

## إشكالية الاغتراب البيئي وضرورة الاهتمام بالمواطنة والمسؤولية الاجتماعية في إطار نظام الاتصال المؤسسي

د. نورة بن وهيبة،

جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر

### الملخص:

إن الظاهرة الخطيرة والمتفشية خاصة في مؤسسات دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، ممثلة في تواجد القطيعة والفجوة بين المؤسسة والأطراف المعنية التي تتعامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بحكم أن الوعي المؤسسي محدودا جدا، فالقائد تتحدد اهتماماته في تحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة بالرغم أن المحيط الخارجي له الدور الفعال في استمرارية وتواصل المؤسسة.

إن المؤسسة الحديثة هي التي تدير العلاقات من خلال خلق التجارب وتحريك الناس برؤية مقنعة أو مهمة مشتركة، فهي التي تقوم بعمليات تحسيسية بالغاية المشتركة ما يجعل العمل أكثر إثارة، وتعرض المؤسسات اليوم في معظم الدول وبخاصة في الدول النامية لضغوط اجتماعية وسياسية في المجتمع سواء من السلطة نفسها أو من تبعية القوى والأحزاب السياسية أو من أصحاب النفوذ والواجهة الاجتماعية، وغالبا ما تؤدي هذه الضغوط إلى تحريض مسيرة كثير من المنظمات وتعريضها للنقض من القوى المختلفة.

وعليه يصبح الاتصال في تحد كبير، فهو المسؤول بالدرجة الأولى على إعادة تنظيم تنمية العلاقات بين المؤسسة وعالمها المحيط بما يحتويه من متغيرات؛ بيئة داخلية وأخرى خارجية تؤثر وتتأثر بها المؤسسة من خلال تصميم العديد من البرامج الإعلامية والدعائية، ولعلنا نوصي في هذا المجال بأهمية أن تلجأ أجهزة الاتصال إلى تنفيذ البرامج التي تهدف إلى تحقيق هذه الضغوط وتحديد المنظمات العمومية سياسيا واجتماعيا حتى تكسب مصداقية الجماهير الخارجية وتأييدهم لها، فالاتصال اليوم كوظيفة إدارية أصبح غير كافي من أجل تنمية العلاقات والقضاء على ظاهرة الاغتراب البيئي داخليا و خارجيا، بل أصبحت المؤسسات الحديثة تتبنى اليوم ما يعرف بالعلاقات العامة التي أضيفت لعملية الاتصال المؤسسي من أجل الاهتمام بما يدور وبالخصوص مجموع الأفراد والجماعات التي تتعامل مع المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة من جماهير داخلية وخارجية تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على مردود و أداء المؤسسة.

إن العلاقات العامة بما فيها من برامج اتصالية وإعلامية وأيضا إعلانية، تقدم العديد من المساعدات من أجل المساهمة في تقدم المؤسسة في العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية على اعتبار أن وظيفة

العلاقات العامة لها الدور الاستراتيجي في القضاء على الاغتراب الوظيفي من خلال تحسين سمعة المؤسسة والارتقاء بالدور الذي تؤديه في المساهمة في بناء اقتصاديات المجتمع الواحد.

فمن ضمن الإشكاليات التي من الممكن أن تعترض مسار العلاقات العامة وبالخصوص المؤسسة تستطيع أن تكون متمثلة في ذلك التعارض بين أهداف أطراف التفاعل الداخلي والخارجي، وأهداف المنظمة المعلن عنها وكذلك عدم التفرقة بين الحقائق والقيم والمعتقدات ونقص المعلومات مع الميل إلى التعميم والغموض، بالإضافة إلى عدم مشاركة أطراف التعامل في حل ومواجهة المشكلات وبالتالي تهميش فئات عديدة من حق المشاركة، وعليه تقع اليوم المؤسسات اليوم ضرورة القضاء على ظاهرة الاغتراب البيئي من خلال تطوير برامج واستراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة وإعطائها الصبغة العلمية والواقعية.

#### الكلمات المفتاحية:

الاغتراب البيئي - المواطنة - المسؤولية الاجتماعية - الاتصال المؤسسي - العلاقات العامة - المؤسسة الاقتصادية.

#### Résumé:

Le phénomène le plus dangereux dans la société et plus exactement dans les entreprises qui se trouvent dans les grandes payes développées et en voies de développement se présente a travers la divergence entre l'entreprise et ses différents partenaires sociales, économiques, culturelles qui sont en collaboration d'une façon directe et indirectes avec plusieurs entreprises.

Aujourd'hui dans les entreprises des pays en voie de développement, il Ya une grande pression au niveau sociale et politique dans la société car cette pression représente une menace assez dangereuse qui mène a une grande rupture dans la société.

Dans ce sens , l'Enterprise qui jouisse d'un certain modernisme de travail doit aujourd'hui choisir la communication entant que fonction assez importante , celle-ci joue maintenant un grand rôle qui se résume en transmission des informations formelles et informelles et aussi améliorer les différentes relations professionnelles et humaines intérieures et extérieures , et dans ce cas-là l'entreprise a besoin d'une étude scientifique d'un plan stratégique concernant la communication et les relation publique qui se présente une grande importance pour diminuer la grande distance entre ces entreprises et leurs environnement intérieur et extérieur.

La fonction de la communication et des relations publiques jouent un rôle stratégique c de faire diminuer cette aliénation et progressent les différentes relations en donnant de l'importance aux interactions intérieurs et

extérieurs dans le but de réaliser une certaine progression et une dynamique assez spéciale.

### Mots Clés:

L'aliénation environnementale – citoyenneté - la responsabilité sociétale - la communication d'entreprise.

### مقدمة:

تشهد الساحة العالمية خلال العقدین الماضیین تغييرات واسعة وكثيرة في العديد من المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية التكنولوجية، السياسية، والإدارية...)، مما كان لها الأثر الكبير في نشاطات منظمات الأعمال، إن هذا التحول أدى إلى إحداث تغيير جذري في مفاهيم و وظائف إدارة المؤسسات، وفي إطار نظام اقتصاد السوق تغير الوضع وظهرت معايير أخرى على الصعيد المؤسساتي، المنافسة الحادة والشرسة بين المؤسسات وأيضاً ضرورة التكيف مع المتغيرات على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وفي ظل التقدم الكبير للوضع الاقتصادي والسياسي العالمي الراهن الذي تعيشه منظمات الأعمال اليوم، وأيضاً، طبقاً للضروريات التي يستوجبها هذا التقدم، كان على كل المؤسسات في العالم بما فيها مؤسسات العالم الثالث ضرورة خلق نوع من التغييرات المقصودة والقادرة على التنبؤ والاستعداد للتحديات الإدارية والتنظيمية والمعلوماتية التي تعمل في ظلها المؤسسات، إن هذه التحديات ظهرت على مستوى العديد من الأطر التنظيمية المعاصرة التي تستوجب من المؤسسات وبالخصوص مختلف الإدارات الفرعية المهمة والإستراتيجية كإدارة الاتصال وإدارة العلاقات العامة التي تقع على عاتقها ضرورة الأخذ في الحسبان مجموعة من الميادين المختلفة التي وجب عليها أن تساهم مساهمة فعالة في القضاء على عملية الاغتراب البيئي، على أساس ما تقدمه عمليات الاتصال من أجل مساندة المؤسسات ومساعدتها على العمل في جو محفز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملية تماشياً مع هذه التحديات.

وباعتبار أن المؤسسة تمثل مكاناً للعمل والعيش أيضاً مما يستوجب أن يسودها جو من الاستقرار يخلق نوع من الحركة والديناميكية، وعليه فإن الاتصال والعلاقات العامة من مهامهما الأساسية والإستراتيجية تحقيق أهداف المؤسسة، مما يستوجب اختيار مجموع الاستراتيجيات والبرامج والتي يراها الأنسب من أجل إيجاد البدائل والحلول ثم تقديمها إلى المؤسسة للوصول بها إلى بر الأمان والمتمثلة في عملية الاتصال، ولأجل كل هذا استهدف مسؤولي المؤسسات أن يكون الاتصال إحدى الأنظمة المصاحبة لعملية التغيير التنظيمي باعتباره أنه واحده من الظواهر الإنسانية، التي تستهدف بطريقة مباشرة الأفراد وهو بمثابة فرصة كبيرة أمام

الأفراد العاملين لتبادل المعلومات والأفكار، فمن خلال نظام الاتصال تتحقق استمرارية كل الوظائف الإدارية والتقنية الأخرى.

إن الاتصال ينمي الروح الجماعية ويخلق الديناميكية، فهو العامل المحفز والمحرك للتغيير، لذلك تحتاج المؤسسات إليه من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لهذه المؤسسات على اعتبار أن التغيير التنظيمي عملية أساسية وهامة ذات أبعاد استراتيجية تعمل على خلق مناخ ملائم من أجل تنمية العلاقات باختلاف أنواعها داخل أي مؤسسة ومن أجل أيضا تحقيق الأهداف، فهي تحتاج كي تكون عملية حيوية وديناميكية إلى تبني فلسفة إدارية قائمة على التغيير والتجديد المستمرين في مجال تسيير الموارد البشرية وتثمين مهاراتها ومعارفها داخل المؤسسة، والهدف من ذلك تنشيط العلاقات مما يستدعي وجود نظام اتصالي شامل ومتكامل موجه نحو تحديد وتحقيق الأهداف المرجوة.

### أولاً: مدخل عام حول إشكالية الاغتراب البيئي بالمؤسسات الحديثة

تحاول المؤسسات الحديثة في الوقت الحالي معالجة ودراسة ظاهرة الاغتراب البيئي، من خلال محاولات ودراسات مبدئية لإدخال هذا المفهوم كمصطلح جديد في مجال الإدارة، حتى تستطيع إدارة المؤسسات الوصول إلى إيجاد حلول للحد من التباعد الحاصل بين المؤسسة بيئتها الداخلية والخارجية، فعلى هذه المؤسسات القيام بتحليل شامل عن مؤشرات هذا المصطلح وهذه الظاهرة، حيث أن من بين التأثيرات السلبية للاغتراب البيئي هي اغتراب الأفكار والتصرفات والتوجهات وأنماط التفكير والتصرف ومناهج التعامل مع المواقف والمشكلات الجديدة التي تواجه الفرد بغض النظر عن البعد المكاني أو حتى قوانين الزمن، فتعارض أفكار الفرد وتوجيهاته وأنماط سلوكه ومنهج تعاطيه ومدخلاته المختلفة في شتى القضايا أو المشكلات التي تواجهه مع الآخرين في نفس المكان (مكان العمل) الذي يعيش فيه أو يعمل فيه، يعتبر نوعاً من الاغتراب عن البيئة.

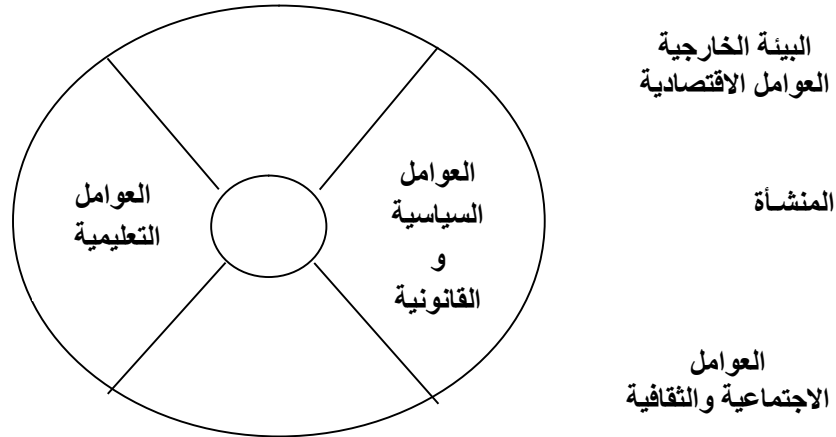
إن عدم وجود فهم مشترك وانعدام المصداقية بين الأفراد (داخل الأسرة أو محيط العمل أو بين السلطة أو جماهيرها) يعتبر أيضاً نوعاً من الاغتراب البيئي، والاغتراب أيضاً لا يرتبط فقط بمندسة مكان أو قوانين زمن أو مسافة<sup>(1)</sup>، ويمكن القول ببساطة أن الاغتراب البيئي بمفهومه المقترح يعد مشكلة حقا لها أسبابها ومظاهرها المختلفة باختلاف المواقف والحالات والأفراد وطرق التعامل مع بعضهم البعض، وقبل التعرض للأسباب والمظاهر المرتبطة بالاغتراب البيئي، قد يكون من المفيد أن نعلم أن إدارة الاتصال العلاقات العامة هي المسؤولة الأولى والأخيرة على نشوء مثل هذه الظواهر السلبية والتي تعيشها العديد من المؤسسات اليوم.

إن هذه الإدارة (العلاقات العامة) تتعامل مع نوعين من الجماهير يمثلان في مكوناتهما الأطراف أو الجماهير الأساسية للبيئة الكلية للمؤسسة والتي تعتبر بيئة العلاقات العامة .

إن النوع الأول هو: الجمهور الداخلي أي أطراف التعامل الداخلي مع المنظمة (العمال، المديرون، الملاك إلخ) (2)، وللعلاقات العامة دور فعال في خلق الصلات الطيبة وتكوين السمعة الحسنة، فهي تتميز بالاتصال ذو اتجاهين الذي لا بد منه لغرض أحداث التجارب الفعال والصادق من خلال الاهتمام برغبات وآمال ووجهات نظر الجماهير ونقلها إلى إدارة المؤسسة، وكذلك نقل أهداف وخطة ونشاط المؤسسة إلى جماهيرها الذي تشمل (الموظفين والعمال) الذين يعملون بداخلها(3).

أما النوع الثاني فهو: الجماهير الخارجية أي أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة (العملاء، الموردن، المنافسين، المستهلكين، الأجهزة الحكومية... وغيرها) (4)، وحتى تتعرف إدارة العلاقات العامة على هذا النوع من الجماهير يجب أن تتقرب منه، حتى تستطيع التعرف على آرائه وانطباعاته والمسائل التي تثيره، فكلما كانت اتصالاتنا بهذا الجمهور قوية كان في الإمكان التأثير عليه، كما تنطوي دراسة الجمهور على فهم نفسية البشر وما يعترئها من نزوات وعقد، فقد تلجأ الجماعة إلى العناد أو التحيز أو تصاب بالتعصب والكسل وعدم التعقل، فدراسة الجماهير ومعرفة بواعث سلوكياتهم وكيفية تكوين إحكامها من أهم مسؤوليات خبير العلاقات العامة(5)، ومن خلال هذه المعلومات يستطيع خبراء العلاقات العامة تفادي الوقوع في فخ الاغتراب البيئي.

الشكل رقم (01): المكونات الأساسية للبيئة الكلية لمنظمات - بيئة العمل الكلية لإدارة العلاقات العامة



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، 2002)، ص. 55.

إن ظاهرة/مشكلة الاغتراب البيئي تظهر في حالات فشل إدارة العلاقات العامة في (6):

- شرح سياسة المنظمة لأطراف التعامل الداخلي والخارجي.
  - بناء سمعة طيبة للشركة من خلال ممارسة الأنشطة.
  - استرضاء الجماهير والتعرف على التقنيات العلمية والتطبيقية الممكن تبنيها لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - بناء سمعة طيبة لشركة من خلال ممارسة أنشطة وتزويد معلومات وعلاج المشكلات التي تواجه أطراف التعامل الداخلي والخارجي للمنظمة.
  - شرح الدور الذي تلعبه المنظمة في الاقتصاد القومي.
  - حماية ودعم وتأييد النظام الاقتصادي والسياسي بالدولة.
  - إمداد العاملين بالمعلومات الكاملة عن المنظمة وأهدافها وعلاقتها الخارجية والداخلية.
  - تقديم المشورة والنصح للجماهير الداخلية والخارجية.
  - متابعة تنفيذ ما قدمته من مشورة.
  - محاربة الشائعات المغرضة.
  - تقديم الخدمات للجمهور الداخلي (العلاج، التأمين، الترفيه) بشكل جيد.
  - نشر و رفع و تحسين الوعي الثقافي والاجتماعي للجمهور الداخلي.
  - تدعيم العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- إن الفشل المرتبط بإدارة العلاقات العامة يؤدي إلى تعاظم ظاهرة الاغتراب البيئي مما ينتج العديد من الظواهر الفرعية المرتبطة بهذه المشكلة، والتي تكون لها العديد من النتائج الوخيمة على أهداف المؤسسة ورسالتها وصورتها وسمعتها التي عاشت دائما تحافظ عليها، فمن بين هذه الظواهر (7):
- التعارض بين أهداف أطراف التفاعل الداخلي والخارجي وأهداف المنظمة المعلن عنها.
  - عدم التفرقة بين الحقائق والقيم والمعتقدات ونقص المعلومات.
  - الميل إلى التعميم والغموض.
  - عدم مشاركة أطراف التعامل في حل ومواجهة المشكلات وبالتالي تهميش فئات عديدة من حق المشاركة.
  - عدم صياغة الأهداف بعناية.
  - التنفيذ المتقطع لبرامج العلاقات العامة.

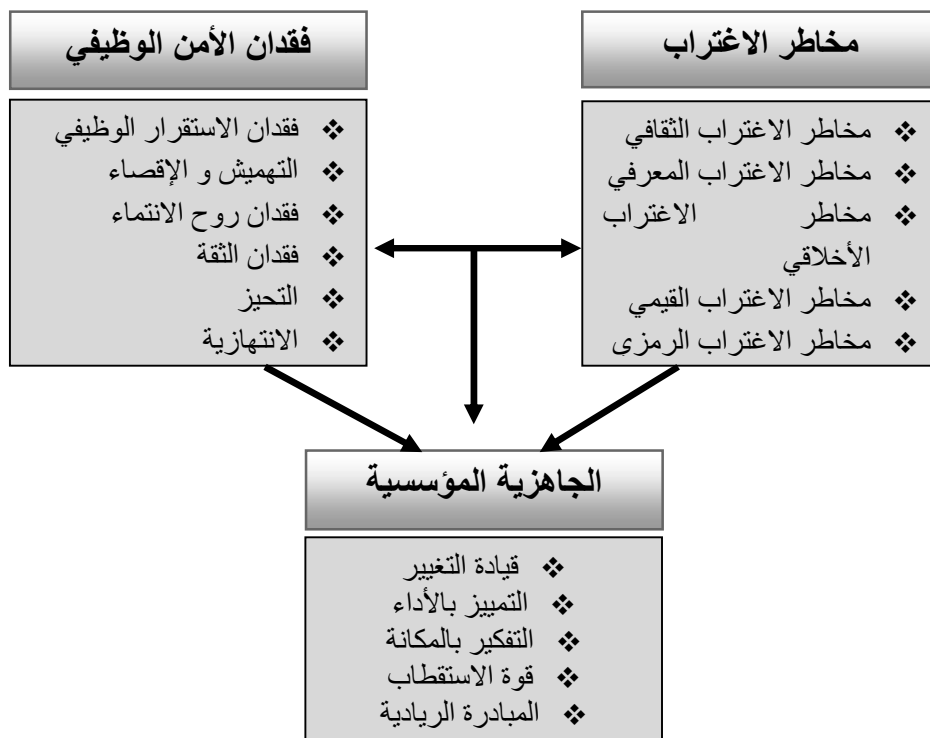
- عدم تبصر الجمهور بالمسؤوليات والواجبات.

ثانيا: مظاهر الاغتراب البيئي: وتتمثل في مايلي:

- الخوف من الابتكار.
- الاعتماد على الخبرات المستوردة من خارج المنظمة أو خارج البلاد.
- الكسل والإهمال.

إنه ومن المؤكد أن لإدارة المؤسسات بصفة عامة وإدارة العلاقات العامة بصفة خاصة مجموعة من الحلول والبدائل للتقليص من حدة مظاهر الاغتراب البيئي من خلال الاهتمام بالعديد من الدعائم والمؤشرات للنهوض بمؤسسة بدون اغتراب بيئي عن طريق تصميم نموذج افتراضي يشمل ثلاثة مؤشرات أساسية: (مخاطر الاغتراب المؤسسي، فقدان الأمن الوظيفي، الجاهزية المؤسسية).

الشكل رقم (02): النموذج الافتراضي



المصدر: طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (الأردن: الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 263.

ولهذا أصبح العالم كله الآن مشغولاً بهذه المشكلة وقلقاً عليها، وبحدود الأمل في أن نحافظ على التوازن بين رغباتنا والمحددات أنه بدلاً من تحرير البيئة لتناسب احتياجاتنا، وجدنا من ينادي بتحرير احتياجاتنا لتناسب البيئة التي نعيش فيها<sup>(8)</sup>، والجدير بالذكر أن البيئة لم تعد قادرة على تجديد مواردها ولا إحداث التوازن البيئي<sup>(9)</sup>.

في الحقيقة إن البيئة الطبيعية مهمة، ولكن هناك بيئات أخرى لا تقل عنها أهمية وبالذات بالنسبة لرجل العلاقات العامة وهي البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

فكل منظمة تتأثر بكل هذه الأنواع من البيئات وهذه الأخيرة تؤثر في المنظمة فبالنظر نجد أن العلاقات العامة تحفز الإدارة المؤسسات باعتبارها نمطاً اجتماعياً وسلوكياً أساسياً وسائداً، فالإدارة ليست فقط جزءاً أصيلاً في طبيعة النظام الصناعي الحديث، وليست فقط جزءاً أصيلاً في احتياجات مؤسسة العمل الحديثة، بل أنها المصب الحقيقي الذي يجب أن يثق به أي نظام لمصادره المختلفة المنتجة (البشرية الداخلية والخارجية وأيضاً المادية).

ووفقاً لأهمية إدارة المؤسسات التي تعتبر الأصل والجوهر فهي تهيئ المؤسسة وفقاً لاحتياجاتها، وعليه فإن هذه الإدارة وجهت عن طريق العلاقات العامة نشاطاتها نحو وجهتين رئيسيتين (البيئة الداخلية والخارجية) من أجل رسم السياسة العامة والإستراتيجية الكبرى لأي مؤسسة مهما اختلف طابعها.

وبصفة عامة فإن إستراتيجية المؤسسات تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الخاصة بالبيئة، والموارد والإمكانات الخاصة بهذه المنظمة.

إن هذه الفكرة تحمل في محتواها ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في المنظمة وفي إستراتيجيتها (البيئة الخارجية، الموارد والإمكانات الداخلية في الأهداف)<sup>(10)</sup>.

إن منظمات القطاع العام بالأخص تتعرض في معظم الدول خاصة الدول النامية لضغوط اجتماعية وسياسية في المجتمع، سواء من السلطة نفسها أو من بقية القوى والأحزاب السياسية في المجتمع أو من أصحاب النفوذ والوجاهة الاجتماعية وغالباً ما تؤدي هذه الضغوط إلى تحريف مسيرة كثير من المنظمات وتعرضها للنقد من طرف القوى المختلفة<sup>(11)</sup>.

وعليه تصبح العلاقات العامة في تحد كبير فهي تعمل على تصميم برامجها الإعلامية الدعائية، ولعلنا نوصي في هذا المجال بأهمية أن تلجأ أجهزة العلاقات العامة إلى تنفيذ البرامج التي تهدف إلى التخفيف من هذه الضغوط، وتحديد المنظمات العمومية سياسياً واجتماعياً حتى تكسب مصداقية الجماهير الخارجية



وتأييدهم لها وتقلص من مظاهر ظاهرة الاغتراب البيئي، فمن خلال الإستراتيجية المحددة بمؤشراتها الرئيسية توجهت هذه الأخيرة إلى وظيفة العلاقات العامة من أجل الاهتمام أكثر فأكثر بالمحيط الخارجي بمختلف جماهيره (المستهلكين، الموردين، الممولين، الدولة... الخ) لما لهذا المحيط من جماهير خارجية تؤثر برأيها العام على صورة المؤسسة وسيورتها بين المؤسسات الأخرى المنافسة لها، حيث اتجهت العلاقات العامة الخارجية بسياستها إلى التوجه أساسا إلى الجماهير المستهدفة من خلال العديد من الوسائل.

لقد صممت المؤسسات مجموعة من الصحف الخاصة بالمؤسسة التي تصدر طبقة منها إلى المحيط الخارجي بحيث تسهل إلى عدد كبير من الزبائن سبل الإطلاع والاستعلام، وأكثر الوسائل شيوعا واستعمالا هي زيارة المؤسسات، السفر إلى الخارج، المعارض، المسابقات وعرض الأفلام وإرسال الأخبار إلى الصحف والمجلات والسعي إلى التعريف بالمؤسسة وازدهارها، خصوصا نشر ميزانية المؤسسة مفسرة وموضحة توجه إلى المساهمين أو إلى المرشحين للمساهمة<sup>(12)</sup>، وعليه تقوم العلاقات العامة وفقا لهذه الطرق والتقنيات والوسائل من أجل إحداث التغذية الراجعة وتوفير الاتصال في اتجاهين من الداخل إلى الخارج والعكس، وأيضا التركيز على العلاقات العامة الداخلية من خلال تنمية العديد من المؤشرات الإيجابية كالتعاون والتعاقد والمشاركة الوجدانية.

إن هذه القيم والمؤشرات الجديدة تبنتها العديد من المؤسسات الحديثة والعصرية كالمؤسسة اليابانية، إن واقع المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية اليوم في اليابان غالبا ما يسودها التعاون الهادف والمشارك نحو تطوير وتنمية القدرات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية اليابانية، ونادرا ما تحصل الصراعات الفردية في وسط النظام الإنتاجي في اليابان، حيث إن طبيعة العلاقات السائدة جماعية ولا تشكل النزاعات الفردية حالة شائعة في اليابان، لذلك تعد سمة المودة، التعاطف، الانسجام، النزعة الجماعية وروح العائلة هي الصور الأكثر شيوعا في المجتمع الياباني ومؤسساته الاقتصادية<sup>(13)</sup>.

إن المؤسسة اليابانية خير مثال على تجسيدها للاغتراب البيئي بحيث أن كل المحفزات الإنسانية كالمشاركة الوجدانية وروح الانتماء والضمير الجمعي الذي أكد عليه "دوركايم" في كتاباته، هي كلها مجسدة في هذا النموذج من المؤسسات، وبالتالي قضت المؤسسة اليابانية على إشكالية الاغتراب البيئي من خلال تبني العديد من الأفكار الإيجابية المستوحاة من العمل الجماعي التعاوني.

إن هذا النوع من الأعمال يخلق الحركية التغيير داخل المؤسسة وخارجها والهدف منه هو تحويل مجموعة أشخاص إلى جماعة متعايشة، فمردوديتها تزيد عن مردودية الفرد وحده من خلال تركيبة بشرية جماعية تعمل من أجل تحقيق الأهداف والمصلحة العامة للمؤسسة<sup>(14)</sup>.

إن كل المؤشرات والتقنيات المعتمدة من طرف إدارة المؤسسات الحديثة (مثل اليابان) مستوحاة من الأفكار والاتجاهات النظرية التي توضح دور العلاقات العامة والإنسانية في العمل الإيجابي من خلال دور جماعات العمل الموفرة للاستقرار النفسي والمعنوي، حيث أن هذا الاستقرار الداخلي يؤدي بالضرورة إلى الاستقرار الخارجي طالما أن أعضاء المؤسسة يعملون بشكل إيجابي لإحداث التأثير الخارجي الذي يكون واضحاً أمام العيان، كل هذا أتت به العلاقات العامة لإحداث التوازن بين البيئتين (الداخلية والخارجية) باعتبار إن وظيفة العلاقات العامة تعمل على خلق هذا التوازن بين البيئتين ليس بالأمر اليسير والمهين والسهل نظراً لتوفر كل من البيئتين على مجموعة من الإشكاليات التي تجعل وظيفة ودور العلاقات العامة معقداً وليس سهلاً.

#### ❖ البيئة الخارجية:

- **المشكلات الاقتصادية:** مشكلات أسواق التمويل والسياسات التجارية وتوزيع الثروة والضغط المفروض من طرف البنوك والمصارف الدولية على الاقتصاديات الوطنية.
- **التلوث المتزايد:** الآثار بعيدة المدى لتلوث الهواء والماء وتآكل طبقة الأوزون.
- **كارثة الإدمان:** طوفان المخدرات وعلاقته بالجرائم.
- **تناقص الموارد الطبيعية:** الوضع المقلق للطاقة غير المتجددة.
- **نقائص قانونية وقصورها** اتجاه العديد من المشاكل الحياتية.
- **مشكلات سكانية:** انفجار سكاني في الدول الفقيرة وتناقصها في الدول الأكثر تقدماً.

#### ❖ البيئة الداخلية: وتتكون من شقين أساسيين يتفاعلان مع بعضهم البعض (15):

- **بيئة العمل المادية: Physical environment:** وتتضمن الظروف المادية داخل المنظمة كالتهدية والنظافة والإضاءة والضوضاء وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، وبمستويات هذه الظروف انعكاسات على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعاليتها أدائها.
- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية: Social et Psychological environment:** هي المناخ التنظيمي الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل

## ثالثا: العلاقات العامة ودورها في التقليل من حدة الاغتراب البيئي

باعتبار أن هذه العلاقات مرتبطة بالحياة الاجتماعية التي تنشأ من التفاعل بين الأفراد ويتم الاتصال بينهم وعن هذا التفاعل تتكون الجماعات البشرية داخل المؤسسات حيث يتم تحديد مستويات العلاقات الاجتماعية كالاتي (16):

1. العلاقات مع المرؤوسين.

2. العلاقات بين الرؤساء.

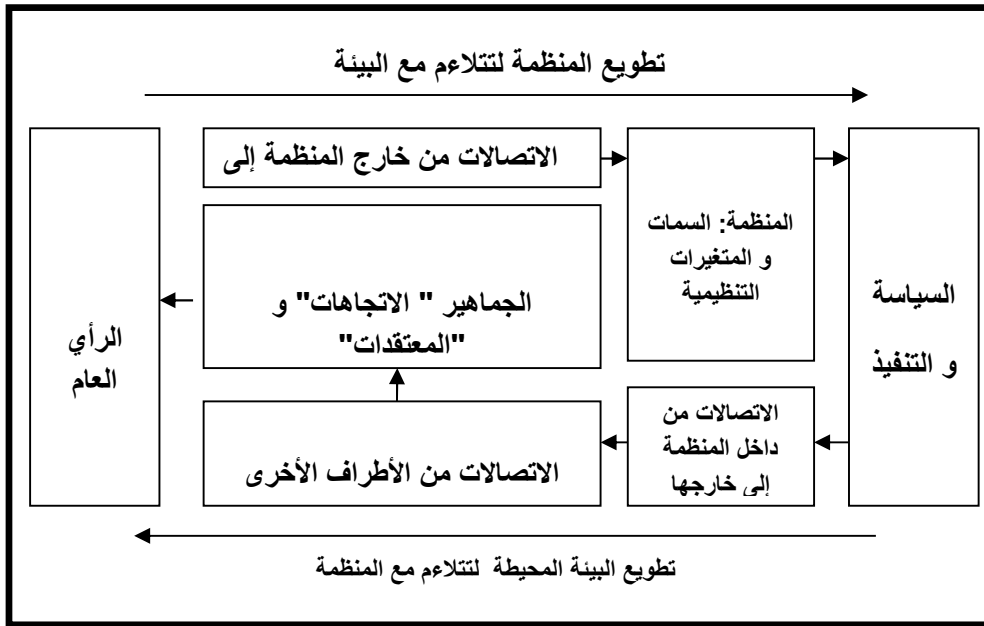
3. العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

فبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين إدارة بيئة العمل الداخلية في إطارها النفسي والاجتماعي، إلا أنها تحتاج إلى مساندة ومساعدة الإدارة المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة لما لها من الدور الفعال والاستراتيجي، حتى تعوض بعض النقائص الموجودة في إدارة الموارد البشرية وهنا تكمن الإشكالية المرتبطة بالاغتراب الداخلي، بحيث أن عدم تكامل وعدم تواجد التنسيق الداخلي بين مختلف الوظائف والإدارات الفرعية يشكل في حد ذاته عائقا أمام تحقيق وتوفير العديد من المطالب الاجتماعية والنفسية خاصة الإحساس بالراحة والارتياح وتوفير محل الخدمات والاحتياجات الاجتماعية وتحقيق الرعاية الاجتماعية مما يقلص من الهوة والفجوة ويزيد من الانتماء والولاء التنظيميين، فالرعاية الاجتماعية تؤدي إلى تلميع صورة المؤسسة اجتماعيا (17).

من هنا وحتى تتمكن من التقليل من ظاهرة الاغتراب البيئي، فعلى وظيفة العلاقات العامة إحداث ما يسمى بالتغذية الرجعية أو المرتدة، وبالرجوع إلى السنوات الأولى لنشأة العلاقات العامة نلاحظ أن معظم الاهتمام كان منصبا على تطويع البيئة سواء السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية لصالح المنظمات التي تعمل داخلها، ولهذا ركز ممارسو العلاقات العامة معظم جهودهم على الجمهور وأولوا اهتماما للمنظمة، وحاولوا أن يجعلوا رأي الجمهور في صالحها وأيضا توجيه اتجاهاته، وبمعنى آخر فإنهم حاولوا أن يطوعوا البيئة بما تحمل من جماهير لصالح المنظمة، لقد أصبح الآن من الضروري وعلى المستوى نفسه أن تطوع المنظمة نفسها لتتلاءم مع البيئة المحيطة، وضمن هذا التوازن البيئي.

يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تكيف المنظمة و التي تعمل بها لتتلاءم مع البيئة المحيطة بها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) وتكيف البيئة المحيطة لتتلاءم مع المنظمة وذلك من أجل مصلحة الطرفين (18).

## الشكل رقم (03): ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة

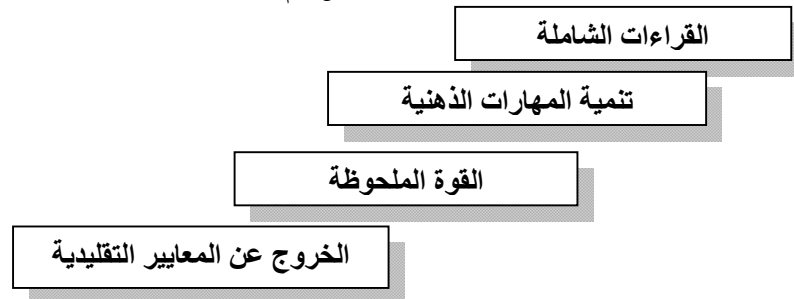


المصدر: عبد العزيز محمد النجار، مرجع سابق، ص.31.

❖ ضرورة التغيير و إتباع بدائل جديدة للتقليل من الاغتراب البيئي، ففي ظل كل هذه المتغيرات و يجب على إدارة الاتصال والعلاقات العامة إيجاد مجموعة من البدائل منها:

**1- البديل الأول: إدارة الابتكار:** وهو من المهارات التي لا بد من إتقانها، ويمكن التعرف على هذا الأسلوب بالتفكير الابتكاري من خلال أنه إضافة جديدة نحو الأفضل مهما كانت بسيطة فالتقليد هو عدو الابتكار والعبقرية ليست شرطاً للابتكار والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (04): محركات الابتكار



المصدر: سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، (الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008)، ص. 55.

إن خلق فرص الابتكار والإبداع لجمهور المؤسسة لن يتحقق إلا من خلال مساندة إدارة الموارد البشرية وتقديم يد المساعدة لإدارة العلاقات العامة حتى تنجح في هذه المهمة، فالיום حركة الموارد البشرية تعمل على تشجيع الأفكار الجديدة والخلاقة والهادفة، إن بين هذه الأفكار هي تطويع الإنسان للعمل إلى تطويع العمل للإنسان<sup>(19)</sup>.

وعليه فالواجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون مع إدارة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم تنتهج العديد من السياسات والإيديولوجيات الجديدة من أجل الرقي بالموارد البشري وتشجيع مجهوداته ومهاراته والعمل على الرفع من خبراته وكفاءاته، من خلال القيام بجهود جبارة لتطويع العمل المادي لمصلحة العمل الإنساني.

من المؤكد أن هذه الجهود ستزيد المورد من إبداعاته وابتكاراته، أيضا من الحلول الممكنة هو خلق ما يسمى باتصالات الأزمة، وهي اتصالات تجربها إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة (مثل أزمة الاغتراب البيئي) ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من هذه الاتصالات هو تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تمهد سمعتها واستمراريتها، وانطلاقا من هذا كله، فإن اتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة للتعامل مع هذه العوامل<sup>(20)</sup>:

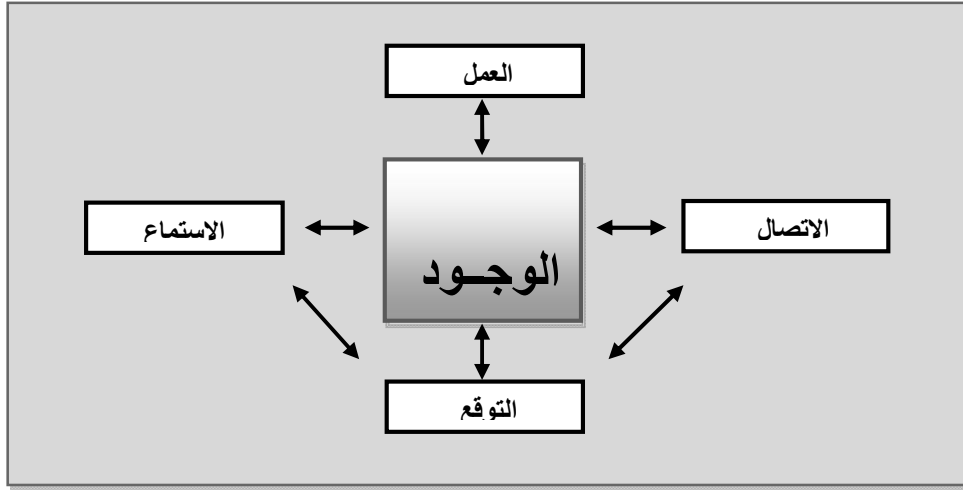
- التعامل مع الغموض العام الذي يفتح المجال لمزيد من الشائعات.
- التعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام.
- التعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة.

## 2 - البديل الثاني: إدارة السمعة

يتحقق هذا البديل من خلال النقاط التالية:

1. دمج إطار إدارة السمعة في كل مهام وإكمال المؤسسة.
2. التعرف على الهدف الأساسي للمؤسسة.
3. تبني الجودة اليومية كقيمة أساسية وإعطاء جميع العاملين دورا في بلوغ أهداف المؤسسة.

4. فرز جميع الاستراتيجيات في حقيبة الشركة.
  5. إن اتجاه المسؤوليات إدارة السمعة الرئيسية:
  6. تبني وتنفيذ بطاقة نقاط السمعة من خلال تقييم أداء جميع فرق الإدارة وتوجيههم نحو معايير صارمة مصممة لدعم سمعة المؤسسة.
  7. طباعة بيان عن مسؤولية المؤسسة وأهدافها وإرساله إلى جميع المساهمين.
  8. خلق الإمكانية الأفضل لممارسة السمعة تحت إشراف قسم العلاقات الخارجية.
- إن كل هذه المتغيرات لن تكون إلا من خلال إحداث التغيير في أنظمة الإدارة. (21)
- الشكل رقم(05): نماذج التغيير بالأنظمة الإدارية



المصدر: قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2011)، ص. 181.

### 3 - البديل الثالث: الإدارة المشتركة

تعد الإدارة المشتركة كأسلوب قوي لتنفيذ العمل، فعن طريق هذه الإدارة يمكن مساءلة أي فرد في المؤسسة عن أفكاره حول أفضل طريقة لأداء هذا العمل، وهذه هي أكثر الطرق المرغوب في استخدامها،

فعندما تقوم المؤسسات بتطبيقها فإنها تحصل على تعاون الفرد و بالمقابل سوف يعطي هذا الأخير أقصى ما لديه من مجهودات(22).

كما يعد أسلوب الإدارة المشتركة فعالا جدا، لأنه وبمجرد مساءلة الفرد عن أفكاره ورغباته وحاجاته، فإن هذه الطريقة تشعره بأهميته وفعالته داخل المؤسسة، وعليه تعتمد هذه الإدارة على عنصر المشاركة Participation الذي يحمل العديد من السلوكيات العلمية والإعلامية وهذا لما للمشاركة من ارتباط وثيق بفكرة الاتصال والإعلام من خلال ضرورة مشاركة كل فرد من أفراد المؤسسة وباختلاف مستوياتهم في جميع مجالات الحياة المهنية(23).

إن هذه الإدارة لن تعمل ألا في مجال الإدارة بالأهداف التي تعطى للعامل حق المشاركة في وضع الاقتراحات واتخاذ القرارات فيما يتعلق باستراتيجيات وسياسات وأهداف المؤسسة.

#### رابعا: إشكالية الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن هذه الإشكالية تعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة مؤسسات القطاع العام في حد ذاته.

بصفة عامة تكمن فلسفة المؤسسات في قيام الأفراد بتوحيد جهودهم لتحقيق غرض معين، أي أن المنظمة تعتمد في بنائها على وجود علاقات تبادلية بين هؤلاء الأفراد ليتصرفوا بشكل جماعي لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فإن المنظمات توجد عندما تكون هناك مجموعات مختارة من الأفراد تتصرف بشكل منسق لتحقيق هدف معين(24).

وعليه فإن فلسفة المؤسسات تقوم على العمل الجماعي المنسق والمعتمد على العلاقات الرسمية والتفاعلية لتحقيق أغراض هذه المؤسسات، لكن الإشكال الأساسي يكمن في أن هذه الفلسفة في القطاع العام تصاب بالعديد من الضغوطات منها(25):

❖ إنها مرتبطة أساسا بالسلطات العمومية والحكومات وليست مرتبطة بهيئات تسييرية.

❖ إن الميزانية مستمدة من الدولة(محصل الحماية وضرائب المواطنين).

ومن تم يبقى التنظيم وسير هذه المؤسسات في الجزائر تنظيما كلاسيكيا.

إن التنظيم الكلاسيكي بالقطاع العام يعتمد على اتصال بسيط في الاتجاه الواحد وهو الاتجاه النازل Communication Descendante وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من

طرف الهيئات السفلى، وهذا النوع من الاتصال لا يقبل المشاركة والحوار ولا يوفر شروط المنافسة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار وبالتالي فإنه لا يحقق العنصر الاستراتيجي والأساسي في عملية العلاقات العامة ألا وهي التغذية الرجعية FEED BACK.

ومن خلال كل هذا نستطيع الكشف عن ملامح الإشكالية المتعلقة بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية المتمثلة في (26):

- الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الاطلاع عليها، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها، كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث خللا في التنفيذ ويجعل المنفذين يعدون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة.
- غياب عمليات سير الآراء.
- عدم اللجوء إلى سجل الاقتراحات (علبة الأفكار).
- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور فيها.

كما أنه عند الحديث عن العلاقات العامة، لا نجد وظيفة إدارية ملموسة ومجسدة داخل المؤسسات الجزائرية، بل نجد أن الاهتمام بشأن تنقل المعلومات موجود فقط من خلال الوظيفة الكلاسيكية، المتمثلة في وظيفة الاتصال وحتى هذه الأخيرة لا تطبق معالم وتقنيات الحداثة والتجديد و الابتكار ولا تعالج أهم الوسائل والتقنيات الاتصالية والإعلامية الحديثة، بالرغم من أن هذه المؤسسات تعيش في إطار النظم الاقتصادية الحديثة كالعولمة الاقتصادية واقتصاد السوق والنظام الليبرالي، الذي يفرض العديد من الآليات الحديثة متجاوزا النظم الكلاسيكية المقننة بقواعد ولوائح تنظيمية صارمة تحد من إبداعات الأفراد ولا تعترف بالعمل الجماعي ولا بالإبداع أو الابتكار.

وعليه فمن الضروري أن تتجاوز المؤسسات الجزائرية كل هذه العوائق لكي تبت في خطة جديدة تحدد فيها الأفكار الاتصالية الحديثة المرتبطة بنشاطات العلاقات العامة آخذة بعين الاعتبار تكنولوجيات ووسائل الاتصال والإعلام الحديثة.

نحن نعيش في عصر ريادة العلم والتطور، عصر أصبح فيه العلم حقا لكل إنسان ولقد جسدت تكنولوجيا المعلومات مقولة العلم حق لكل إنسان قولاً وفعلاً، فباستطاعة إنسان العصر المالي أن يحصل على العلم من كل مكان وفي أي زمان وذلك بفضل استخدام تكنولوجيا الاتصال (27).



وعليه، تصدرت المعلومة قائمة كل الموارد الأساسية والإستراتيجية، وأصبحت المعرفة ملكية جماعية لكل أفراد المجتمع والمؤسسة، لكن للأسف الشديد المؤسسات الجزائرية مازالت لم تصل إلى درجة الوعي بهذه الأمور وبأهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها على الأفراد والمؤسسة معا، حيث أن هذه الأخيرة بتقنياتها المرتبطة بجهاز الإعلام الآلي يمكن من أداء العمل في أسرع وقت وبأحسن جودة كما يسمح بالشفافية في التعامل وهو أمر يتنافى وأهداف جماعة تبسط نفوذها على مؤسسة تسخرها لخدمة مصالحها الخاصة(28).

إن طبيعة السلطة الانفرادية تؤدي إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن ولا للتفاوض، ونادرا ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ من خلال غياب روح المشاركة، حيث نمت لدى العمال صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة، لذلك يكون الاتصال في هذا النوع من المؤسسات أحادي الاتجاه مانعا لأي محاولة فيما يخص الاهتمام بالتغذية الراجعة (الازدواجية في الاتجاه) وبالتالي هذا الأسلوب من المؤسسة اللاديمقراطية لا توحى بإمكانية الحوار.

إن المؤسسة العمومية ونظرا للحالة التي عليها، فإنها لا تشجع على تنمية فرص التغيير وأخذ المبادرة في الكثير من الأساليب والطرق الإدارية خاصة في ميدان تحسين العلاقات المهنية الداخلية والخارجية حيث أن الركود المهني و اللاتغيير والاتصال يجعل المؤسسة بأفرادها تعيش الحرمان الذي يتراكم، فيؤدي إلى لجوء المواطن إلى وسائل أخرى للتعبير، ويتخذ أعمال العنف والصراع من أجل إسماع صوته وإدلاء رأيه ولفت انتباه الإدارة إلى وجوده وإلى حاجاته ورغباته.

إن الاتصال الداخلي يؤدي إلى الاتصال الخارجي، ومن المؤكد أن تعيش المؤسسة فجوة كبيرة واغترابا غير عادي مع المحيط والبيئة التي تنتمي إليها، فهذا اللاتفاعل يؤدي بها إلى فقدان مصداقيتها ومشروعيتها أمام كل الأطراف المتفاعلة معها وتصبح تعاني من العديد من المشاكل في جميع المجالات خاصة الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي الاستمرارية والانهيار والفشل.

#### الخاتمة:

تعاني المؤسسات اليوم العديد من الإشكاليات التي تؤثر سلبا على أدائها، كظاهرة الاغتراب البيئي التي أصبح يهدد مصير المؤسسة نظرا إلى ما تنتجه من مخاطر على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه تحاول المؤسسة اليوم الخروج من هذه الأزمة محاولة منها تحقيق أعلى معدلات النمو و التطور من خلال انتقاء مجموعة من البدائل التي تراها الأنسب من أجل الوصول إلى بر الأمان.

وعليه حاولنا في هذا العمل التركيز على هذه البدائل الأساسية و التي تقيس الجانب الإنساني بالدرجة الأولى والمتمثلة في البديل الاتصالي المدعم بالعلاقات العامة، وهذه الأخيرة أصبحت من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل الخروج من حدة الاغتراب الذي أصبح يعد من المخاطر والتهديدات التي تمس علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية.

فكل من البيئتين تحتويان على العديد من المتغيرات التي تفرض ضرورة التعايش والتأقلم معها، و بالتالي وجب على الاتصال والعلاقات العامة بذل العديد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إستراتيجية كانت أم عملية.

والمؤسسة الجزائرية شأنها شأن كل المؤسسات تحاول تحقيق أهدافها في إطار التطور والتنمية، ومن أجل هذا فهي تحاول تطوير وظائفها الحساسة والأساسية كوظيفة الاتصال والعلاقات العامة بهدف الارتقاء في العلاقات الداخلية مع الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم السوسيو- مهنية و أيضا مع مختلف الجماهير الموجودة خارج حدود المؤسسة للقضاء نهائيا على ظاهرة الاغتراب البيئي بالرغم من تواجد العديد من الإشكاليات والمعوقات التي تعترض مسار الاتصال إلا أن المؤسسة الجزائرية تحاول الارتقاء بمجالاتها الاقتصادية والاجتماعية، الإنتاجية والخدماتية.

#### قائمة الهوامش:

- 1- عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة، مدخل بيئي، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1993)، ص. 32.
- 2 - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1989)، ص. 33.
- 3 - عبد النصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (الأردن: الطبعة العربية، دار اليازوري، 2009)، ص. 149.
- 4 - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص. 34.
- 5 - محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، (مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط.2، 1999)، ص. 93.
- 6 - عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، (مصر: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، دون ذكر السنة)، ص. 311.

- 7 - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص. 35.
- 8 - عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة، مدخل بيئي، مرجع سابق، ص. 24.
- 9 - يسري ديبس، تلوث البيئة وتحديات البقاء، (الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999)، المقدمة.
- 10 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الإشعاع الإسكندرية، (1998)، ص. 20.
- 11 - عبد المعطي محمد عساف ومحمد فلاح صالح، أسس العلاقات العامة، (عمان: دار حامد للنشر، 2004)، ص. 186.
- 12 - شوميلي وهيومان، العلاقات العامة، (ترجمة فريد انطونيوس)، (بيروت: مكتبة الفكر الجامعي، 1980)، ص. 24 - 25.
- 13 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 19.
- 14 - LASARY : *Tous sur le management*, Ouvrage , imprimé à compte d'auteur, Paris, p.18.
- 15 - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (الشارقة: مكتبة الجامعة، 2009)، ص. 350.
- 16 - فهمي سليم الغزاوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، (الأردن: الطبعة العربية دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 54.
- 17 - فوزية بودريوة وآخرون، دراسات في العلوم الإنسانية، (قسنطينة: نوميديا للطباعة والنشر، 2012)، ص. 127.
- 18 - عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة، مدخل بيئي، مرجع سابق، ص. 25.
- 19 - ثابتي الحبيب وبن عمو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009)، ص. 55.
- 20 - قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2011)، ص. 181.

- 21 - ماجيكينشولتز وآخرون، (ترجمة رياض الأبرش)، المنظمة المعبرة، الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004)، ص. 140.
- 22 - سليمان الدروبي، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، 2009)، ص. 27.
- 23 - Pierre D'Argon et autres , Participation dans les entreprises, Op.cit, P P. 11, 12.
- 24 - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: د د ن، 2010)، ص. 17.
- 25 - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوجيه، د س ن)، ص. 105.
- 26 - نفس المرجع، ص. 105.
- 27 - جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 86.
- 28 - قرفي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسيولوجية، مرجع سابق، ص. 109.