط وتنويع الخدمات الممنوحة للمستعملين.
- ضمان الأمن وفعالية شبكة الاتصالات من أجل إرضاء الزبائن.
- تحقيق انسجام في مهامها في إطار سياستها الوطنية لتعمير الإقليم وتحقيق التوازن الجهوي.

<sup>10</sup>وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.  
<sup>11</sup>وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر. قانون داخلي للمؤسسة - قسم العلاقات التجارية والاتصال والتسويق.

• مواكبة المنافسة والمشاركة فيها.

التشجيع على استيعاب أدوات جديدة وخدمات وأنماط عمل جديدة من قبل المؤسسات والحكومات والجمهور على أن تكون منسقة مع تطور مجتمع المعلومات.

### المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

#### المطلب الأول: الاستبيان كأداة لجمع البيانات

يُعدّ الاستبيان من أكثر أدوات البحث الميداني استخدامًا في الدراسات العلمية، خاصة تلك التي تهدف إلى جمع بيانات كمية من عدد كبير من الأفراد بطريقة منظمة ودقيقة. فهو أداة تتيح للباحث جمع معلومات محددة من عينة الدراسة في وقت قصير وبأقل جهد ممكن، مما يساعد في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

#### ➤ أولاً: تعريف الاستبيان وأهميته

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة تُوجّه إلى مجموعة من الأفراد بقصد الحصول على بيانات تتصل بموضوع محدد بغرض تحليلها واستنتاج النتائج منها<sup>12</sup>.

تكمن أهمية الاستبيان في كونه أداة تسمح بجمع بيانات كمية تعكس آراء المبحوثين واتجاهاتهم نحو ظاهرة معينة، كما يتيح المقارنة بين الإجابات المختلفة، ويساعد الباحث على تحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

في هذه الدراسة، تم اعتماد أداة الاستبيان نظرًا لملاءمتها لطبيعة الموضوع، إذ يُعدّ التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة مجالًا يرتبط بالإدراك التنظيمي، والاتصال الداخلي، ورضا الموظفين والجمهور، وهي عناصر يمكن قياسها كمّيًا من خلال آراء العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.

#### ➤ ثانيًا: مبررات اختيار أداة الاستبيان

اختير الاستبيان لهذه الدراسة للأسباب الآتية:

<sup>12</sup> محمد، عبد الحميد. مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. دار الفكر العربي، القاهرة، 2019، ص 112.

- إمكانية تطبيقه على عدد كبير من الأفراد في وقت قصير.
- سهولة تحليل نتائجه إحصائياً ومقارنتها.
- مناسبتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على قياس اتجاهات الموظفين والمتعاملين.
- توفيره لدرجة من الموضوعية لكونه لا يتأثر بتدخل الباحث أثناء الإجابة.

#### ➤ ثالثاً: تصميم الاستبيان وهيكله

تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع أهداف الدراسة الميدانية (ملحق 01)، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة وشبه المفتوحة، قسمت إلى أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين (السن، الجنس، الوظيفة، مدة العمل...).

المحور الثاني: واقع التخطيط الاتصالي في الوكالة.

المحور الثالث: فعالية العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الرابع: الصعوبات والعوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في أغلب الأسئلة، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي لاحقاً.

#### ➤ رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

شمل الاستبيان العاملين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالنعامة من مختلف الأقسام (العلاقات العامة، خدمة الزبائن، التسويق، الإدارة)، وعدد من الزبائن المتعاملين مع الوكالة.

بلغ حجم العينة المختارة (20 موظفاً)، تم اختيارهم بطريقة قصدية لتتنوع آرائهم حول فعالية العلاقات العامة ودورها الاتصالي داخل المؤسسة.

#### ➤ خامساً: إجراءات توزيع وجمع الاستبيانات

تم توزيع الاستبيانات يدوياً داخل مقر الوكالة التجارية خلال الفترة الممتدة من (تذكر المدة مثل: 01 إلى 15 جوان 2025)، مع تقديم شرح موجز للمبحوثين حول أهداف الدراسة لضمان دقة الإجابات وصدقها.

وبعد جمع الاستبيانات، تم فرزها وتحليلها باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية والجداول التكرارية) لعرض النتائج في المبحث الموالي.

### المطلب الثاني: المقابلة كأداة لجمع المعلومات

تُعدّ المقابلة من الأدوات الأساسية في البحوث الميدانية، خاصة في الدراسات الاتصالية التي تتناول سلوك الأفراد داخل المنظمات. فهي تمكّن الباحثة من جمع بيانات نوعية معمّقة حول موضوع الدراسة، وتتيح فهمًا دقيقًا لآراء وتصورات الأفراد المشاركين، بما يساعد على تفسير النتائج الكمية المستخلصة من الاستبيان.

#### ➤ أولاً: تعريف المقابلة وأهميتها

تُعرف المقابلة بأنها محادثة موجهة تتم بين الباحث والمبحوث بهدف الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بموضوع البحث من خلال التفاعل المباشر بين الطرفين<sup>13</sup>.

تكتسي المقابلة أهمية كبيرة في البحوث الإعلامية والتنظيمية، لأنها تسمح بالاطلاع على التجارب الواقعية، وفهم خلفيات المواقف، واكتشاف الدوافع التي لا يمكن رصدها من خلال الاستبيان فقط.

وفي هذه الدراسة، استُخدمت المقابلة لتعزيز النتائج الكمية ولتفسير بعض الإجابات التي وردت في الاستبيانات، قصد الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالنعامة.

#### ➤ ثانيًا: مبررات استخدام المقابلة

اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة لعدة أسباب، من أبرزها:

الحاجة إلى جمع بيانات نوعية معمّقة حول الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة.

التعرف على رؤية القائمين على العلاقات العامة نحو التخطيط الاستراتيجي والتحديات التي يواجهونها.

إمكانية استيضاح الغموض في بعض النقاط التي لم تُغطّها الاستبيانات.

<sup>13</sup> العثماني، عبد القادر. مناهج البحث الاجتماعي. دار الهدى، الجزائر، 2018، ص 144.

توفير مرونة في التفاعل بين الباحثة والمبحوث، ما يسمح بطرح أسئلة إضافية عند الحاجة.

### ➤ ثالثاً: أنواع المقابلات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المقابلة شبه المقننة، أي التي تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة سلفاً، مع ترك مجال للمبحوث للتعبير بحرية عن آرائه.

وقد تضمنت المقابلات أسئلة تتعلق بـ:

مدى وعي الموظفين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة.

آليات إعداد وتنفيذ خطط الاتصال داخل الوكالة.

تقييم فعالية الأنشطة الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي.

أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: فئات الأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات

أُجريت المقابلات مع عينة قصدية من:

رئيس الوكالة التجارية بصفته المسؤول الأول عن تسيير وتنفيذ الخطط الاتصالية.

رئيس مصلحة العلاقات العامة والاتصال لفهم طبيعة الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة.

موظف خدمة الزبائن لتحديد مستوى إدراكهم لأهمية التخطيط الاتصالي.

تم إجراء هذه المقابلات خلال الفترة الممتدة من (مثلاً: 20 إلى 25 جوان 2025)، واستغرقت كل مقابلة

ما بين 20 إلى 30 دقيقة، في جو من الثقة والوضوح لضمان صدق الإجابات وموضوعيتها.

### ➤ خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تنفيذ المقابلات

رغم أهمية هذه الأداة، واجهت بعض التحديات خلال تنفيذ المقابلات، أهمها:

انشغال بعض المسؤولين وضيق وقتهم، مما تطلب تحديد مواعيد مسبقة.

تحفظ بعض الموظفين في الإجابة عن أسئلة تتعلق بالجوانب التنظيمية الداخلية.

صعوبة تسجيل المقابلات في بعض الحالات بسبب حساسية المعلومات، مما استدعى الاعتماد على تدوين الملاحظات يدويًا.

ورغم هذه الصعوبات، أسهمت المقابلات في إثراء النتائج وإعطاء صورة واقعية عن طبيعة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الوكالة التجارية، كما وفّرت بيانات نوعية مكملة لنتائج الاستبيانات.

### المطلب الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

تُعَدّ الإجراءات الميدانية المرحلة التنفيذية في البحث العلمي، حيث تنتقل الباحثة من الإطار النظري إلى الواقع العملي، من خلال تطبيق أدوات البحث التي تم اختيارها مسبقًا، وتحليل البيانات المجمعة بطريقة علمية منظمة.

وفي هذه الدراسة، التي تتناول التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة، تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، بالاعتماد على أداتي الاستبيان والمقابلة، بغرض الكشف عن واقع التخطيط الاتصالي وتقييم فعاليته داخل المؤسسة.

#### ➤ أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والاتصالية كما هي في الواقع، ووصفها وصفًا دقيقًا وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

يتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية ونوعية عن واقع العلاقات العامة، ويساعد في تفسير مدى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

#### ➤ ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالنعامة، إضافة إلى عدد من الزبائن الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع مصلحة العلاقات العامة وخدمة الزبائن.

أما العينة فقد تم اختيارها قصدًا لتمثل الفئات الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة.

## ➤ ثالثاً: مراحل تنفيذ الدراسة الميدانية

مرّت الدراسة الميدانية بعدة مراحل أساسية، هي:

## • مرحلة التحضير:

شملت إعداد أدوات البحث (الاستبيان والمقابلة) والتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة، مع إجراء اختبار أولي على عينة محدودة لتفادي الغموض.

## • مرحلة جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيانات داخل مقر الوكالة التجارية خلال الفترة الممتدة من (01 إلى 15 جوان 2025)، وأجريت المقابلات خلال الأسبوع الموالي (20 إلى 25 جوان 2025)

حرصت على تقديم شرح موجز للمشاركين لضمان إجابات دقيقة وصادقة.

## • مرحلة فرز البيانات وتنظيمها:

بعد جمع الاستبيانات والمقابلات، تم فرز الإجابات وتصنيفها حسب المحاور الأساسية، تمهيداً لتحليلها إحصائياً ووصف مضمونها النوعي.

## ➤ رابعاً: أدوات معالجة وتحليل البيانات

اعتمدت على التحليل الإحصائي الوصفي لعرض نتائج الاستبيانات، باستخدام النسب المئوية والجداول التكرارية لتوضيح الاتجاهات العامة.

أما نتائج المقابلات فقد عولجت باستخدام التحليل المضموني لاستخلاص المعاني والأفكار الأساسية التي تكررت في إجابات المسؤولين والموظفين.

يُعدّ الجمع بين التحليل الكمي والنوعي من أهم خصائص هذه الدراسة، إذ أتاح بناء تصور شامل حول فعالية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الوكالة، انطلاقاً من معطيات واقعية دقيقة.

## ➤ خامساً: حدود الدراسة الميدانية

واجهت الدراسة بعض القيود الموضوعية والمنهجية، من أبرزها:

محدودية الوقت المخصص لجمع البيانات.

تردد بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة تتعلق بالجوانب التنظيمية الداخلية.

صعوبة تعميم النتائج على باقي وكالات اتصالات الجزائر نظراً لاختلاف الظروف التنظيمية والإدارية من منطقة إلى أخرى.

ورغم هذه القيود، تُعدّ الدراسة الميدانية خطوة مهمة في تجسيد الجانب التطبيقي للبحث، وأسهمت في تقديم صورة واقعية عن آليات التخطيط الاتصالي داخل الوكالة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان

##### ➤ أولاً : تحليل الإجابات حسب المحاور

بعد جمع البيانات من خلال المقابلات الميدانية مع إطارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة - تم تصنيف الإجابات وفق المحاور الرئيسية لدليل المقابلة، بغية التعرف على مدى وجود قسم للعلاقات العامة في المؤسسة، طبيعة مهامه وأهدافه، ثم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة داخل المؤسسة. هذا التحليل سيساعد على استخلاص نتائج دقيقة تعكس واقع المؤسسة.

#### المحور الأول: وجود قسم للعلاقات العامة وهيكله

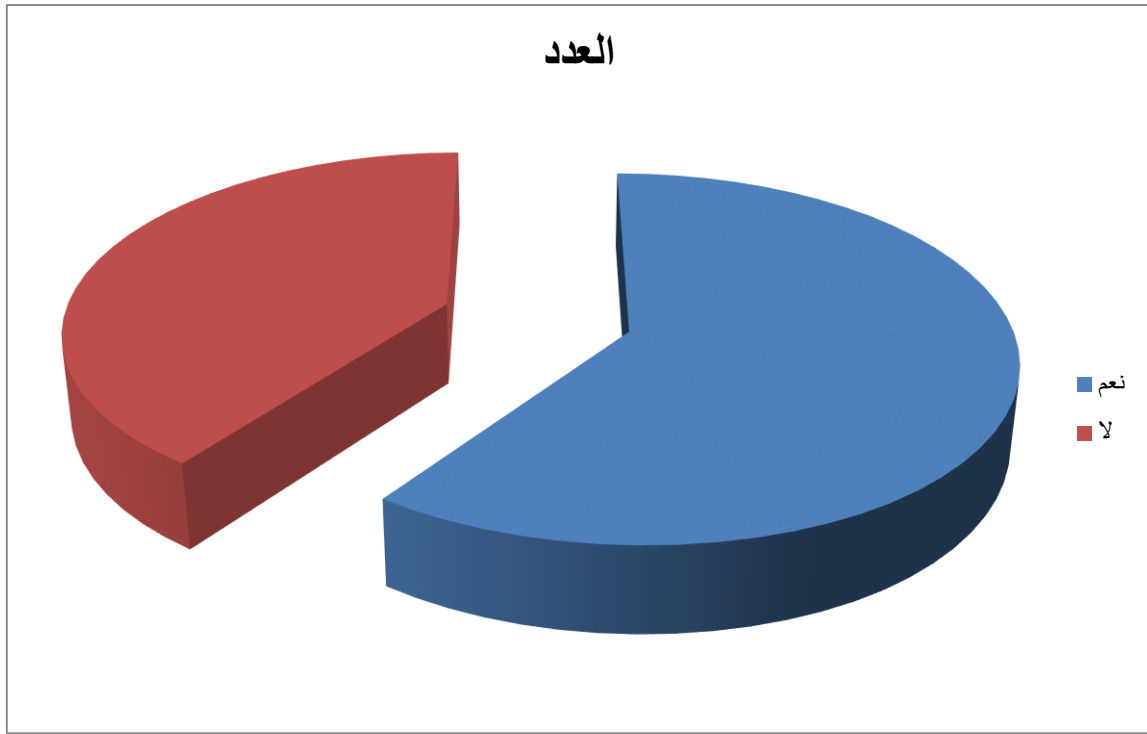
أظهر تحليل إجابات المبحوثين أن 60% من المستجوبين أكدوا وجود قسم للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مقابل 40% يرون أنه غير موجود كقسم مستقل بل مدمج ضمن مديريات أخرى. هذه النتيجة تعكس أن المؤسسة بالفعل خصصت فضاءً وظيفياً للعلاقات العامة، لكنها لم تتمكن بعد من ترسيخ استقلاليته الهيكلية بما يسمح له بالعمل بحرية أكبر.

يظهر من خلال المقابلات أن بعض الإطارات ينظرون إلى العلاقات العامة باعتبارها مجرد نشاط تكميلي للاتصال أو التسويق، وليس نشاطاً استراتيجياً له أهداف بعيدة المدى. وهذا يفسر التباين في الإجابات.

هذا الوضع الهيكلي قد يعيق تنفيذ استراتيجيات فعالة، لأن استقلالية القسم تسهّل عملية اتخاذ القرار والتنسيق بين المصالح المختلفة، وتمنح القائمين عليه سلطة أكبر للتخطيط والمتابعة.

يبين الجدول رقم (01) توزيع إجابات المبحوثين حول وجود قسم للعلاقات العامة في المؤسسة:

وجود قسم للعلاقات العامة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	12	60 %
لا	8	40 %
المجموع	20	100 %



الشكل 03 : توزيع إجابات المبحوثين حول وجود قسم للعلاقات العامة

#### المحور الثاني: طبيعة مهام وأهداف قسم العلاقات العامة

تظهر نتائج الجدول الثاني أن 90% من المبحوثين أشاروا إلى أن "تحسين صورة المؤسسة" هو المهمة الأكثر وضوحًا للقسم، في حين يرى 70% أن دوره يتجسد في "إدارة الاتصال الداخلي"، و50% في "تنظيم الفعاليات"، و55% في "استقبال شكاوى العملاء".

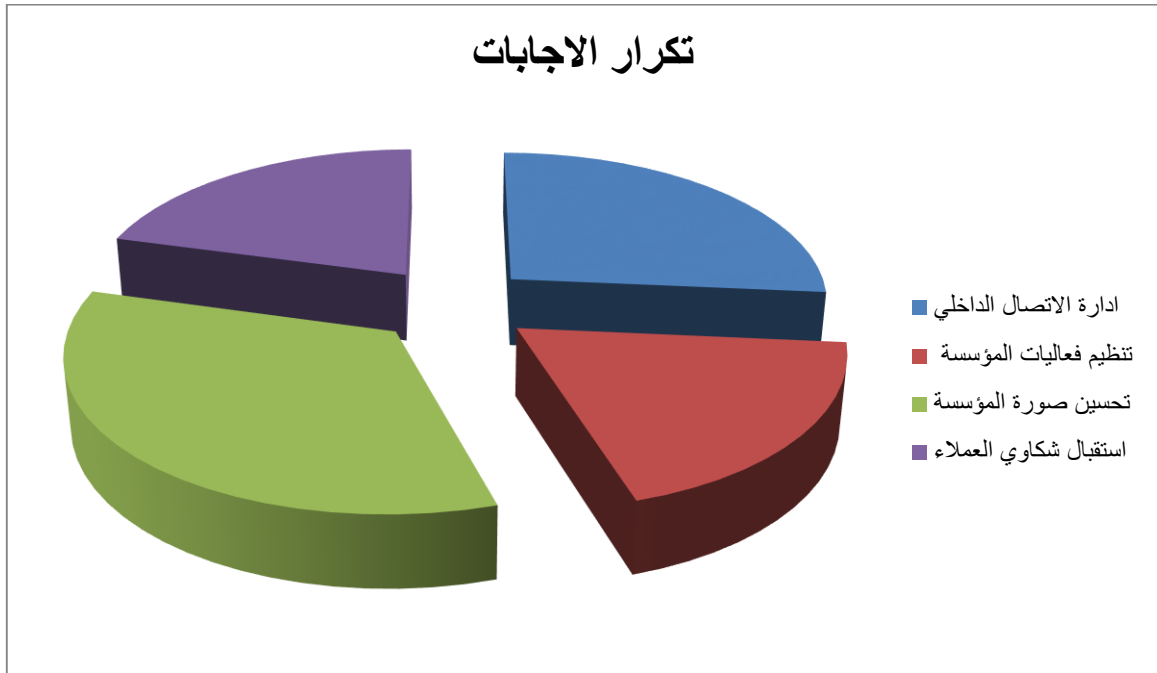
هذا التوزيع يدل على أن هناك إدراكًا متزايدًا بأن العلاقات العامة لم تعد تقتصر على الأنشطة التقليدية مثل استقبال الزوار أو تنظيم المناسبات، بل أصبحت أداة استراتيجية لتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة داخليًا وخارجيًا.

التحليل النوعي للمقابلات أظهر أيضًا أن بعض الموظفين يربطون أهداف العلاقات العامة بمهامهم اليومية مثل الرد على استفسارات الجمهور أو التنسيق مع الإعلام، بينما يرى آخرون أنها مرتبطة بالسياسات الكبرى التي تتخذها الإدارة المركزية. هذا التباين يعكس حاجة المؤسسة إلى وضع دليل مهام واضح للعلاقات العامة وتعميمه على جميع العاملين.

الجدول رقم (02): أبرز المهام الموكلة لقسم العلاقات العامة

المهام	تكرار الاجابات	النسبة المئوية%
ادارة الاتصال الداخلي	14	70 %
تنظيم فعاليات المؤسسة	10	50 %
تحسين صورة المؤسسة	18	90 %
استقبال شكاوي العملاء	11	55 %

الشكل رقم (04): أبرز المهام الموكلة لقسم العلاقات العامة



المحور الثالث: مدى اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

بينت النتائج أن 45% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد "اعتمادًا متوسطًا" على التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، و40% يرونه "اعتمادًا كبيرًا"، بينما 15% فقط يعتبرونه ضعيفًا.

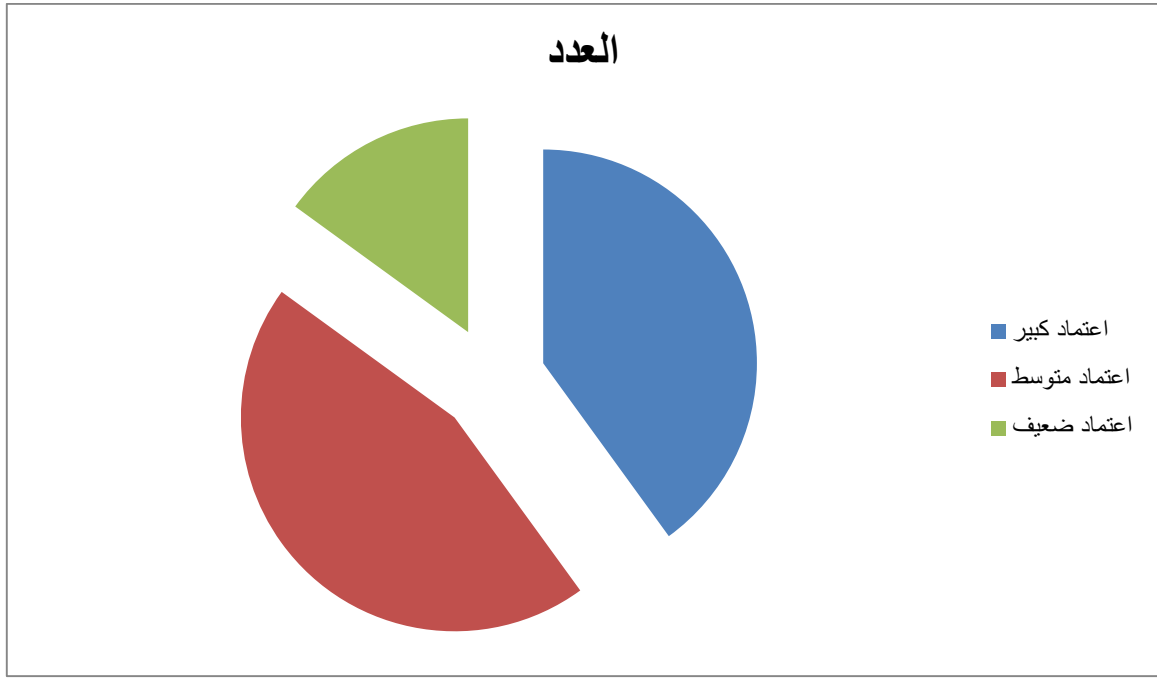
هذا التوزيع يوحي بوجود وعي إداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي، لكنه لم يصل إلى مستوى النضج الكامل بعد. فاعتماد نصف تقريبًا من الموظفين على وصف الاعتماد بأنه "متوسط" يعني أن هناك فجوة بين الطموح والممارسة.

من خلال التحليل الكيفي للإجابات، اتضح أن المؤسسة تضع خططًا سنوية أو دورية، لكنها لا تلتزم دائمًا بالمتابعة والتقييم المنتظمين، ما يقلل من أثر الاستراتيجيات المرسومة. كما أشار بعض المبحوثين إلى أن التخطيط غالبًا ما يكون رد فعل للأحداث وليس استباقيًا لها، وهو ما يقلل من فعاليته.

الجدول رقم (03): مدى اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية %	العدد	مستوى الاعتماد
40 %	08	اعتماد كبير
45 %	09	اعتماد متوسط
15 %	03	اعتماد ضعيف
100 %	20	المجموع

الشكل رقم (05): مدى اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي



#### المحور الرابع: الوسائل المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

تظهر بيانات الجدول الرابع أن الوسائل التقليدية مثل الصحف والملتقيات ما زالت الأكثر استخدامًا بنسبة 75%، تليها الوسائل الرقمية بنسبة 60%، ثم بحوث استطلاعات الرأي بنسبة 45%.

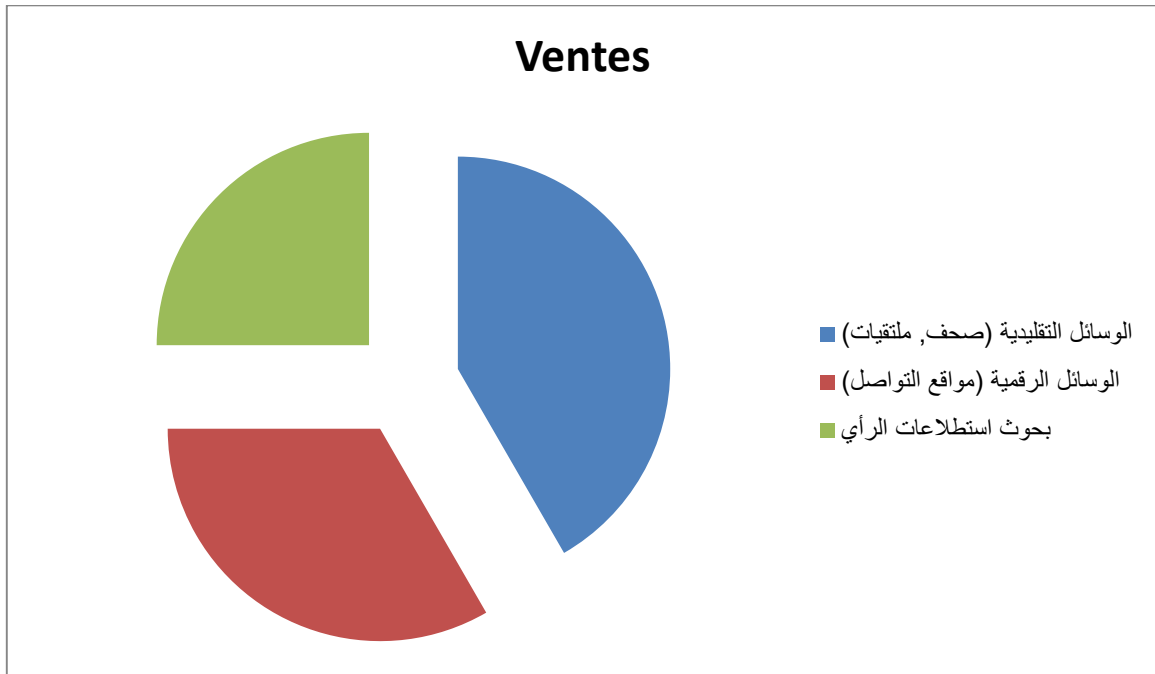
هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة في مرحلة انتقالية بين الاعتماد التقليدي والرقمي. فالاعتماد الكبير على الوسائل التقليدية يعكس ثقافة مؤسسية مترسخة منذ سنوات، في حين أن نسبة 60% التي ذكرت استخدام الوسائل الرقمية تدل على بداية انفتاح المؤسسة على قنوات الاتصال الحديثة.

التحليل الكيفي للمقابلات كشف أن استخدام الوسائل الرقمية غالبًا ما يكون غير منظم أو دون خطة متكاملة، ما يقلل من تأثيره على الجمهور المستهدف. كما أن ضعف الاستثمار في الدراسات الاستطلاعية يحرم المؤسسة من معلومات دقيقة حول اتجاهات الجمهور، ما يؤدي إلى ضعف في ضبط الرسائل الاتصالية.

الجدول رقم (4): الوسائل الأكثر استخدامًا

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية %
الوسائل التقليدية (صحف, ملتقيات)	15	75%
الوسائل الرقمية (مواقع التواصل)	12	60%
بحوث استطلاعات الرأي	09	45%

الشكل رقم (06): الوسائل الأكثر استخدامًا



#### خلاصة التحليل:

تكشف هذه النتائج عن صورة مركبة لممارسة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية بالنعامة. من جهة، هناك إدراك متنامٍ لأهمية العلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي، ومن جهة أخرى، هناك تحديات تنظيمية وهيكلية وتقنية تحدّ من فعالية هذه الممارسات.

أبرز نقاط القوة تتمثل في وجود قسم للعلاقات العامة حتى وإن كان مدمجًا، وفي وعي الموظفين بدوره في تحسين صورة المؤسسة. أما نقاط الضعف فتتمثل في غياب الاستقلالية الكاملة للقسم، ضعف

المتابعة والتقييم للخطط الاستراتيجية، والاستمرار في الاعتماد الكبير على الوسائل التقليدية مقابل ضعف الدراسات الاستطلاعية.

هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى مراجعة استراتيجية المؤسسة في مجال العلاقات العامة عبر:

- ترسيخ استقلالية القسم وظيفيًا وتنظيميًا.
  - تعزيز التدريب والتكوين للعاملين في المجال.
  - وضع خطة رقمية متكاملة لتطوير الاتصال عبر الوسائل الحديثة.
- تخصيص موارد أكبر للبحوث الاستطلاعية لفهم الجمهور وتحسين الرسائل الاتصالية.

### المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلات

تهدف المقابلات التي أجريت مع مسؤولي وموظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالنعامة إلى تعميق الفهم حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في المؤسسة، وتفسير بعض النتائج الكمية المستخلصة من الاستبيان.

وقد مكّنت هذه الأداة الباحثة من الحصول على بيانات نوعية كشفت عن رؤى وتجارب عملية تعبّر عن طبيعة العمل الاتصالي داخل الوكالة، ومدى وعي العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العلاقات العامة.

#### ➤ أولاً: وعي الموظفين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

أظهرت نتائج المقابلات أنّ أغلب الموظفين يدركون أهمية التخطيط في تنظيم النشاط الاتصالي داخل المؤسسة، غير أنّ هذا الوعي يظل متفاوتاً من قسم إلى آخر.

ففي حين عبّر رئيس مصلحة العلاقات العامة عن إيمانه بضرورة وجود خطة استراتيجية واضحة تُوجّه العمل الاتصالي، أشار بعض الموظفين إلى أنّ التخطيط يُمارس غالباً في إطار آني وتفاعلي مع الأحداث، وليس وفق خطة سنوية شاملة.

كما لاحظت الباحثة أن هناك خلطاً بين التخطيط الاتصالي والتسيير الإداري لدى بعض العاملين، ما يعكس حاجة المؤسسة إلى مزيد من التكوين في مجال العلاقات العامة الاستراتيجية.

#### ➤ ثانيًا: آليات إعداد وتنفيذ الخطط الاتصالية

أكد أغلب من تمت مقابلتهم أن الوكالة تعتمد على خطط اتصالية داخلية محدودة المدى، تركز على توجيهات الإدارة الجهوية لاتصالات الجزائر، دون وجود تصور استراتيجي متكامل على مستوى الوكالة المحلية.

وأوضح رئيس الوكالة التجارية أن إعداد البرامج الاتصالية يتم بالتنسيق مع المديرية الولائية، التي تحدد الأهداف العامة للاتصال المؤسسي، بينما تُترك عملية التنفيذ للوكالة المحلية حسب خصوصيات جمهورها. ومع ذلك، أشار بعض الموظفين إلى وجود اجتهادات فردية لتحسين الاتصال الداخلي، مثل تنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعلومات بين الأقسام، واستخدام البريد الإلكتروني الداخلي لتبليغ التعليمات والتحديثات.

#### ➤ ثالثًا: فعالية الاتصال الداخلي والخارجي في دعم التخطيط الاستراتيجي

بيّنت المقابلات أن فعالية الاتصال الداخلي تعتبر مقبولة نسبيًا داخل الوكالة، خاصة في ما يتعلق بتدفق المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، غير أن الاتصال العكسي (من الموظف نحو الإدارة) لا يزال محدودًا. أما على مستوى الاتصال الخارجي، فقد أشار أغلب المستجوبين إلى أن المؤسسة تبذل جهودًا في تحسين التواصل مع الزبائن عبر الوسائط الرقمية ومكاتب الاستقبال، إلا أن نقص الموارد البشرية المتخصصة في العلاقات العامة يشكل عقبة أمام تطوير الاتصال الاستراتيجي طويل المدى.

#### ➤ رابعًا: الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

من خلال تحليل مضمون المقابلات، حُدّدت أبرز الصعوبات كما يلي:

غياب قسم متخصص للتخطيط الاتصالي، مما يجعل الأنشطة الاتصالية تُدار بطريقة آنية وغير منهجية.

ضعف التنسيق بين الإدارة الجهوية والوكالة المحلية في ما يخص إعداد البرامج الاتصالية.

قلة التكوين في مجال العلاقات العامة، خاصة في ما يتعلق بإعداد الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة.

نقص الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التخطيط والتقييم وفق معايير علمية.

ورغم هذه الصعوبات، أظهرت المقابلات أن هناك رغبة حقيقية من المسؤولين والعاملين في تطوير أساليب الاتصال، وتبني منهجية أكثر تخطيطاً في العمل الاتصالي مستقبلاً.

#### ➤ خامساً: خلاصة نتائج المقابلات

تُبرز نتائج المقابلات أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالنعامة ما يزال في مراحله الأولية، حيث تُمارس بعض جوانبه بطريقة جزئية وغير ممنهجة.

غير أن وجود وعي إداري متزايد بأهمية هذا التخطيط، إلى جانب استعداد الموظفين للتطوير، يُعدّ مؤشراً إيجابياً نحو تحسين الأداء الاتصالي للمؤسسة مستقبلاً، خاصة إذا تم توفير التكوين والتأطير اللازمين.

#### المطلب الثالث : مناقشة النتائج وتفسيرها

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداتي البحث الميداني، الاستبيان والمقابلة، قصد تفسيرها في ضوء الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، وتحديد مدى توافق الممارسة الفعلية داخل وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة مع المبادئ العلمية المعروفة في هذا المجال.

#### ➤ أولاً: مناقشة نتائج الاستبيان

أظهرت نتائج الاستبيان أن أغلب المبحوثين لديهم وعي بأهمية العلاقات العامة في المؤسسة، لكن تطبيقها يظل محدوداً بسبب ضعف في التنظيم والتخطيط الاستراتيجي. فالعلاقات العامة تُمارس غالباً كردّ فعل على الأحداث وليس وفق خطة استباقية واضحة.

كما بيّن الاستبيان أن العاملين يُقدّرون الدور الاتصالي الذي تلعبه المؤسسة في التعامل مع الزبائن، إلا أن هناك نقصاً في التنسيق الداخلي بين المصالح، ما يؤثر سلباً على فعالية الرسائل الاتصالية.

إضافة إلى ذلك، تبين أن التحفيز والتكوين المستمر في مجال الاتصال المؤسسي غير كافيين، وهو ما يقلل من مستوى الكفاءة الاتصالية للموظفين.

هذه النتائج تتفق مع ما أشارت إليه النظريات الحديثة في العلاقات العامة، التي تعتبر أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على وضوح الأهداف، وتكامل الجهود الاتصالية داخل المؤسسة، ودعم الإدارة العليا لهذا التوجه.

### ➤ ثانيًا: مناقشة نتائج المقابلة

من خلال المقابلات مع الإطارات والمسؤولين في الوكالة، تبين أن هناك إدراكًا عامًا لأهمية العلاقات العامة، غير أن تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية ما زال يعاني من غياب رؤية شاملة ومكتوبة.

كما تم رصد وجود تفاوت في الفهم بين العاملين حول دور العلاقات العامة، إذ يراها البعض مجرد نشاط إعلامي أو ترويجي، بينما يراها آخرون وسيلة لبناء صورة مؤسسية وإدارة فعالة للعلاقات مع الجمهور.

هذا التباين يؤكد الحاجة إلى نشر ثقافة مؤسسية موحدة حول مفهوم العلاقات العامة، من خلال التكوين والتوعية المستمرة، حتى يتحقق الانسجام في الممارسة الاتصالية.

وتشير نتائج المقابلات أيضًا إلى أن التحول الرقمي لم يُستغل بعد بالشكل الكافي في استراتيجيات الاتصال، رغم توفر الإمكانيات التقنية داخل المؤسسة، ما يُعد فرصة يجب استثمارها في المستقبل القريب.

### ➤ ثالثًا: التفسير العام للنتائج

من خلال مقارنة نتائج الاستبيان والمقابلات، يمكن القول إن وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة تمتلك الأسس المبدئية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، غير أن التنفيذ الفعلي ما يزال ناقصًا وغير منظم.

ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها:

ضعف في التخطيط طويل المدى لأنشطة العلاقات العامة.

غياب تقييم دوري للأنشطة الاتصالية.

نقص الكفاءات المتخصصة في الاتصال المؤسسي.

محدودية التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا.

إن هذه العوامل تجعل من الضروري تبني خطة استراتيجية واضحة للعلاقات العامة داخل المؤسسة، تُبنى على أسس علمية تشمل تحديد الأهداف والجمهور المستهدف والرسائل الأساسية، مع وضع آليات للمتابعة والتقييم لضمان الفعالية والاستمرارية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة يمثل عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة تسعى لبناء صورة إيجابية والتواصل الفعال مع جمهورها. وقد تم تطبيق الجانب الميداني في وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة بهدف الوقوف على واقع الممارسة الاتصالية داخلها.

أظهرت النتائج أن المؤسسة تُدرك أهمية العلاقات العامة، غير أن تطبيقها للاستراتيجية ما يزال جزئياً وغير منظم، مع وجود بعض نقائص في التنسيق والتقييم وغياب خطة مكتوبة وواضحة. في المقابل، لاحظت الدراسة رغبة واضحة لدى الإطارات في تطوير الأداء الاتصالي والانفتاح على الوسائط الرقمية، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً يمكن استثماره مستقبلاً.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تبني خطة استراتيجية واضحة للعلاقات العامة، وتوفير التكوين المستمر للعاملين في المجال، إلى جانب تعزيز التواصل الداخلي بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية، وتفعيل آليات التقييم والمتابعة لضمان فاعلية الأداء الاتصالي.

في الختام، يمكن القول إن العلاقات العامة ليست نشاطاً ثانوياً بل وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز ثقة الجمهور بها، شريطة أن تُمارس وفق تخطيط علمي واستراتيجي متكامل.

# قائمة المراجع

- 1- أحمد كمال. دليل العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر، 2010.
- 2- الجبوري، علي عبودي نعمة. إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم - الممارسات - الخطط. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016.
- 3- حسن الحلبي. مبادئ في العلاقات العامة. بيروت: زدني علما، 1980.
- 4- حسن عماد مكايي. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010.
- 5- حسن، محمد عبد الحميد. العلاقات العامة: أصولها - أسسها - تطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، 2018.
- 6- خيرت معوض عياد، وراسم محمد الجمال. إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014.
- 7- رحيم حسين. إستراتيجية المؤسسة. ط1. قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- زهور بوعجاج. الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية. الجزائر: دار الهدى، 2012.
- 9- سامح فوزي. العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2008.
- 10- سعاد عكاشة. المهارات الاتصالية لرجل العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2009.
- 11- شفيق غربال. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وأسس. القاهرة: دار النهضة العربية، 2010.
- 12- عبد الرزاق الدليمي. العلاقات العامة رؤية معاصرة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
- 13- عبد العزيز زيارى. تطور الإعلام في الجزائر. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1995.
- 14- عبد القادر سولم. التخطيط الاتصالي والعلاقات العامة. الجزائر: دار هومة، 2014.
- 15- عبد المالك مزهودة. دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. بسكرة: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2006/2005.
- 16- علي بن فايز الجحني. مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية. الرياض: مطابع جامعة نايف، 2006.

- 17- علي حسين علي وآخرون. الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999.
- 18- كمال بوزيدي. إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية: دراسة تقييمية. الجزائر: دار هومة، 2021.
- 19- محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 20- محمد بوقرن. الإعلام والاتصال في الجزائر بعد الاستقلال. الجزائر: دار الهدى، 2015.
- 21- محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 22- محمد منير حجاب. المعجم الإعلامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 23- ناصر زاوي. العلاقات العامة: الأسس والتطبيقات. الجزائر: دار الهدى، 2013.

### ثانياً: المذكرات

#### أ. رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 1- عبد القادر بن يوسف. العلاقات العامة في الجزائر: الواقع والآفاق. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2017.

#### ب. مذكرات الماستر:

- 1- أكفر، مليسة ومشان، صبرينة. مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الإستراتيجي لأهداف المؤسسة الخدمائية في الجزائر. مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2023.
- 2- فاطمة حمادة. دور العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية. مذكرة ماستر، جامعة وهران، 2018.
- 3- ياسمين بوزيان. العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية. ماجستير غير منشور، جامعة الجزائر 3، 2018.

#### ثالثاً: المجالات (مقالات علمية)

- 1- أودية، ناصر. «إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة». مجلة الحضارة الإسلامية، المجلد 13، العدد 17، 2012.
- 2- خالد بوشامة. تطور الاتصال المؤسسي في الجزائر. مقال منشور في (مجلة العلوم الاجتماعية)، العدد 8، 2019.
- 3- زغلول، سارة. «الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية». المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، المجلد 2، العدد 1، مايو 2021.
- 4- ليلي عياشي. العلاقات العامة في العصر الرقمي: حالة الجزائر. مقال منشور في (مجلة الباحث)، العدد 12، 2021.
- 5- مالك، شليح توفيق. «استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسات السياحة والأسفار: دراسة ميدانية بولاية غليزان». (مجلة الرواق)، المجلد 7، العدد 1، 2021.

### رابعًا: المحاضرات

- 1- عبد السلام أبو قحف. محاضرات في العلاقات العامة. المكتب العربي الحديث، مصر.

### خامسًا: المواقع الإلكترونية

- 1- الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر <http://www.algeriatelecom.dz>

الارض من

## دليل المقابلة :

اطارات و موظفي المؤسسة

### المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: 19 إلى 29 30 إلى 39 40 إلى 49 50 إلى 60 60 فما فوق

المستوى التعليمي:

عدد سنوات الخبرة:

طبيعة المنصب والمهام:

### المحور الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة

- 1- هل تحتوي المؤسسة على قسم العلاقات العامة ؟
- 2- هل هو قسم مستقل او مدمج ؟
- 3- ماهي الوظائف والمهام الموكلة اليه ؟
- 4- ما مدى اعتماد مديرية المؤسسة على قسم العلاقات العامة ؟
- 5- ماهي الاهداف التي يسعى القسم الى تحقيقها ؟

### المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بالمؤسسة

- 1- ما هو المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- 2- هل تولي المؤسسة أهمية للعلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي؟
- 3- ماهي اسس التخطيط الاستراتيجي ؟
- 4- ماهي انواع الخطط الاستراتيجية المعتمدة لدى مؤسستكم ؟
- 5- ماهي الاهداف الاستراتيجية التي يسعى اليها القسم ؟
- 6- ما مدى اعتماد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي ؟
- 7- الى اي مدى تحسن مؤسستكم توظيف التخطيط الاستراتيجي ؟
- 8- ماهي الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في تخطيط الاستراتيجي في مؤسسة ؟
- 9- هل الوسائل المتوفرة كفيلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ؟
- 10- هل المعلومات التي يقدمها قسم العلاقات العامة لتخطيط الاستراتيجي مهمة . و هل هي كافية لضمان تخطيط استراتيجي فعال وجيد ؟
- 11- ماهي البرامج التي تخطط العلاقات العامة في مؤسستكم ؟
- 12- هل تكفي برامج العلاقات العامة للحفاظ على صورة المؤسسة ؟

- 13- كيف تقيم حملات العلاقات العامة التي تقوم بها اتصالات الجزائر في تحسين سمعتها العامة ؟
- 14- هل تعتقد ان استراتيجيات العلاقات العامة في اتصالات الجزائر تساهم في تحسين التفاعل مع العملاء ؟
- 15- هل لاحظت تحسن في وجود خدمات اتصالات الجزائر بعد تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة ؟
- 16- هل تعتقد ان استراتيجيات العلاقات العامة في اتصالات الجزائر تؤثر بشكل ايجابي على رضا العملاء ؟
- 17- هل تعتقد ان استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة تساهم في تحسين فهمك لخدماتها و عروضها ؟
- 18- كيف تقيم حملات العلاقات العامة في التأثير على اتخاذ قراراتكم في استخدام خدمات اتصالات جزائر ؟
- 19- ماهي ابرز الانشطة التي تركز عليها في استراتيجية العلاقات العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- 20- ماهي العوامل التي تؤثر على تصميم و تنفيذ استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- 21- هل توجد استراتيجية خاصة يتم تبنيها لتواصل مع فئات من الجمهور مثل الشباب - كبار السن - رجال الاعمال ؟ و كيف يتم تخصيصها ؟
- 22- ماهي التحديات الزمنية التي تواجهها في تنفيذ استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

# الملحق 01



## ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر

يعتبر استقبال الزبائن عنصرا أساسيا بالنسبة لاتصالات الجزائر. هذا الميثاق يترجم مدى التزام المؤسسة بتحسين جودة الاستقبال والخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الصدد، بصفتي المسؤول الأول  
للمؤسسة، ألتزم بـ:

### 1-ضمان أحسن استقبال:

- استقبال الزبائن في بيئة مضيافة؛
- استقبال الزبائن بكل احترام ولطف وبطريقة ودية؛
- توجيه الزبائن لاختيار أفضل الخدمات وتزويدهم بالمعلومات الموثوقة، المفيدة و الوافية؛
- الأولوية في التكفل بذوي الهمم،النساء الحوامل و المسنين .

### 2-تسهيل الإجراءات:

- وضع مختلف قنوات الاتصال تحت تصرف الزبائن (قضاء الزبون، خدمات الدفع الإلكتروني)؛
- وضع تحت تصرف الزبائن الرقم الأخضر (12) قصد مرافقتهم والتكفل بانشغالاتهم؛
- وضع تحت تصرف الزبائن الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (www.at.dz) و مختلف صفحاتها الرسمية عبر منصات التواصل الاجتماعي.

### 3-الاستجابة لطلبات الزبائن:

- التكفل بطلبات الزبائن و ذلك بـ:
- تحديد هوية العون التجاري (الاسم والصفة) الذي يحاور الزبون؛
- تقديم إجابات واضحة في ظل الأجال المحددة؛
- تحسين وتقليل وقت الانتظار.

### 4-الإصغاء لانشغالات الزبائن:

- التقييم المستمر لمدى رضى الزبون عن الخدمات المقدمة ونشر نتائجه؛
- تقييم ممارسات المؤسسة بصفة دورية فيما يخص استقبال الزبائن؛
- التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وتنظيم المؤسسة، مع مراعاة إقتراحات الزبائن.

وتحقيقا لهذه الغاية، أضع تحت تصرفكم الموارد والوسائل الضرورية لضمان جودة استقبال تتماشى مع الالتزامات المنصوص عليها في الميثاق الحالي وأدعو كافة العقال إلى أن ينخرطوا في هذا المسعى الرامي إلى التحسين المستمر لخدمات الاستقبال المقدمة لزيائننا من خلال تبني سلوك مثالي يعكس قيم المؤسسة.

الرئيس المدير العام  
بن تومي عادل

الجزائر في : 2022/10/13

رئيس مدير عام  
عادل بن تومي



الاصدار 2

# الملحق 02

### IDOOM FIBRE

2200	60
2400	120
2600	240
2800	480
3000	600
3600	1 جيفتا
4200	1,5 جيفتا

### IDOOM FIBRE GAMERS

2500	60
2800	120
3000	240
3400	480
4000	600
4600	1 جيفتا
5200	1,5 جيفتا

### IDOOM MEDIUM BUSINESS

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

16000	200
27000	400
35000	800
40000	1,2 جيفتا
45000	1,6 جيفتا

### عروض جديدة

IDOOM FIBRE

IDOOM FIBRE GAMERS

IDOOM MEDIUM BUSINESS

للمزيد من المعلومات



امسح هنا

### ديبيت الـ DEBIT

60	15
ميفتا	ميفتا
2200	2000
دج/الشهر	دج/الشهر

**200 دج فقط**



# الملحق 03

**طلع DÉBIT** و تحصل على تخفيض حصري على فودم الألياف البصرية

**طلع DÉBIT** واستفاد من تخفيض استثنائي يصل إلى **%86** على فودم الألياف البصرية

المزيد من المعلومات

إمسح هنا



من 10 Mbps إلى 60 Mbps و تحصل على فودم الألياف البصرية

2000 دج عوضاً عن 17200 دج



الجيل الرابع الجيل الرابع  
طالما أقرب

**زيد** الجيل الرابع الجيل الرابع  
تجد أفضل و فودم الألياف البصرية

7000 دج عوضاً عن 17200 دج

**زيد** الجيل الرابع الجيل الرابع  
تجد أفضل و فودم الألياف البصرية

4500 دج عوضاً عن 17200 دج

**زيد** الجيل الرابع الجيل الرابع  
تجد أفضل و فودم الألياف البصرية

2000 دج عوضاً عن 17200 دج



## عقد الاشتراك الشخصي لاتصالات الجزائر

### معلومات خاصة بالوكالة التجارية

الوكالة التجارية:
العنوان:
رقم الحساب البريدي الجاري (CCP) / رقم الحساب البنكي :

### معلومات خاصة بالزبون

الإسم واللقب:
الإسم و اللقب باللاتينية:
العنوان الكامل:
البريد الإلكتروني:
الهاتف الثابت:
الهاتف النقال:
بطاقة الهوية ج / س / ب ت و رقم:
صدرت في:
بتاريخ:
رقم هاتف الربط:
رمز المشترك:

### عروض الانترنت

نوع العرض	Idoom Adsl	Idoom Fibre	Idoom Fibre Gamers
م ب / ثا	مدة الالتزام:	شهر	

### عروض الهاتف الثابت

نوع العرض	Idoom 2	خدمات إضافية:
كشف الرقم	Affichage du numéro	دائرة هاتفية
وضع المكالمة من الانتظار	Appel en attente	تحويل
هل تريد ان يتم إدراجك في دليل الهاتف؟	نعم / لا	NON / لا
اختار عرض الانترنت والهاتف الثابت من طرف المشترك في نفس الوقت أثناء ملئ هذه الاستمارة		

### الرسوم الأولية

نقبات التوصيل:	دج
نقبات الولوج:	دج
نقبات التنال:	دج
نقبات التحويل:	دج
نقبات التوصيل:	دج
نقبات الولوج:	دج
نقبات التنال:	دج
نقبات التحويل:	دج

### صيغة الدفع

نقدا:	بواسطة شيك:	صيغة أخرى:
-------	-------------	------------

أنا الممثلة أسفل ..... أمتح موافقتي الترخية لمؤسسة اتصالات الجزائر لجمع و معالجة مطبائاتي ذات الطابع الشخصي المذكورة أعلاه بغية الاستفادة من خدمات هذا العقد (عقد الاشتراك الشخصي) وفقا للقانون 07-18 المتعلق بحماية الاشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المطبائاتي ذات الطابع الشخصي

تأشيرة العميل  
VISA de l'agent

طابع محلي  
حساب الدولة

إمضاء الزبون:

تتم في: \_\_\_\_\_  
في: \_\_\_\_\_



# استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

## الوكالة التجارية النعامة – نموذجا -

### ملخص الدراسة:

تتناول هذه المذكرة دراسة استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مسلطة الضوء على الدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجية في تعزيز التواصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. تتضح أهمية الموضوع في كون العلاقات العامة أصبحت عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، خصوصاً في القطاع الاتصالات الذي يواجه تحديات كبيرة ويحتاج إلى تحسين صورته المؤسسية وإدارة العلاقة مع العملاء بشكل فعال.

تركز الدراسة في جانبها النظري على مفهوم العلاقات العامة ونشأتها وتطورها عالمياً، وكيف دخلت الجزائر، بالإضافة إلى تعريف رجل العلاقات العامة ومواصفاته، موضحةً كيف تطورت المهنة من أساليب بدائية للتأثير في الرأي العام إلى ممارسة استراتيجية متكاملة تعتمد على العنصر البشري المؤهل. كما تناولت المذكرة مفهوم الاستراتيجية بشكل عام وفي المجال الاتصالي، وبيّنت كيفية بناء استراتيجية اتصالية فعّالة تشمل تحديد الأهداف والجمهور المستهدف والرسائل والوسائل، بالإضافة إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي وأهمية هذا التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى رضا الجمهور.

اعتدت الدراسة على منهج المقابلة الميدانية مع إطارات وموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم إعداد دليل مقابلة يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين والعلاقات العامة داخل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تمتلك وعياً واضحاً بأهمية العلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي، وتقوم بجهود كبيرة لتحسين التواصل مع الجمهور، رغم وجود بعض التحديات مثل نقص الموارد، والحاجة إلى تكوين مستمر، والتفاوت في استخدام القنوات الرقمية بشكل فعال.

تشير النتائج إلى وجود توافق نسبي بين أهداف المؤسسة والاستراتيجيات المعتمدة في مجال العلاقات العامة، مع ضرورة تعزيز التنسيق الداخلي بين المصالح المختلفة. وتوصلت المذكرة إلى أن نجاح استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة يعتمد على تطوير قدرات الإطارات والموظفين، وتحسين استخدام الوسائل الرقمية الحديثة، ووضع خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة مع أهداف المؤسسة، إضافة إلى مراجعة هذه الخطط بصفة دورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز سمعتها لدى جمهورها.

### Summary

This memorandum examines the public relations planning strategy at Algeria Telecom, highlighting the role this strategy plays in enhancing communication between the organization and its internal and external audiences. The importance of the topic is evident in the fact that public relations has become an essential element for the success of organizations, particularly in the telecommunications sector, which faces significant challenges and requires improving its corporate image and managing customer relationships effectively.

The theoretical aspect of the study focuses on the concept of public relations, its origins and global development, and how it entered Algeria. It also defines the public relations professional and his or her qualifications, explaining how the profession has evolved from primitive methods of influencing public opinion to the practice of an integrated strategy based on qualified human resources. The memorandum also addresses the concept of strategy in general and in the communications field, and explains how to build an effective communications strategy that includes defining objectives, target audiences, messages, and methods. It also explains the stages of strategic planning and the importance of this planning in achieving the organization's objectives and raising public satisfaction.

The study relied on field interviews with executives and employees at Algeria Telecom. An interview guide was prepared, including the personal data of the respondents, public relations within the organization, and strategic planning. The study results showed that the organization has a clear awareness of the importance of public relations and strategic planning, and is making significant efforts to improve communication with the public, despite challenges such as a lack of resources, the need for ongoing training, and inequalities in the effective use of digital channels.

The results indicate a relative alignment between the organization's objectives and the adopted public relations strategies, with the need to enhance internal coordination between various departments. The memorandum concluded that the success of a public relations planning strategy depends on developing the capabilities of staff and employees, improving the use of modern digital tools, developing clear strategic plans that are integrated with the organization's objectives, and periodically reviewing these plans to ensure the organization's objectives are achieved and its reputation enhanced among its audiences.