

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



العلاقات العامة كخيار إستراتيجي

لتطوير الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية خبالة ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العلاقات العامة

تحت إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

من إحداد الطلبة:

بلبلدي يوسف

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

1- بليط عبد الله
2- شيهب عادل
3- بودريوة فوزية

السنة الجامعية: 2015-2016

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



العلاقات العامة كخيار إستراتيجي

لتطوير الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية خبالة ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العلاقات العامة

تحت إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

من إحداد الطلبة:

بلبلدي يوسف

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

1- بليط عبد الله
2- شيهب عادل
3- بودريوة فوزية

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد والشكر لله تعالى المبدى المعيد الغني الحميد ذو العفو الواسع
الفعال لما يريد.

"رب أوزعني أن أشكر أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
اعترافا بالفضل والجميل أتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان الى
الاستاذ شيهب محادل الذي أشرفه على هذا العمل وتعمده بالتصويب في
جميع مراحل إنجازه وزودني بالنصائح والارشادات التي أضاءت أمامي
سبيل البحث.

فجزاه الله عنى كل خير

الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وعلى رأسهم الاستاذين فراش الربيع
وبوريدان عبد القادر لقبولهم عناء مناقشة هذه المذكرة .
الى كل موظفي بلدية عمالة على تعاونهم ومساهماتهم في إنجاز هذا العمل
وعلى رأسهم رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام للبلدية.
الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- من غرست في نفسي مخافة الله وحببت إلى قلبي العلم والفضيلة واجتهدت في تربيتي، أُمِّي الغالية.
- معلمي ومثلي الأعلى في الحياة، أبي الحبيب لك كل الإحترام.
- أسرتي الصغيرة: زوجتي والملكين محمد إسلام ويونس.
- كل أفراد عائلتي الكبيرة: إخوتي وأخواتي وأبناء عمي.
- كل من علمني حرفاً وأُتار لي درياً وكان لي على الصعاب معينا، وأخص أساتذتي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

ملخص الدراسة:

أولاً: بالعربية

سعت هاته الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة لتطوير الإدارة المحلية من خلال الكشف عن واقع الأداء المهني للعاملين فيها ومدى تأثيره سلبياً بغياب العلاقات العامة، وكذا من خلال الكشف عن واقع الصورة الذهنية للإدارة المحلية لدى جمهوريها الداخلي والخارجي وهذا في غياب العلاقات العامة .

وقد جاء التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي: هل يؤدي تبني العلاقات العامة كخيار استراتيجي إلى تطوير الإدارة المحلية ؟

وجاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي: يؤدي تبني العلاقات العامة كخيار استراتيجي إلى تطوير الإدارة المحلية.

أما الفرضيات الفرعية فجاءت كما يلي:

- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدهور مستوى أداء العاملين فيها.
- تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها راجع إلى غياب العلاقات العامة فيها.

ولانجاز هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل في ذلك الاستمارة والمقابلة وكذا طريقة المسح الشامل كأدوات لجمع البيانات.

وبعد النزول إلى الميدان وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدهور الأداء المهني للعاملين في الإدارة المحلية.
- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدني صورتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

وعلى إثر هذه النتائج فقد خلص الباحث إلى تحقق الفرضيتين الجزئيتين ومن تم تحقق الفرضية العامة، حيث تبين في الأخير أنه يمكن الاعتماد على العلاقات العامة كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة المحلية، من خلال إدراجها في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية ومنحها الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لممارسة مهامها ونشاطاتها داخل الإدارة وخارجها.

This study sought to detect the possibility of relying on public relations for the local administration by revealing the reality of Professional performance of workers in it and its impact in a negative way with the absence of public relations as well as by revealing the reality of the mental image of the local administration to the internal and external audiences and that in the absence of public relations.

The main question of the study was as follows : Does the adoption of public relations as a strategic option lead to the development of the local administration ?

The main hypothesis of the study came as follows : the adoption of public relations as a strategic option lead to the development of the local administration.

As for the sub-hypotheses came as follows : The deterioration of the performance's level of employees in the local administration due in a large percent to the absence of public relations.

The low image of the local administration with the external audience due to the absence of the public relations.

To accomplish this study, the researcher has adopted the descriptive analytical method and used in that the form and the interview also the comprehensive survey method as tools for data collection.

After go down to the field and collecting data , tabulation, interpretation and analysis it, the researcher suggested the following results:

The absence of public relations in the local administration led to the deterioration of the professional performance of employees in local administration.

The absence of public relations in the local administration led to the low image among internal and external audiences.

Through these results the researcher come to achieve the secondary hypotheses, and then achieve the general hypothesis, i twas found in the latter that it could be relied on public relations as a strategic option for the development of local aministration through inclusion it in the organizational structure of the local administration and give it the means and the autorisations necessary to exercise its functions and activities inside and outside the administration .



فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات.....	5.....
فهرس الجداول والأشكال.....	10.....
مقدمة.....	أ-ب-ج.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد	22.....
1-1/ أسباب الدراسة.....	23.....
1-2/ أهداف الدراسة.....	24.....
1-3/ أهمية الدراسة.....	24.....
1-4/ تحديد المشكلة.....	25.....
1-5/ فرضيات الدراسة.....	29.....
1-6/ المفاهيم الأساسية للدراسة.....	29.....
خلاصة الفصل	39.....

الفصل الثاني : التراث السوسيولوجي للدراسة

تمهيد	42.....
1-2/ الدراسات السابقة.....	43.....
2-2/ نظريات الدراسة.....	50.....
خلاصة الفصل	60.....

الفصل الثالث: العلاقات العامة والإدارة المحلية

63.....	تمهيد
64.....	1-3/العلاقات العامة.....
64.....	1-3-1/دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة ومبادئها.....
67.....	3-1-2/أهمية العلاقات العامة ووظائفها.....
69.....	3-1-3/أهداف العلاقات العامة وأنشطتها.....
73.....	3-1-4/جمهور العلاقات العامة ومجالاتها.....
77.....	3-1-5/أخصائي العلاقات العامة وعوامل نجاحها.....
83.....	2-3/الإدارة المحلية الجزائرية
83.....	3-2-1/ فلسفة الإدارة المحلية وأهدافها.....
85.....	3-2-2/ مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية ووظائفها.....
88.....	3-2-3/ العوامل المؤثرة في نظم الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها.....
91.....	3-2-4/ أركان الإدارة المحلية ومستوياتها.....
104.....	3-2-5/ مشاكل الإدارة المحلية.....
107.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
110.....	تمهيد.....
111.....	4-1/حدود الدراسة
113.....	4-2/منهج الدراسة
113.....	4-3/أدوات جمع البيانات
116.....	4-4/عينة الدراسة
123.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: أداء العاملين في الإدارة المحلية في ظل غياب العلاقات العامة

126.....	تمهيد
127.....	1-5 / مدخل للأداء
127.....	1-1-5 / محددات الأداء
129	2-1-5 /العوامل المؤثرة في الأداء
135.....	3-1-5 /أهمية تحسين أداء العاملين في المنظمة
136.....	4-1-5 /متطلبات تحسين الأداء
138.....	5-1-5 /خطوات عملية تحسين أداء العاملين
139.....	6-1-5 /آليات عملية تحسين أداء العاملين
141.....	7-1-5 /معوقات تحسين أداء العاملين في المنظمات الجزائرية
142.....	2-5 /المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة.

1-2-5 / عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة في ظل

غياب العلاقات العامة الخاصة باستمارة الجمهور الداخلي.....142

2-2-5 / عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة في ظل

غياب العلاقات العامة الخاصة باستمارة الجمهور الخارجي.....160

166..... خلاصة الفصل

الفصل السادس: الصورة الذهنية للإدارة المحلية الجزائرية في ظل غياب العلاقات العامة

169..... تمهيد

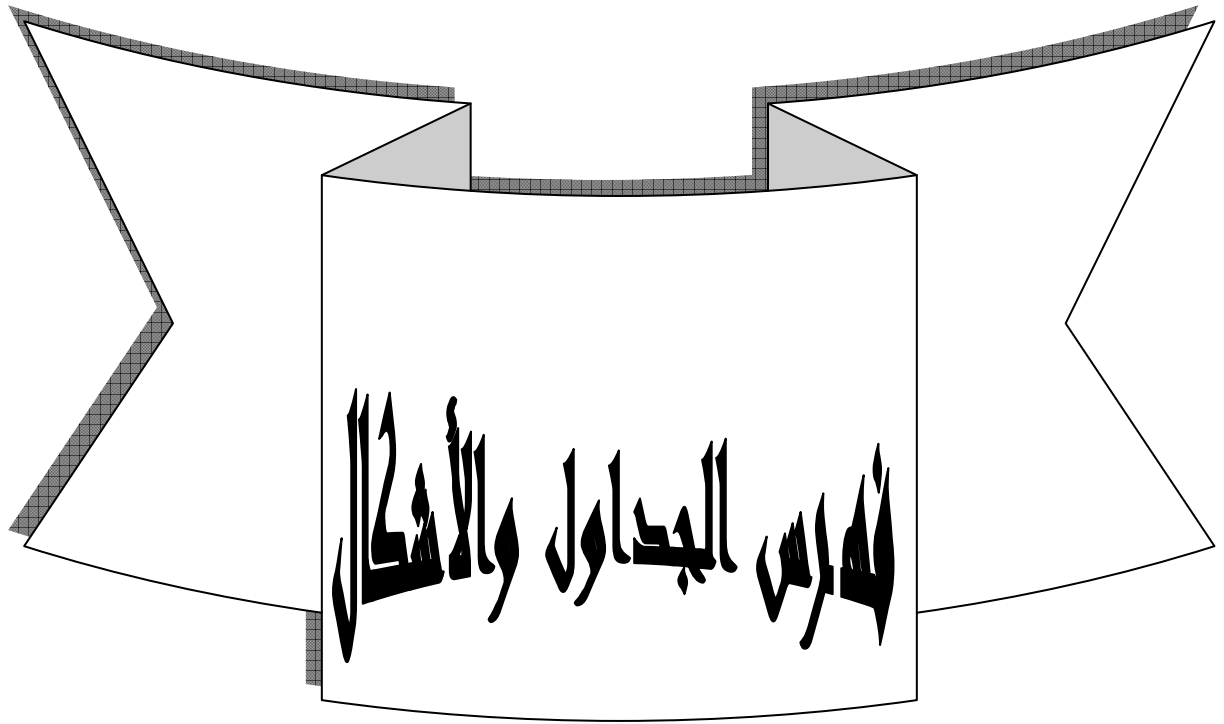
170..... 1-6 / مدخل للصورة الذهنية

170..... 1-1-6 /التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية

176..... 2-1-6 /الصورة الذهنية وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة

179..... 3-1-6 /تصنيفات الصورة الذهنية وأبعادها

184.....	6-1-4/العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية.....
191.....	6-1-5/عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وأهدافها.....
192.....	6-1-6/أهمية بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات وكيفية إدارتها.....
196...	6-1-7/التحديات التي تواجه إدارة الصورة الذهنية في المنظمات ومتطلباتها.....
2-6/	المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة.
1-2-6/	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهورها
198	في ظل غياب العلاقات العامة والخاصة باستمارة الجمهور الداخلي.....
2-2-6/	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهورها
212.....	في ظل غياب العلاقات العامة والخاصة باستمارة الجمهور الخارجي.....
232.....	خلاصة الفصل.....
الفصل السابع: نتائج الدراسة	
235.....	تمهيد.....
236.....	7-1/نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
241.....	7-2/نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
243.....	7-3/نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
244.....	7-4/النتائج العامة للدراسة.....
247.....	الخاتمة.....
250.....	قائمة المراجع.....
الملاحق	



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
117	يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غباله حسب الجنس والسن.	01
118	يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غباله (الجمهور الداخلي) حسب المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.	02
120	يوضح توزيع عينة الدراسة من المواطنين في بلدية غباله (الجمهور الخارجي) حسب الجنس والسن	03
121	يوضح توزيع عينة الدراسة من المواطنين في بلدية غباله (الجمهور الخارجي) حسب المستوى التعليمي	04
142	يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول وجود جهة مكلفة بالاتصال داخل البلدية؟	05
143	يوضح كيفية إتصال الموظفين بالمسؤولين (الاتصال الصاعد).	06
144	يوضح كيفية إتصال المسؤولين بالموظفين (الاتصال النازل).	07
145	يبين مشاكل الاتصال بين المسؤولين والموظفين.	08
146	يوضح وصف العاملين في بلدية غباله لعلاقتهم بمسؤوليهم.	09
146	يوضح مدى مشاركة الموظفين في دورات تكوينية نظمتها البلدية.	10
147	يوضح الإجابة على السؤال: عندما تواجهك مشاكل هل تقدمها في شكل شكاوي؟ والجهة التي يتم الاتصال بها في حالة نعم.	11
148	يوضح مدى اهتمام بلدية غباله بحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها .	12
149	يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول مدى إهتمام المسؤولين بشكاوى الموظفين.	13
150	يوضح الإجابة على السؤال: هل تقوم بتقديم إقتراحات للمسؤولين؟ ومدى اهتمام المسؤولين بهذه الاقتراحات في حالة الإجابة بنعم.	14
150	يوضح مدى أخذ المسؤولين بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات.	15
151	يوضح تقييم العاملين في بلدية غباله لعلاقتهم المهنية بزملائهم في العمل .	16
152	يوضح تقييم الموظفين للخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية.	17
153	يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول العوامل التي يرتبط بها أداؤهم.	18
155	يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول الظروف المعنوية للعمل في البلدية.	19

156	يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول جهود البلدية لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها.	20
157	يوضح مدى وصول المعلومات عن المستجدات المتعلقة بالعمل للعاملين في بلدية غباله.	21
158	يوضح مدى اهتمام بلدية غباله برصد الاختلالات والأخطاء في العمل وسرعة كشفها .	22
160	يوضح الإجابة على السؤال: هل تجد صعوبة في حل مشاكلك المرتبطة بإدارة بلدية غباله؟	23
161	يوضح الصعوبات التي يتلقاها المواطن عندما يقصد البلدية لحل مشاكله(من وجهة نظر المواطن) .	24
162	يوضح الإجابة على السؤال: كيف يتم التكفل بانشغالاتك ؟	25
163	يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية من وجهة نظر المواطن	26
164	يوضح مدى رضى المواطن على طريقة تعامل الموظفين معه .	27
165	يوضح الإجابة على السؤال :هل تتردد على إدارة البلدية ؟ والسبب في حالة الإجابة بنعم .	28
198	يوضح الجهات التي يتصل بها المواطن عندما يتردد على البلدية .	29
199		30
199	يوضح عمل بلدية غباله على إدخال إجراءات جديدة للتخفيف من ضغوط العمل.	31
200	يوضح مدى حصول العاملين في بلدية غباله على مطبوعات من إدارة البلدية في إطار التعريف بأهداف المؤسسة.	32
201	يوضح مدى اطلاع العاملين في بلدية غباله على المعلومات المتعلقة ببلديتهم.	33
202	يوضح مدى اطلاع العاملين في بلدية غباله على المعلومات المتعلقة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة البلدية.	34
203	يوضح مدى علم العاملين في بلدية غباله بوجود موقع للانترنت خاص بالبلدية.	35
203	يوضح مدى اعتزاز العاملين في بلدية غباله بالانتماء إلى بلديتهم.	36
204	يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالاتك يعزز من انتمائك لها ؟	37
205	جدول رقم (28) يوضح الإجابة على السؤال: هل يتم استشارتك قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟	38

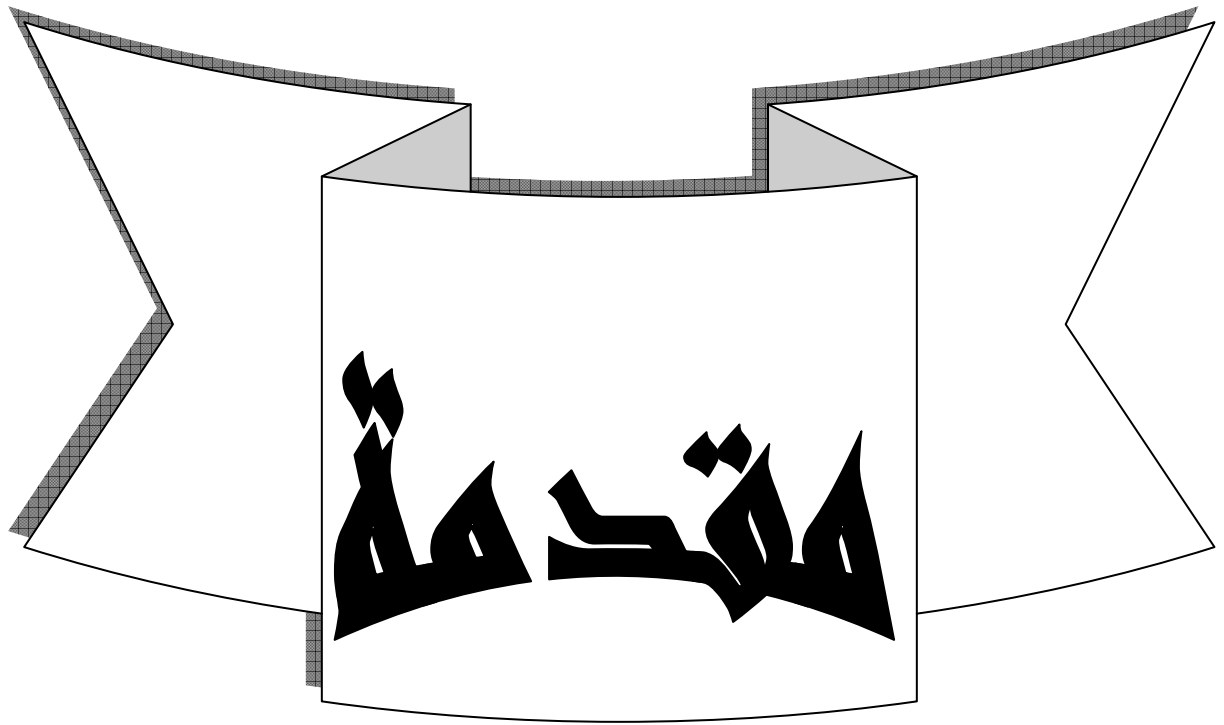
205	يوضح مدى ثقة العاملين في بلدية غباله في قرارات بلديتهم.	39
206	يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن المسؤولين حريصين على كسب ثقتك؟	40
206	يوضح مدى اهتمام العاملين في بلدية غباله بتحقيق أهداف البلدية.	41
207	يوضح الانطباع العام للعاملين في بلدية غباله نحو بلديتهم.	42
208	يوضح مدى اهتمام بلدية غباله بوضع برامج ترفيهية للعاملين فيها (من وجهة نظر العاملين في بلدية غباله).	43
209	يوضح الإجابة على السؤال: هل لديك الرغبة في مواصلة عملك ببلدية غباله؟ والسبب في حالة الإجابة بلا.	44
211	يوضح الإجابة على السؤال. هل هناك برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية لدى العاملين فيها؟	45
213	يوضح طرق اتصال المواطن بالمسؤولين .	46
213	يوضح طرق اتصال المسؤولين بالمواطن من وجهة نظر المواطن .	47
214	يوضح رأي المواطن حول مدى اهتمام المسؤولين بمصالحه .	48
215	يوضح رأي المواطن حول طريقة الاستقبال في البلدية .	49
216	يوضح رأي المواطن حول وجود أماكن مريحة في البلدية للانتظار .	50
216	يوضح الإجابة على السؤال . هل ترى أن الأيام المخصصة للإستقبال؟	51
217	يوضح رأي المواطن حول مدى اهتمام البلدية بمعرفة مشاكل المواطنين .	52
217	يوضح مدى مصداقية القرارات والمشاريع التي تقوم بها البلدية عند المواطن .	53
218	يوضح الإجابة على السؤال . هل تعتقد أن بلدية غباله تسعى لإرضائك كمواطن؟	54
220	يوضح الإجابة على السؤال : هل تصلك باستمرار المعلومات المتعلقة ببلديتك؟	55
221	يوضح مدى حصول المواطنين على مطبوعات في إطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها.	56
221	يوضح إن كانت توجد عوائق عند اتصال المواطن بالمسؤولين في بلدية غباله .	57
222	يوضح مدى إدراك المواطنين للأهداف التي تسعى لأجلها الإدارة البلدية.	58
223	يوضح مدى دعم المواطنين في بلدية غباله لبلديتهم في سياساتها التنموية.	59
224	يوضح مدى حرص المواطنين على حضور الاحتفالات والنشاطات التي تقيمها بلدية غباله.	60
225	يوضح مدى مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات التي تهمهم في البلدية.	61
226	يوضح مدى حضور المواطنين لاجتماعات المداولات في البلدية.	62

227	يوضح مدى ثقة المواطن في قرارات بلدية غبالة .	63
228	يوضح مدى احترام المواطن لقرارات بلدية غبالة .	64
228	يوضح تقييم المواطن لعلاقته مع بلدية غبالة .	65
229	يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن بلدية غبالة وفقت بالتزاماتها نحوكم كمواطن؟	66
230	يوضح مدى اعتزاز المواطن في بلدية غبالة بالانتماء إلى بلديته .	67
231	يوضح انطباعات المواطنين تجاه بلديتهم في بلدية غبالة .	68

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
117	يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غبالة حسب الجنس والسن.	01
119	يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غبالة حسب المستوى التعليمي.	02
120	يوضح توزيع عينة الدراسة من الجمهور الخارجي في بلدية غبالة حسب الجنس والسن.	03
122	يوضح توزيع عينة الدراسة من الجمهور الخارجي في بلدية غبالة حسب المستوى التعليمي.	04
148	ا يوضح اهتمام بلدية غبالة بحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها من وجهة نظر الموظفين.	05
151	يوضح مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	06
152	يوضح تقييم الموظفين للخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية.	07
154	يوضح العوامل التي يرتبط بها أداء العاملين في بلدية غبالة من وجهة نظر الموظفين.	08
156	يوضح رأي الموظفين حول جهود بلدية غبالة لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها.	09
157	يوضح مدى وصول المعلومات حول المستجدات للموظفين فيما يخص عملهم.	10
164	يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية من وجهة نظر المواطن.	11
201	يوضح حصول المواطنين على مطبوعات من إدارة البلدية في إطار التعريف بأهدافها.	12
208	يوضح الانطباع العام للعاملين في بلدية غبالة نحو بلديتهم.	13
211	يوضح وجود برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية لدى العاملين فيها.	14
219	يوضح مدى وصول المعلومات المتعلقة بالبلدية إلى الجمهور الخارجي	15
220	يوضح حصول الجمهور الخارجي على مطبوعات متعلقة بالبلدية.	16

222	يوضح مدى إدراك الجمهور الخارجي للأهداف التي تسعى إليها البلدية.	17
225	يوضح مدى مشاركة الجمهور الخارجي في اتخاذ القرارات بالبلدية.	18
226	يوضح حضور الجمهور الخارجي لاجتماعات المداولات في البلدية.	19
229	يوضح تقييم المواطن في بلدية غبالة لعلاقته مع بلديته.	20
231	يوضح انطباعات المواطنين في بلدية غبالة تجاه بلديتهم.	21



مقدمة:

لقد جلبت التطورات الهائلة التي عرفها العالم في القرن الماضي في الميدان الصناعي والتكنولوجي تغييرات عميقة مست المنظمات والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها ومجالاتها، حيث لم يعد يقتصر اهتمام المنظمات على المنتجات والخدمات التي تقدمها بل امتد إلى الجماهير الموجهة لها هذه المنتجات والمستفيدة من هاته الخدمات، وقد رافق هذه التطورات تزايد كبير في حدة المنافسة على استقطاب أكبر قدر ممكن من الجماهير حيث أصبح نجاح المؤسسات لا ينحصر في جودة منتجاتها وخدماتها بل بقوة نفوذها في الأوساط الجماهيرية وحجم المتعاملين معها ومدى رضاهم عنها، ومع تطور الزمن واتساع رقعة النشاطات وكثرة الممارسات الاجتماعية وتعمدها بين الأفراد والجماعات سيما تلك الأنشطة المنجزة في أطر تنظيمية كالمؤسسات والهيئات والمنشآت على اختلاف أنواعها ومجالاتها، خدمية كانت أو ربحية، ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط حساس وجوهري في مختلف جوانب الحياة المهنية الخاصة بالمنظمات والمؤسسات بل وحتى بالجوانب الاجتماعية المتعلقة بالأفراد العاملين فيها.

ويعتبر ميدان العلاقات العامة من الميادين المعاصرة التي ظهرت بصفة جلية مع بداية القرن العشرين حيث برزت أهميتها في المنشآت التي تتعامل مع الأفراد والجماعات وبصفة خاصة تلك المنشآت التي تمارس نشاطات لها ارتباط مباشر بالجمهور، وتلعب العلاقات العامة دوراً ملموساً في توطيد العلاقات بين كل هذه الأطراف وتربط بينها على أساس من الحب والتقدير والإحترام والرغبة في استمرار التعامل.

وتعتبر الإدارة المحلية واحدة من كبرى المؤسسات وأشدّها حساسية في الأوساط المجتمعية لما من أهمية في تجسيد البرامج التنموية والتوجهات الكبرى للدولة، والجزائر واحدة من الدول التي تعتمد في تنظيمها الإداري على الإدارة المحلية إذ تجمع بين الأسلوبين المركزي واللامركزي، حيث تتجسد مستويات اللامركزية فيها في كل من البلدية والولاية، ونظراً للمهام والوظائف المتعددة والمشاكل المختلفة التي تقع على عاتق الإدارة المحلية الجزائرية والدور المنتظر منها في كسب ثقة وولاء الجمهور ونشر الوعي والتأثير في الرأي العام المحلي واستمالته ليكون سندا في تحقيق التنمية وتطبيق السياسات العامة للدولة، نجدتها بحاجة ماسة للعلاقات العامة لاستخدامها كجهاز مختص يساعدها في تسيير شؤون أعمالها وأداء وظائفها الإدارية على أحسن وجه، خاصة وأن الدولة وفرت جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل النهوض بقطاع الإدارة المحلية وجعله في مستوى تطلعات المواطن، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في

الإدارة المحلية في تحسين العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط بين جمهورها الداخلي والخارجي، وسعيها لكسب ثقته ورضاه لتسهيل تنفيذ المشاريع ونجاح المخططات التنموية.

وعليه فقد أصبح وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية مهما كان مستواها بلدية أو ولاية أمر ضروري كونها تسعى إلى تقوية الروابط والعلاقات ذات الصلة بالجمهور الداخلي والخارجي وذلك عن طريق التنسيق والانسجام بين مصالح الإدارة المحلية من جهة، وبين مصالح جمهورها الداخلي (موظفين، عمال) والجمهور الخارجي الممثل في المواطنين من جهة أخرى، وذلك من أجل ضمان استقرارها ومصالحها.

والإدارة المحلية المتطورة التي تتسم بالديمقراطية هي التي تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها، أو مع المواطنين المستفيدين من خدماتها من خلال تزويدهم بالمعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطاتها وخدماتها، مستعملة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والإتصالية وبأساليب علمية مدروسة، وكذلك متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور ومطالب الفئات المختلفة.

وفي دراستنا هذه المعنونة بـ" العلاقات العامة كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة المحلية" نحاول أن نكشف عن إمكانية تطوير الإدارة المحلية من خلال الاعتماد على العلاقات العامة لتحسين أداء العاملين فيها والرفقي بمستوى الخدمات المقدمة وكذلك تحسين صورتها لدى الجماهير التي تتعامل معها، وقد شملت هذه الدراسة الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** خاص بالإطار المفاهيمي للدراسة ويتضمن تحديد مشكلة الدراسة، وأسباب اختيارها، وأهدافها، وفرضياتها، والمفاهيم الأساسية التي نعتمد عليها في هذا البحث.

- **الفصل الثاني:** خاص بالتراث السوسيولوجي للدراسة وقد تناولنا فيه النظريات التي يمكن الاعتماد عليها كإطار توجيهي للدراسة، وتناولنا أيضا الدراسات السابقة التي تتشابه في بعض جزئياتها مع دراستنا.

- **الفصل الثالث:** في هذا الفصل تطرقنا إلى العلاقات العامة والإدارة المحلية حيث تحدثنا عن العلاقات العامة من حيث دوافع الاهتمام بها ومبادئها وأهميتها، مجالاتها وأهدافها وعوامل نجاحها، أما الإدارة

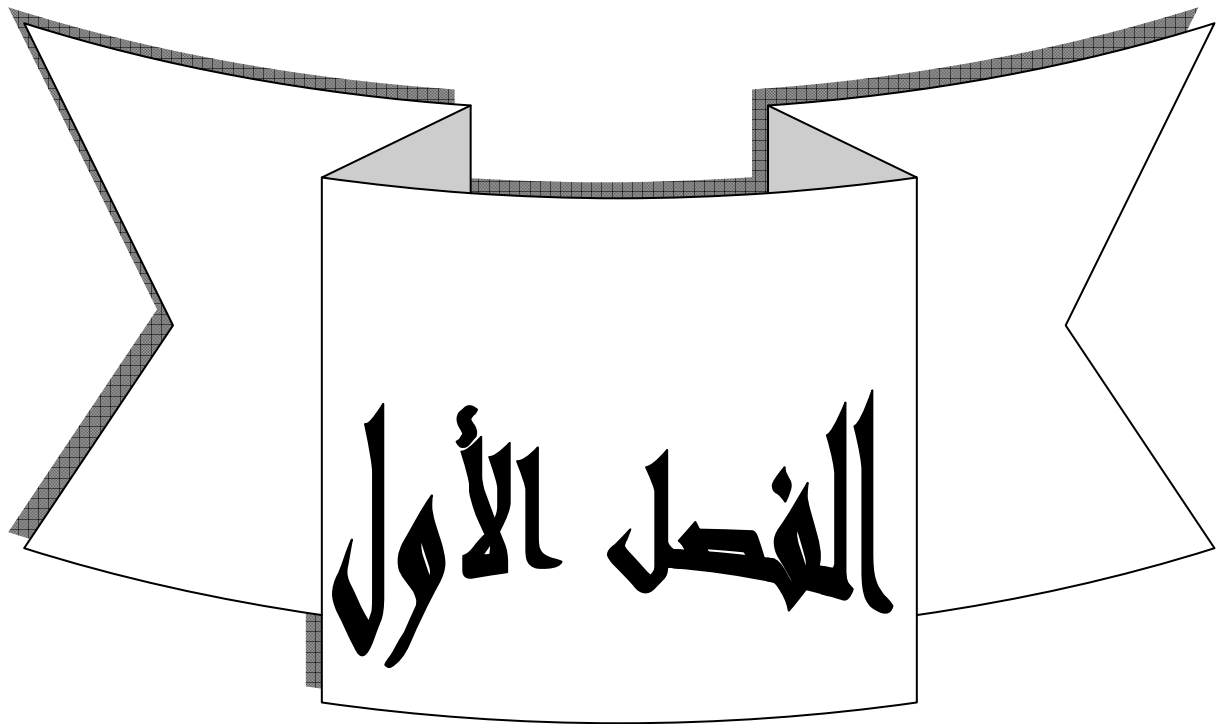
المحلية فقد تناولنا فلسفتها وأهدافها ومبررات الأخذ بها وتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في نظم الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها وأركانها ومستوياتها والمشاكل التي تعاني منها .

- **الفصل الرابع:** تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة حيث أشرنا إلى حدود الدراسة ومجالاتها والمنهج المتبع فيها وأدوات جمع البيانات وكذلك توضيح عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها.

- **الفصل الخامس:** في هذا الفصل تناولنا الأداء المهني للعاملين من الجانب النظري حيث تطرقنا إلى محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك أهمية تحسينه في المنظمة كما تطرقنا إلى متطلبات تحسين الأداء وخطوات عملية تحسينه، والمعوقات التي تواجه عملية تحسين أداء العاملين في المنظمات الجزائرية، أما على المستوى التطبيقي فقد قمنا بالمعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية من خلال جمعها وتبويبها وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

- **الفصل السادس:** في هذا الفصل تناولنا الصورة الذهنية كمفهوم وقد تعمقنا فيه نظريا من خلال الإشارة إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم وعلاقته بالمفاهيم المشابهة وتطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى تصنيفات الصورة الذهنية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها، كما تناولنا عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وأهدافها وأهمية بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات وكيفية إدارتها والتحديات التي تواجه إدارتها في المنظمات، وفي هذا الفصل أيضا تناولنا المعالجة الكمية والكيفية للبيانات المتعلقة بالصورة الذهنية للإدارة المحلية من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

- **الفصل السابع:** في هذا الفصل تم تقديم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والأهداف الموضوعية وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ثم في الأخير تقديم اقتراحات وتوصيات.



تمهيد:

يعتبر الإطار المفاهيمي في أي دراسة علمية بمثابة مرحلة الإنطلاق الفعلي لها، و ذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تميز هذه المرحلة حيث أن الباحث من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه و أهداف دراسته و نقاط الإرتكاز فيها بدءا بأسباب إختيار الموضوع ثم أهمية الدراسة وأهدافها وصولا إلى الإشكالية و التي تعد من أهم الخطوات في البحث العلمي بعدها وضع الفرضيات و تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

موضوع الدراسة:

1-1/أسباب الدراسة:

من الواضح أن لكل دراسة أسباب تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد الموضوع وهاته الدراسة لها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكرها كما يلي:

1-1-1/أسباب تتعلق بالباحث :

- الاهتمام الشخصي للباحث بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية خاصة وأنها غائبة كنشاط متخصص في ظل الحاجة الملحة لها في المؤسسة الإدارية الحديثة.
- الصلة الوثيقة التي تربط الباحث بالعلاقات العامة والإدارة المحلية على السواء كونه موظف في هذه الإدارة وفي نفس الوقت طالب متخصص في علم الاجتماع العلاقات العامة.
- رغبة الباحث في توظيف الرصيد المعرفي في وضع اقتراحات لتطوير الإدارة المحلية الجزائرية بالاعتماد على العلاقات العامة.
- إدراك الباحث لأهمية العلاقات العامة ومدى قدرتها على رفع مستوى الخدمة وتحسين صورة المؤسسة لدى جماهيرها.
- محاولة الباحث لفت انتباه أصحاب القرار إلى إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة لجعل الإدارة المحلية مؤسسة حديثة ومتطورة تضع في قمة أولوياتها الجودة العالية للخدمات وإرضاء الجماهير.

1-1-2/الأسباب الموضوعية :

- ندرة الدراسات العلمية حول هذا الموضوع وإغفال الباحثين لأهمية العلاقات العامة في قطاع الإدارة المحلية.
- تعامل الإدارة المحلية مع الجماهير مباشرة يجعلها مجالا خصبا لمثل هذه الدراسات.
- حداثة العلاقات العامة في الجزائر وتناغم أهدافها مع أهداف الإدارة المحلية.
- محاولة التعرف على أسباب تدهور مستوى الخدمة في الإدارة المحلية وتدني صورتها لدى جماهيرها وإبراز العلاقات العامة كخيار لتحقيق التطور خاصة في ظل مساعي الدولة للنهوض بقطاع الإدارة المحلية.
- إمكانية دراسة الموضوع ميدانيا وإثراء الدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية.

1-2/ أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن لكل دراسة علمية مهما كان مجالها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية العلاقات العامة في تطوير الإدارة المحلية.
- إثراء الرصيد المعرفي بقاعدة معلومات وبيانات حول موضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية.
- محاولة تشخيص الأسباب الحقيقية التي حالت دون تطور الإدارة المحلية والكشف عن مدى إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة لتجاوز هاته الأسباب بطريقة علمية ممنهجة .
- التمرن على إعداد الدراسات الأكاديمية وفق المناهج العلمية وتطبيق أدوات البحث العلمي تطبيقا ميدانيا سليما.
- إثبات قدرة العلاقات العامة على تطوير الإدارة المحلية إثباتا علميا وإثارة اهتمام المسؤولين حول إمكانية تحقيق أهداف الإدارة المحلية وتطويرها بتبني خيار العلاقات العامة.

1-3/ أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تطرقت إلى موضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية في الجزائر ولأن العلاقات العامة هي سمة من سمات العصر وهي المرآة العاكسة لصورة المؤسسة في محيطها فإن تطور أي مؤسسة يبرز من خلال مدى نشاط ومكانة العلاقات العامة فيها، والإدارة المحلية مؤسسة من مؤسسات المجتمع تطمح إلى الرقي والتطور وتتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة من خلال الخدمات التي تقدمها، ولهذا فهي في حاجة إلى نشاطات العلاقات العامة لتحقيق أهدافها.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي فهي من جهة تبحث في جوهر العلاقات العامة وقدرتها على المساهمة في تطوير الإدارة المحلية، ومن جهة أخرى فهي تقدم إضافة لإثراء المعرفة العلمية المتراكمة، إضافة إلى أنها توفر قاعدة معلومات حول واقع مستوى الخدمة في الإدارة المحلية وكذا صورة هذه الأخيرة لدى جماهيرها في ظل غياب العلاقات العامة، أيضا تمثل هذه الدراسة جهدا علميا ممنهجا ومتخصصا يسعى إلى التحقق من إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة في الرفع من مستوى الخدمة وتحسين صورة الإدارة المحلية لدى جماهيرها وبالتالي بلوغ أهدافها في تحقيق التطور والازدهار.

1-4/ تحديد المشكلة:

تعتبر الكيانات الاجتماعية بأشكالها الحديثة نتاج لتفاعل الإنسان مع بيئته وحوصله للتطور المستمر الذي عرفته البشرية عبر الزمان، ولأن الإنسان يطمح دائما إلى الأفضل فقد استطاع أن ينظم نفسه في تجمعات إنسانية أكثر تنظيما تعمل على تحقيق الرفاه، وبرز هذا التنظيم في صورة الدولة ومؤسسات المجتمع، فالدولة في مفهومها الحديث لجأت خاصة في ظل التطور الاقتصادي والاجتماعي وتشعب وظائفها واتساع مجالات نشاطاتها ونطاق إشرافها، إلى مراجعة جهازها الإداري وتوزيع بعض مهامها، ما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات الاجتماعية وعلى رأسها الإدارة المحلية والتي تتمثل في الولاية والبلدية، حيث أن الولاية تمثل من المنظور الإداري إقليما إداريا يضم في نطاقه أقاليم إدارية صغرى تتمثل في البلديات، أما من المنظور الاجتماعي فتظهر الولاية كنسق فرعي وكمؤسسة اجتماعية تشرف على البلديات التابعة لها إقليميا، هاته البلديات هي أيضا مؤسسات إجتماعية تمثل هي الأخرى أنساقا فرعية صغرى، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نشاط مشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم وتقريب الإدارة من المواطنين وتحسين ظروف حياتهم وتنظيم عملهم بهدف تحقيق التنمية والرفاهية للجميع.

والجزائر واحدة من بين الدول التي تبنت هذا الخيار، إذ عمدت إلى تقسيم إقليمها الجغرافي إلى أقاليم تجسد في تقسيم 1984 الذي أفرز 48 ولاية و 1541 بلدية، وقد وضعت لهذا الغرض جملة من القوانين تضبط عمل وصلاحيات كل منهما، مما يسمح لهذه الأقاليم المحلية باتخاذ القرارات وتسطير المشاريع التنموية في إطار التوجهات العامة للدولة وتحت رقابتها.

ولأن المهام المسندة إلى الإدارة المحلية بصفتها نسقا فرعيا مفتوحا، تهدف خصوصا إلى خدمة مواطنيها التابعين لها إقليميا وتحقيق التنمية، فإن نجاحها مرتبط أساسا بكسب ثقة مواطنيها ورسم صورة مشرقة لها لدى مواطنيها بصفتهم جمهورها الخارجي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال نوعية الخدمة التي تقدمها لهم لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم، ولهذا أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية بالغة لهذه الإدارة، حيث يبرز ذلك في الإمكانيات المادية المسخرة من خلال بناء المنشآت الإدارية وتوفير الأجهزة والعتاد الذي يتماشى مع التطورات الحاصلة في المجتمع وبصفة مستمرة، أيضا تسخير الإمكانيات البشرية وكل ذلك من أجل الرقي بالإدارة المحلية وتطويرها لجعلها تتماشى مع متطلبات العصر وطموحات جمهورها ورفع مستوى الخدمة الإدارية التي تقدمها لمعاملتها.

رغم كل الجهود المبذولة فإن الإدارة المحلية لازالت تعاني من فقدان الثقة وتدني صورتها لدي المواطنين وضعف مستوى الخدمات التي تقدمها بسبب ضعف مستوى أداء العاملين فيها مما سبب العديد من المشاكل والصدمات التي تبرز دائما في صورة احتجاجات مستمرة، سواء كان ذلك بصفة جماعية من قبل المواطنين في الشارع أو بصفة فردية على مستوى المكاتب والشبائيك، الأمر الذي أوضح وبصفة جلية أن تطوير الإدارة المحلية بصفقتها مؤسسة من مؤسسات المجتمع، لا يكمن فقط في توفير المنشآت والأجهزة والعتاد وتسخير الأفراد لتسييرها، بل بالآليات التي يتم من خلالها التعامل والاتصال مع جماهيرها، سواء الداخلية والتمثلة في الموظفين والعمال أو الخارجية والتمثلة في المواطنين وباقي المؤسسات التي تتعامل معها، لأن المؤسسة المتطورة هي التي تحظى بسمعة طيبة لدى جماهيرها وتقدم خدمات في مستوى تطلعات هذه الجماهير، و لتحقيق هاتين الميزتين، ظهرت العلاقات العامة كخيار إستراتيجي تبنته المؤسسات باختلاف طبيعتها كون العلاقات العامة برزت كقسم متخصص يعنى بدراسة العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها والعمل على ترقيتها خاصة مع زيادة الوعي لدى الجماهير وارتفاع مطالبها من مجرد انتظار المعلومات إلى المطالبة بها.

إن الإدارة المحلية ليست بمعزل عن هذه التطورات بل هي في الواجهة كونها تتعامل مع جمهور من مختلف الفئات والمستويات الاجتماعية و العلمية، الأمر الذي يستوجب وجود قسم خاص أو مختصون مؤهلون في العلاقات العامة يعملون وفق ما تقتضيه أدبيات وقواعد العلاقات العامة، لكن غياب هذا القسم ونشاطاته صعب من عملية الاتصال ونشر المعلومات بصفة منظمة ومدروسة بين الإدارة المحلية وجمهورها من أجل المحافظة أو ربط علاقات جيدة مع هذه الجماهير وإزالة سوء الفهم والتصدي للشائعات، التي عادة ما تعكر صفو العلاقات وتزعزع الثقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي وحتى الداخلي مما يؤدي إلى رسم صورة سيئة لهذه المؤسسة لدى جماهيرها، كما أن لعنصري ضعف الاتصال بين الموظفين وغياب الجو المناسب للعمل واللذان يدخلان ضمن نشاطات وأهداف العلاقات العامة دور كبير في تدني الروح المعنوية للعمال والموظفين، ما أدى إلى تردي مستوى أداء العاملين فيها وهذا أدى بدوره إلى ضعف مستوى الخدمة التي يقدمونها لمختلف المتعاملين، ولهذا نجد أن العديد من المؤسسات ليست الربحية فقط بل حتى تلك التي تقدم خدمات، قد لجأت إلى هذا الخيار أي العلاقات العامة للرفي بخدماتها من خلال تحسين أداء العاملين فيها وتحسين علاقاتها بجماهيرها.

في هذا السياق توصل "الباحث وائل صادق برمّو" من الأكاديمية السورية الدولية في دراسة قام بها تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات " حيث تلخصت مشكلة هذه الدراسة في معرفة دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقة الكامنة لدى العمال، وقدرتها على تشجيع العمال واستثمار طاقاتهم وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها وجعلها بيئة مناسبة للعمل، وقد أنجزت هاته الدراسة على بعض المصانع والمستشفيات بمنطقة النبل بدمشق سنة 2009 ، وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات العامة في جعل العامل يستغل كل ما لديه من قدرات مع خلق روح المبادرة فيه، الأمر الذي خلق بالإضافة في المردود المهني للعاملين، ويقول الباحث أن هذه المؤسسات التي كانت تعاني من ضعف مستوى الخدمة التي تقدمها وقلة جماهيرها أصبحت من خلال العلاقات العامة مؤسسات قوية تحتل مكانة جد متميزة على المستوى الوطني، حيث تضع في قمة هرمها أولويات تحقيق التفوق والتميز على منافسيها وذلك عن طريق تحسين أداء العاملين فيها وتقديم خدمات ومنتجات تتميز بالجودة العالية فضلا عن تحديث مخرجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لإشباع حاجات بيئتها الداخلية والخارجية المتزايدة .

من جانب آخر أكد الباحث " كرمية ابراهيم " من جامعة الجزائر على أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية، وذلك في دراسة قام بها تحت عنوان "العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية " عام 2005 في وزارة السياحة حيث تمحورت إشكالياتها حول مدى مساهمة العلاقات العامة في صناعة الثقة بين المؤسسة السياحية وجماهيرها، وقد توصل الباحث إلى نتائج تؤكد على أن "العلاقات العامة دور كبير في تعزيز الثقة وصناعتها بين المؤسسة السياحية وجماهيرها"⁽¹⁾ وأثبت الباحث أيضا من خلال نتائج دراسته على المساهمة الكبيرة لبرامج العلاقات العامة في التعريف بالمؤسسة السياحية ونشاطاتها حيث يقول أن " برامج العلاقات العامة لوزارة السياحة وأجهزتها تقوم بصناعة وتحسين صورتها مع جماهيرها "⁽²⁾ وذلك من خلال إطلاع الجماهير على نشرات وتقارير ومطبوعات وكتيبات وزارة السياحة وأجهزتها وكذلك مواقعها على شبكة الانترنت، في حين أن الإدارة المحلية وخاصة البلدية كونها تتعامل مع المواطن مباشرة، نجدها تعتمد في ربط علاقاتها واتصالاتها مع جماهيرها على طرق تقليدية غير

⁽¹⁾: ابراهيم كرمية، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2005، ص225.

⁽²⁾: نفس المرجع، ص 226 .

متطورة وغير منظمة تطبعها العشوائية، تكون في الغالب نتائجها غير متوقعة وفي غالب الأحيان سلبية وخارج الأطر المخطط لها.

هذا الطرح أكدته الباحثة "عيواج عذراء" من جامعة قسنطينة في دراسة ميدانية قامت بها تحت عنوان "واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية" عام 2009 على بلدية قسنطينة، بهدف الكشف عن مكانة العلاقات العامة ودورها في الإدارة المحلية، وتشير الباحثة في عرضها للنتائج المتوصل إليها إلى "إهمال العلاقات العامة من طرف الإدارة المحلية وكذلك قصور النظر إلى أهميتها وأهمية إعداد العاملين فيها⁽¹⁾" وأن "الإدارة المحلية تعتمد في تحسين صورتها لدى جماهيرها على طرق اتصالية معينة⁽²⁾" أي أنها لا تعتمد على العلاقات العامة وأكدت أيضا على "غياب جهاز إداري حقيقي خاص بالعلاقات العامة وأن خلية الاتصال الموجودة لا يشرف عليها مختصون مؤهلون في مجال الاتصال والعلاقات العامة، وهذه الخلية لا تضطلع بالمهام والوظائف الأساسية للعلاقات العامة⁽³⁾" وتقول الباحثة أن "كل هذه النقاط أدت إلى جعل صورة المواطنين عن إدارتهم المحلية سيئة حيث هناك نقص الإحساس بالانتماء وفقدان ثقتهم في مصداقية قراراتها المتخذة"⁽⁴⁾ وتتساءل الباحثة "الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية الصورة الذهنية عند كل من الجمهوريين في تحقيق نجاحها واستقرارها الداخلي والخارجي فكيف لها أن تعمل على تحسين تلك الصورة باستعمال مختلف الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق هذا الغرض؟"⁽⁵⁾.

من هذا المنطلق تظهر الإدارة المحلية غير واعية بأهمية العلاقات العامة رغم المشاكل التي تتخبط فيها والعراقيل التي تواجهها في إدارة العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، خاصة في ظل النجاحات التي حققتها المؤسسات الأخرى، من خلال تبنيها لخيار العلاقات العامة كأحد الركائز الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة المتطورة، وهنا نطرح السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله هذه الدراسة كما يلي :

(1). عذراء عيواج، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 237.

(2). نفس المرجع، ص 237.

(3). نفس المرجع، ص 237.

(4). نفس المرجع، ص 237.

(5). نفس المرجع، ص 238.

- هل يؤدي تبني العلاقات العامة كخيار إستراتيجي إلى تطوير الإدارة المحلية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تجزئته إلى أسئلة فرعية طرحها على النحو التالي :

- هل تدهور مستوى الأداء المهني للعاملين في الإدارة المحلية يعود إلى غياب العلاقات العامة فيها ؟

- هل تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها راجع إلى غياب العلاقات العامة فيها ؟

1-5/فرضيات الدراسة :

تمثلت الفرضية العامة في :

- يؤدي تبني العلاقات العامة كخيار إستراتيجي إلى تطوير الإدارة المحلية .

- وتتدرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

الفرضية الأولى :

غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدهور مستوى أداء العاملين فيها .

الفرضية الثانية :

تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها راجع إلى غياب العلاقات العامة فيها .

1-6/المفاهيم الأساسية للدراسة:

1-6-1/ العلاقات العامة : يتكون مصطلح العلاقات العامة من كلمتين العلاقات والعامة فالعلاقة "

تعني تبعية الشيء لما يتحكم به، رابطة تربط بين شخصين أو شيئين⁽¹⁾ والعلاقات هي مجموع الصلات

والروابط بين جانبيين أو أكثر أما العامة فمعناها في هذا السياق الجمهور العام وهو مجموعة من الأفراد

تربطهم مصالح وأهداف مشتركة. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية موطن ظهور العلاقات العامة وتطورها

ويعتبر "إفي لي " الأب المؤسس لها، ورغم أن مفهوم العلاقات العامة لازال يكتنفه الغموض إلا أن أشهر

التعريفات التي اعتبرتتها وظيفة مميزة للإدارة لتحقيق أهدافها وفق ما يتفق مع رغبات الجماهير، وربط

علاقات متينة مع مختلف المتعاملين في إطار المنفعة المتبادلة نجد التعريفات التالية :

(1): فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص13.

جمعية العلاقات العامة الأمريكية تعرفها بأنها " نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلماء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تطور سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع"⁽¹⁾ ويركز هذا التعريف على وظيفة العلاقات العامة في إقامة علاقات قوية ومفيدة بين المنظمة أيا كانت و جماهيرها بصفة عامة سواء كانت الداخلية أو الخارجية .

تعريف قاموس ويبستر الدولي: هي " مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحادات أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقات طيبة وجيدة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معهم كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه"⁽²⁾ يظهر أن هذا التعريف ركز على البعد الاجتماعي للعلاقات العامة ودورها في ربط علاقات طيبة مع الجماهير والتعريف بالمؤسسة لمختلف المتعاملين معها بهدف كسب رضاهم.

تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني: هي " الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها "⁽³⁾ ويشير هذا التعريف إلى كون العلاقات العامة عمل إداري ليس عشوائي، بل يتم بالتخطيط الدقيق ليس من أجل التعريف بالمنظمة فحسب بل بنقل آراء الجماهير إلى المنظمة أيضا عن طريق عملية التبادل .

تعريف الاتحاد الدولي للعلاقات العامة: هي " وظيفة إدارية مخططة ومستمرة من الوظائف الإدارية العليا ووظيفة استشارية تنفيذية تقدم المشورة للإدارة العليا لأخذ مصلحة الجماهير ذات العلاقة بالمنظمة بالاعتبار، وتكييف سلوك وسياسة المنظمة وتعديله بحيث ينسجم مع مصالح الجماهير ورغباتها وتحقق الفائدة للطرفين بالتساوي ولأجل ذلك تستخدم هذه الوظيفة البحث العلمي والتخطيط وتستطلع الرأي العام وتتنبأ بسلوكه تجاه المنظمة وتقيم ما تقوم به من أعمال، والعلاقات العامة في هذا تستخدم كافة وسائل الاتصال وأدواته وأساليبه كافة بشكل علمي مدروس"⁽⁴⁾ يظهر هذا التعريف أشمل وأدق من التعاريف

(1) : محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص32

(2) : غريب سيد أحمد، علم الاجتماع والإعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص111 .

(3) :عبدالكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار السيد، دار البحار، لبنان، 2001، ص16.

(4): محمد الجوهري، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، ط3، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص7.

السابقة، حيث أنه بالإضافة إلى تركيزه على كون العلاقات العامة جهد مخطط ومدروس يتسم بالاستمرارية فقد أشار أيضا إلى أدوات العلاقات العامة ووسائلها التي تعتمد عليها لتحقيق التفاهم والمنفعة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها.

تعريف المجلة الدولية للعلاقات العامة: هي " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياساتها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"⁽¹⁾ ويشير هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة عمل إداري ليس وقتيا ولا يقتصر على نوع من المنظمات بعينه بل يشمل كل أنواع المنظمات عمومية أو خاصة، كما أشار إلى الهدف من العلاقات العامة وهو تكوين علاقة طيبة بين المنظمة والجمهور التي تتعامل معها أو تتصل بها بطرق تتسم بالكفاءة والتخطيط الدقيق وهذا عن طريق تقييم الرأي العام.

وبالإضافة إلى تعريف الهيئات والمنظمات المختصة هناك العديد من التعاريف التي وضعها العلماء والمختصون في مجال العلاقات العامة نذكر منها ما يلي :

تعريف بول جاريت " Paul Garret " : " العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحضى باحترامه"⁽²⁾ ويؤكد هذا التعريف على أن دور العلاقات العامة في المؤسسة ليس دورا دفاعيا لرسم صورة مغايرة لحقيقة المؤسسة وإنما هي عمل إداري مستمر يهدف إلى كسب رضا الجماهير من خلال تقديم الأعمال التي تتماشى مع رغباته .

ويعرفها **جلال عبد الوهاب:** "فن التعامل الناجح الذي يقوم على أسس علمية مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها بطريقة متبادلة لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة أو الفكرة مع مراعاة القيم الأخلاقية ، والقوانين، والمعايير الاجتماعية والتقاليد السليمة السائدة ".⁽³⁾ هذا التعريف لا يختلف عن سابقه في كون العلاقات العامة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة لكنه أغفل تحقيق رغبة الجماهير، وقد أضاف البعد

(1): سمير عزيز العبادي، نظام موسى سويدان، تسويق الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2003، ص236.

(2) : علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص-ص15-16.

(3) : جلال عبد الوهاب، أسس العلاقات العامة والمجالات الرياضية والاجتماعية، دار البيان، الكويت، 1972، ص9.

الاجتماعي والأخلاقي للعلاقات العامة أي أن هناك ضوابط لممارسة العلاقات العامة وفق ما تقتضيه القيم السائدة في المجتمع ولم يشر إلى طبيعة نشاط العلاقات العامة في المنظمة كونها وظيفة إدارية مخططة ومستمرة .

من خلال التعاريف المذكورة يتبين وبصفة جلية أنه لا يوجد تعريف متفق عليه حول العلاقات العامة لكن كل هذه التعاريف تدور في مجملها حول المنظمة من جهة والجمهور من جهة أخرى وكيفية تحقيق التفاهم بينهما في إطار المنفعة المتبادلة من خلال ربط علاقات طيبة وسليمة وقد استخلصنا من هذه التعاريف النقاط التالية :

- العلاقات العامة نشاط مستمر وغير مؤقت لا يتوقف عند إقامة علاقات طيبة بل يمتد إلى الحفاظ عليها.
- العلاقات العامة عملية اتصالية تتم في اتجاهين من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة .
- العلاقات العامة فلسفة للإدارة الحديثة تجاه المجتمع بصفة عامة.
- العلاقات العامة نشاط إداري وهي وظيفة إدارية تعتمد على الأساليب العلمية وتقوم على التخطيط.

التعريف الإجرائي: العلاقات العامة هي جهد إداري مخطط ومدروس وهي فن التواصل بين المنظمة وجمهورها تهدف إلى خلق والمحافظة على علاقات جيدة مع مختلف المتعاملين داخل المنظمة أو خارجها من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة، وهذا في إطار المبادئ والقيم السائدة في المجتمع. وينطبق المفهوم على مؤسسة الإدارة المحلية حيث يمكن للعلاقات العامة هنا أن تعمل على ربط علاقة طيبة مع جمهور المواطنين والإدارة المحلية، كما يمكنها أن تخلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة بين أفراد الجمهور الداخلي والغاية من ذلك تحقيق الجودة في الخدمات وكسب رضا الجماهير ومن تم تحقيق المنفعة والتفاهم من جهة والتطور والاستمرارية من جهة أخرى .

1-6-2/ الإدارة المحلية: تعتبر الإدارة المحلية شكل من أشكال النشاط الجمعي المنظم يهدف إلى تطبيق سياسات معينة وهي من مستجدات العصر الحديث ومظهر أساسي للمجتمعات الإنسانية الحديثة وهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة، يتضمن توزيع المهام والوظائف الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة تمارس صلاحياتها في إطار القانون وتحت إشراف ومراقبة الدولة هذا من المنظور

القانوني أما من المنظور الاجتماعي فالإدارة المحلية هي نسق فرعي ضمن النسق العام، وهي مجموعة من الأفراد تحكمهم ضوابط متفق عليها يشكلون وحدة متماسكة ومنسجمة مكملة لباقي الوحدات أي الأنساق التي تشكل في مجملها النسق العام وهو المجتمع .

وهناك العديد من التعاريف لمصطلح الإدارة المحلية فقد عرفها الكاتب البريطاني غرام مودي "Modie Grame" بأنها "مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة" ⁽¹⁾ ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة المحلية تكون منتخبة من طرف أفراد الوحدة المحلية وممثلة لهم وهي مسؤولية أمامهم كما أنها مكملة لباقي الوحدات المشكلة للدولة.

يعرفها أيضا **الشيخلي** بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة وتقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة" ⁽²⁾ ويؤكد هذا التعريف على أهمية الإدارة المحلية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة والهدف منها الإشراف على تسيير شؤونها المحلية بدرجة من الكفاءة من أجل تحقيق أهدافها داخل المجتمع.

وتعرف أيضا بأنها "أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية" ⁽³⁾ واضح أن هذا التعريف أكثر شمولية من التعاريف السابقة حيث أنه أشار إلى استقلالية الإدارة المحلية وأن الهدف منها هو خدمة مجتمعاتها وتلبية رغبات مواطنيها في إطار التوجهات العامة للسلطة المركزية ويبدو جليا أيضا أن هذا التعريف أضفى البعد الاجتماعي للإدارة المحلية وأكد على أنها أوجدت لهدف تنمية المجتمع المحلي الذي يدخل ضمن إقليمها الإداري والجغرافي.

(1): محمد محمود الطعامنة، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 2003، ص 06.

(2): نفس المرجع، ص 07.

(3): خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الحديثة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009، ص 270.

من التعاريف السابقة نرى أن الإدارة المحلية هي تلك الهيئات المنتخبة من قبل المواطنين والتي تمارس صلاحياتها داخل إقليم جغرافي محدد مهمتها السهر على خدمة أفراد مجتمعها والتكفل بانتشغالاتهم وتلبية حاجاتهم في إطار السياسة العامة للدولة وتحت إشرافها ورقابتها، والإدارة المحلية تندرج ضمن مسعى توزيع المهام وتقريب الإدارة من المواطن والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة وإرضاء مختلف المتعاملين معها وإشباع رغباتهم .

1-6-3/ التطوير: عرفه حلمي أحمد الوكيل بأنه : " الوصول بالشيء إلى أفضل صورة ممكنة تجعله يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة وتحقيق الأهداف المنشودة على أحسن وجه بطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف "(1) ويشير هذا التعريف إلى أن عملية التطوير هي الاستغلال الأمثل للجهد والوقت والتكاليف لبلوغ الأهداف المسطرة وجعل الشيء يؤدي الأدوار المنوطة به بأحسن صورة ممكنة.

ويعرف التطوير أيضا بأنه: " إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الإلتزام والعمل الجماعي وتماسكه "(2) ويبدو هذا التعريف أكثر دقة حيث أشار إلى كون التطوير هو إستراتيجية تهدف إلى التغيير وتوفر إمكانيات لتنمية الأفراد والجماعات ونشر روح العمل الجماعي وهذا من خلال الاستغلال العقلاني للقوى الداخلية والخارجية.

أما في موضوعنا هذا فالتطوير نختص به في مجال الإدارة والمنظمات بصفة عامة وله عدة تعريفات منها :

- يعرفه **الصيرفي** بأنه : " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات الإدارية ودعم القدرات الإدارية "(3) ويؤكد هذا التعريف على أن تطوير الإدارة هو عملية مستمرة لتحسين أدائها وحل المشكلات وهذا بإتباع الطرق العلمية الممنهجة في العمل.
- يعرف أيضا بأنه " عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية "(4) ويركز هذا التعريف على

(1) : حلمي أحمد الوكيل، تطوير المناهج: أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص15.

(2) : مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص47.

(3) : الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص14.

(4) : مشهور ثروت، مرجع سابق، ص47.

العاملين الإداريين حيث يشير إلى أن التطوير يساهم في الرفع من مستوى أدائهم وقدراتهم في حل المشكلات عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة.

- يعرفه **احمد ماهر** بأنه: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة"⁽¹⁾ يشير هذا التعريف إلى أن تطوير المنظمة هو عملية تحسين أدائها في مواجهة المشاكل التي تواجهها وذلك بالتعاون بين الإداريين والأخذ بالاعتبار محيط المنظمة.

- ويعرفه **محمد سيد أحمد عبد المتعال** و**عبد المحسن جودة** بأنه: " أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي الذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير والتي يوجد لديها متخصصين على قدر من المعرفة والدرابة بكيفية تنفيذ هذا المنهج"⁽²⁾ يبين هذا التعريف أن التطوير هو منهج متخصص يهدف إلى التغيير ويشرف عليه مختصون دووا كفاءة عالية يساهم فيه الموظفون باقتراحاتهم وبشاركون في تنفيذه .

التعريف الإجرائي للتطوير: التطوير هو عملية مخططة ومدروسة تتبع الأساليب العلمية الهدف منها هو الاستغلال الأمثل والعقلاني للإمكانيات المتاحة لبلوغ الأهداف المرسومة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكاليف، والتطوير في الإدارة المحلية كمنظمة لا يختلف عن هذا المفهوم إذ يمثل تلك الجهود المبذولة من طرف مختصين ذوي كفاءة عالية ومدربين على استخدام الأساليب العلمية في إحداث التغيير، يهدفون إلى تحسين أداء المنظمة مع الأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها هذه المنظمة.

1-6-4/ الصورة الذهنية : للصورة الذهنية عدة تعاريف اصطلاحية نذكر منها ما يلي :

- يعرفها **علي عجوة** بأنها: " الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم

(1) : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص432.

(2) : محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص302.

وعقائدهم⁽¹⁾. يؤكد هذا التعريف على أن الصورة الذهنية هي تلك الانطباعات المرتبطة بالعواطف والاتجاهات والتي يكونها الأفراد أو الجماعات من خلال تجاربهم المباشرة تجاه منظمة ما.

- ويعرفها قاموس ويبشر بأنها: " مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي أو أي شيء آخر"⁽²⁾ ويوضح هذا التعريف أن الصورة الذهنية هي ذلك المفهوم الذي يتشكل لدى أفراد جماعة ما ويعبر عن اتجاهاتهم الأساسية.

- ويعرفها هارولد ماركس " Harold h Marquis " بأنها: " إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة وهي انطباعات عقلية غير ملموسة من فرد إلى آخر، وعلاقتها مع الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة"⁽³⁾. يظهر أن هذا التعريف أوسع وأشمل حيث تطرق إلى مصطلح الجماهير وعلاقتها بالمنظمات وما تقدمه من منتجات وعلاقتها بالمجتمع ومختلف تعاملاتها، وأشار أيضا إلى المظهر الإداري للمنظمة حيث يؤكد أن الصورة الذهنية التي تتكون لدى هذه الجماهير عن المنظمة هي إتحاد واندماج الانطباعات المشكلة لدى الأفراد عنها.

التعريف الإجرائي للصورة الذهنية: هي تلك الانطباعات العقلية التي يشكلها جمهور المواطنين وجمهور العمال والموظفين عن الإدارة المحلية كمنظمة داخل المجتمع، وتتشكل هذه الانطباعات عن طريق التجارب والتعاملات المباشرة وغير المباشرة مع الإدارة المحلية وتداول المعلومات حولها والتي تشكل في النهاية صورة مشتركة عن هذه المؤسسة لدى هذه الجماهير.

1-6-5/ الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها: " ردود الفعل الوجداني اتجاه العمل وما يتضمنه من توقع النجاح والحوافز"⁽⁴⁾. هذا التعريف يؤكد على أن الروح المعنوية هي شعور داخلي للعامل تجاه عمله حيث أن العامل يصبو إلى النجاح في عمله ولقاء ذلك يربو الحوافز والمقابل لذلك.

(1) : علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، مصر، 1983، ص10.

(2) : علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1999، ص51.

(3) : لونيس نحوة، أهمية العلاقات العامة في الرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الإداري، معهد علوم الطبيعة والحياة، جامعة سوق أهراس، 2012، ص34.

(4) : حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص191.

وتعرف أيضا على أنها " خليط مشاعر الفخر، الثقة، التشويق والحماس" (1) ويشير هذا التعريف إلى أن الروح المعنوية هي ذلك الكل المركب من مشاعر الفخر والثقة والتشويق والحماس، وكلها إحساسات داخلية إذا توفرت لدى الفرد كان وقعها عليه ايجابيا وذلك ينعكس إيجابا على أدائه في عمله ومردوديته. وهناك تعريف آخر يشير إلى أن " الروح المعنوية في العمل تساعد العامل في الإقبال بحماس على العمل مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج دون أن يقتضيه مزيد من الإجهاد أو التعب" (2) ويبين هذا التعريف دور الروح المعنوية في شحن الفرد بالطاقة والرغبة في العمل الأمر الذي ينعكس إيجابا على المردود العام وذلك دون ملل أو تعب.

التعريف الإجرائي للروح المعنوية: تمثل الروح المعنوية في الإدارة المحلية ذلك الشعور الداخلي للعامل تجاه عمله حيث أن لهذا الشعور دور هام في نوعية أداء العامل ومردوديته في عمله.

1-6-6/تعريف الخيار الإستراتيجي:

يرى (Mc Glashan) : أن الخيار الإستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى. (3) أما (Thompson) : فيرى أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح (4).

كما يعرف بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف (5).

(1) : بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص240.

(2) : أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، لبنان، 1993، ص274.

(3) : محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص98.

(4) : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص400.

(5) : رايح بوقرة، نبيلة جعجع، "أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condo"، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، ص2.

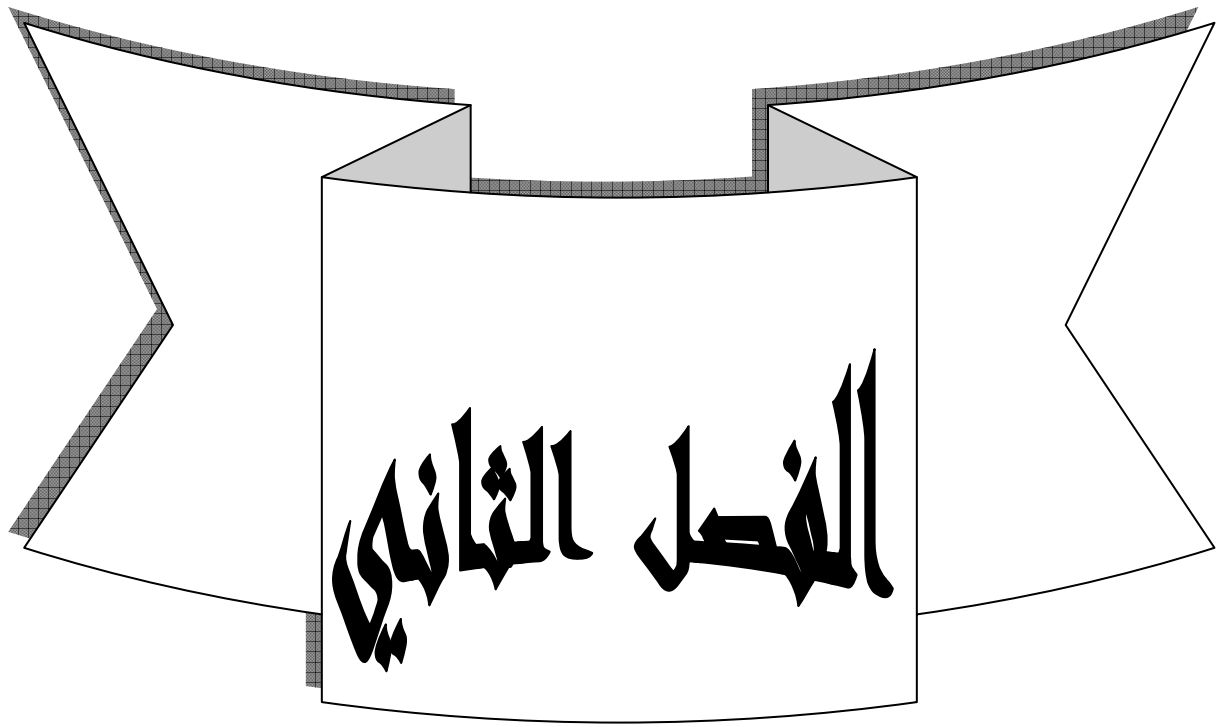
ويعرف أيضا أنه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ،وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.(1)

مما تقدم نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الإستراتيجي.(2)

(1) : زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص211 .
(2) : عباس حسين جواد، " أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2010، ص 26.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا مختلف المراحل والنقاط الأساسية التي يبني عليها الباحث خطته منهجيا حتى يتسنى له تحديد معالم بحثه و نقطة الإنطلاق والإطار العلمي الذي ينجز فيه البحث نظريا وميدانيا.



تمهيد:

يعد التراث السوسيولوجي للدراسة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، إذ أن من خصائص البحوث العلمية صفة التراكمية وعليه فكل بحث علمي لم يكن من فراغ بل كان له إطار نظري بمثابة الموجه أثناء كل مراحل البحث، وبالتالي فإن تحديد المداخل النظرية لهاته الدراسة أمر مهم وضروري جدا في وضع البحث في إطاره العلمي الصحيح، حيث أن هذه المداخل النظرية وحتى الدراسات السابقة تساعد الباحث على تفصي الموضوعية والفهم الصحيح للظاهرة المدروسة مما يسهم في الوصول إلى التفسير العلمي الدقيق لأسباب المشكلة المطروحة، وعليه يمكن الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية يمكن تعميمها والأخذ بها .

2-1/الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إثراء البحث العلمي لأن هذا الأخير ما هو إلا امتداد لجهود علمية سابقة وحلقة وصل متصلة بمحاولات سابقة في نفس الاتجاه، مجسدة في شكل دراسات علمية مشابهة حول نفس المشكلة أو مشكلة مشابهة، لكن تعقد الظاهرة الاجتماعية وتداخلها وارتباطها بظروف داخلية وخارجية مؤثرة فيها تجعل من الصعب الإلمام بها وإيجاد حلول قطعية لها، ولهذا نجد العديد من الدراسات حول نفس الموضوع لكن هذه الدراسات تكون من جوانب مختلفة وفي ظروف زمانية ومكانية مغايرة. وللموضوع قيد الدراسة العديد من الدراسات التي تناولته لكن من زوايا مختلفة ومن هذه الدراسات مايلي:

2-1-1/الدراسة الأولى: هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال أنجزت تحت عنوان "واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية" ببلدية قسنطينة من إعداد الطالبة "عيواج عدراء" وتحت إشراف الاستاذ الدكتور "أجغيم الطاهر" سنة 2009.

2-1-1-1/إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها: تمحورت إشكالية هاته الدراسة حول العلاقات العامة والمهام المسندة والمأمولة منها في الإدارة المحلية الجزائرية لتفعيل الاتصال مع الجمهور الخارجي وكذا البيئة الداخلية وتحسين صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها وهذا من خلال الكشف عن تداعيات غياب العلاقات العامة وأثرها على السير الحسن لهذه الإدارة، وللإجابة عن هذه الإشكالية طرحت الباحثة الأسئلة التالية:

- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ؟
- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي ؟
- هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مشاكل تضعف من مكانتها ودورها ؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كما يلي :

الفرضية الأولى: تظهر العلاقات العامة كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الاتصال الدائم بالمواطنين.

الفرضية الثانية: تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ممارسة أنشطة اتصالية معينة.

الفرضية الثالثة: تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية مشاكل تضعف من مكانتها ودورها.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مايلي:

- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي.
- الكشف عن طبيعة المجهودات التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والخارجي من خلال ترقية الاتصال بواسطة العلاقات العامة .
- معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

2-1-1-2/ منهج الدراسة وأدواتها في جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي، وهو طريق لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ولا يكتفي هذا المنهج بالوصف بل يسعى إلى التحليل والتفسير بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي، وقد اعتمدت الباحثة على هذا المنهج بهدف الوصول إلى وصف دقيق لموضوع البحث وجمع البيانات الضرورية المتعلقة به وتحليلها بأكبر قدر من الدقة والموضوعية.

أما أدوات جمع البيانات فرأت الباحثة أن تعتمد على أداة الاستمارة وأداة المقابلة، وقد شملت الاستمارة على نوعين الأولى استمارة موجهة إلى الجمهور الداخلي والثانية استمارة موجهة إلى الجمهور الخارجي، أما المقابلة فتم استعمالها مع المسؤولين المباشرين في البلدية والممثلين في رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه الثلاثة بالإضافة إلى الأمين العام ومسؤول خلية الاتصال.

2-1-1-3/ نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن :

- ظهور العلاقات العامة في بلدية قسنطينة هو ظهور شكلي فقط وأنها غير مجسدة على أرض الواقع.
- خلية الاتصال لا تضم سوى فردين فقط وأن هاته الخلية لا تربطها علاقة مباشرة ودائمة مع المواطنين، وأن الاتصال بين الطرفين مفقود ونفس الشيء مع الجمهور الداخلي الممثل في الموظفين، وعليه فهذه الخلية لا تضطلع بمهام العلاقات العامة ووظائفها الأساسية وخلصت الباحثة إلى أن الفرضية الأولى لم تتحقق.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا :

- عدم توفر الظروف المادية والمعنوية المشجعة على العمل.
- غياب الدورات التكوينية للموظفين والنشاطات الترفيهية والتثقيفية.
- غياب حسن الاستقبال وسرعة قضاء الخدمة بالبلدية.
- نقص الاهتمام بمشاكل المواطنين.
- عدم الاعتماد على أسلوب إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة .
- نقص الإحساس بالانتماء وفقدان الثقة في مصداقية القرارات المتخذة.
- عدم استيعاب الإدارة المحلية لأهمية الصورة الذهنية عند كلا الجمهورين في تحقيق نجاحها واستقرارها الداخلي والخارجي وهنا استنتجت الباحثة أن الفرضية الثانية أيضا لم تتحقق.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج تفيد أن :

- العلاقات العامة لا زالت مهملة ولا تكتسي أهمية بالغة في الإدارة المحلية الجزائرية.
- الفهم الخاطيء لوظيفة العلاقات العامة ولدورها في الإدارة المحلية.
- غياب المتخصصين المؤهلين في ميدان العلاقات العامة.
- نقص الوسائل الاتصالية وشح المعلومات الموجهة للجمهورين الداخلي والخارجي وعيه استنتجت الباحثة أن الفرضية الثالثة الخاصة بالمشاكل والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة قد تحققت.

2-1-1-4/نقد الدراسة ومواطن الاستفادة منها: من خلال عنوان الدراسة يتبادر لنا أن العلاقات

العامة موجودة في الإدارة المحلية بغض النظر عن طبيعة نشاطها ومكانتها، لكن النتائج العامة التي توصلت إليها الباحثة أظهرت عكس ذلك فالعلاقات العامة بهذه الإدارة غير موجودة سوى بعض النشاطات الاتصالية التي لا يمكن حصرها في إطار العلاقات العامة، لأن هذه الأخيرة وظائفها ونشاطاتها تقوم على أساس عملية مدروسة، ويشرف عليها مختصون مؤهلون في ميدان العلاقات العامة وعليه فإن قول الباحثة بأن الفرضية التالية التي تحققت القائلة بأن العلاقات العامة في الإدارة لم تواجه مشاكل تضعف من مكانتها ودورها يعد تناقضا من حيث أنها من جهة أخرى تقول أن العلاقات العامة غير موجودة وأثبتت ذلك بالنتائج ومن جهة أخرى تقول أن الفرضية التالية تحقق وهو دليل على وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية وأنها تواجه مشاكل أيضا لم تنتشر الباحثة العلاقات إلى العلاقات

العامة في الإدارة المحلية في تحسين صورتها الذهنية وعليه يمكن القول أن هاته الدراسة ركزت على وظائفها وأن العملية الاتصالية السائدة في هاته الإدارة لا تتدرج في ضمن نشاطات العلاقات العامة

أما من حيث مواطن الاستفادة فإن هاته الدراسات متشابهة لدراسات في الموضوع من حيث تناولها واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية وتطرق إلى غياب أنشطتها وضعف مكانتها، كما أنها تطرقت إلى عنصر الصورة الذهنية وكل هذه العناصر تتدرج ضمن دراستي، وعليه فإن هذه الدراسة مفيدة من جانب المنهجية والخطوات المتبعة في إتمام العمل الميداني وكذلك تساعدني في تجنب العراقيل التي واجهتها الباحثة والتي قد أصادفها أثناء إنجاز دراستي خاصة في الجانب الميداني .

2-1-2/الدراسة الثانية: هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع أنجزت من طرف الباحث "بوخناف هشام" تحت عنوان "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية" على مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابه وتحت إشراف البروفيسور "سموك علي" سنة 2011.

2-1-2/إشكالية الدراسة وتساولاتها: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على أدائها المؤسسي، وذلك بالكشف عن الترابطات المكونة للظاهرة من خلال أعمال فاعلي البيئة الداخلية واتجاهات ومواقف فاعلي البيئة الخارجية وهذا من منطلق أن العلاقات العامة عملية حيوية ومهمة وعامل جوهري أساسي لضمان مكانة المؤسسة في الوسط التنافسي، وللوصول إلى الحقائق العلمية، ولتوضيح الرؤية حول هذا الموضوع وضع الباحث التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابه تأثير على أدائها المؤسسي ؟

وتمت تجزئة هذا التساؤل إلى أسئلة فرعية كما يلي:

- ماهي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- كيف يمارس فعل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما تأثير فعل العلاقات العامة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2-2-1-2/ منهج الدراسة وأدواتها: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لأن

دراسته تتدرج ضمن الدراسات الاجتماعية التي تسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، حيث أن الباحث يسعى إلى الكشف عن مدى تأثير العلاقات العامة على الأداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات

الجزائر من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والمنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذه الدراسات وقد استعان الباحث بأدوات البحث الاجتماعي ممثلة في الملاحظة والمقابلة التشخيصية وكذلك استمارة المقابلة وهذا لجمع البيانات وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها.

2-1-3/ نتائج الدراسة: خلص الباحث في نهاية دراسته إلى نتائج مفادها أن:

- وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر لا زالت تعاني الكثير من سوء الفهم والتهميش وهذا لعدم اقتناع الإدارة المركزية العليا لهذه المؤسسة رغم الامكانيات المتوفرة.
- انعدام المخصصات المالية اللازمة لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وضعف المورد البشري المؤهل والمتخصص في مجال العلاقات العامة.
- غياب مكتب أو مصلحة أو قسم متخصص في العلاقات العامة.
- وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعيدة كل البعد عن عمليات البحث والتخطيط والتنسيق والمشاركة في صناعة القرار وهذا بسبب مركزية سلطة القرار.
- غياب المهنية الفنية والعلمية في ممارسة وظيفة العلاقات العامة وغياب استراتيجيات وآليات علمية للتعامل والتواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- انعدام الدور الاستشاري للعلاقات العامة داخل المؤسسة.
- عمليات التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا علاقة لها بفن ممارسة وظيفة العلاقات العامة الأمر الذي انعكس سلبا على أدائها المؤسسي.
- استحواذ الإطارات القديمة على المناصب الحساسة التي لا تعي أهمية العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مما أثر سلبا على وظيفة العلاقات العامة في القيام بمهامها وفق الأطر العلمية وهذا ما أدى إلى تراجع أداء المؤسسة من جهة وسوء علاقتها مع جمهور المستهلكين لخدماتها من جهة أخرى.
- وجود وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر وجود شكلي فقط وتفتقد لأي تأثير على أداء المؤسسة.

2-1-2/ نقد الدراسة ومواطن الاستفادة منها: ظهور أداة الملاحظة في الدراسة ظهور شكلي فقط

حيث أن الباحث لم يتطرق في تحليله لنتائج الدراسة إلى المعلومات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة، كما أن الباحث اعتمد على مقارنة العلاقات الإنسانية لتفسير واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسة

اتصالات الجزائر، ولم يتطرق بصفة معمقة إلى العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجمهور الداخلي للمؤسسة ولم يحدد أيضا أساليب ووسائل الإتصال المستعملة في هذه المؤسسة، وقد بالغ في التأكيد على غياب وظائف العلاقات العامة وغياب قسم متخصص في العلاقات العامة وهذا يدل على الغياب الكلي للعلاقات العامة في هذه المؤسسة، لكنه في نفس الوقت يدرج النشاطات الإتصالية الموجودة ضمن نشاطات العلاقات العامة، وهذا يمثل تناقضا لأن النشاطات الإتصالية إن لم تكن تخضع لأدبيات العلاقات العامة فإنها لا ترقى إلى نشاط يدخل ضمن إطارها.

أما مواطن الإستفادة من هذه الدراسة فتكمن في كون دراستي مشابهة لهذه الدراسة من حيث موضوع العلاقات العامة وكذلك من حيث المؤسسة التي أجري عليها البحث، وهي مؤسسة تقدم خدمات وهذا يساعدني في الجانب النظري من حيث المقاربة المنهجية والمقاربة النظرية المتبعة، كذلك يمكن لهذه الدراسة أن تساعدني في بناء الإستمارة وإنجاز العمل الميداني وتجنب العراقيل التي وقع فيها الباحث، كما تساعدني هذه الدراسة في تعميم النتائج على المؤسسات الخدمائية إذا تطابقت نتائج الدراستين.

2-1-3/الدراسة الثالثة: هي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة قامت بها الباحثة "حنان رابحي" تحت عنوان " دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية" على عينة من عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بسكرة وتمت هذه الدراسة تحت إشراف الدكتور "سلامن رضوان" سنة 2015.

2-1-3-1/إشكالية الدراسة وتساؤلاتها: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية ودورها في الرفع من مستوى الأداء المهني للعاملين وقد كان التساؤل الرئيسي لهاته الدراسة كما يلي:

- ما هو دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية؟

وللاجابة على هذا التساؤل طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالعلاقات العامة لدى العاملين بالمؤسسة؟
- فيما تتمثل أهم الاستراتيجيات المعتمدة لقسم العلاقات العامة لتحسين أداء العاملين؟
- فيما تتمثل أبرز الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق المشاركة بين العاملين؟
- هل تسعى المؤسسة إلى أهداف معينة من خلال نشاط العلاقات العامة؟

2-1-3-2/ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، حيث تم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية للموضوع إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ببسكرة أين تم جمع البيانات حول إشكالية البحث ثم تبويبها وتفسيرها كميًا.

أما أدوات جمع البيانات فقد استعانت الباحثة بكل من الملاحظة والمقابلة وكذلك استمارة الاستبيان، فالملاحظة كانت من خلال استعمال الحواس لاستكشاف الظاهرة المدروسة عن قرب وإدراك الوقائع بصفة مباشرة، أما المقابلة فكانت مع المسؤولين الإداريين في المديرية وكذلك مع مسؤول العلاقات العامة فيها أما استمارة الاستبيان فقد وجهت إلى أعضاء الجمهور الداخلي وهم العاملين في المديرية العملية.

2-1-3-3/ نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في ختام دراستها إلى النتائج التالية:

- حرص المؤسسة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف إقامة جسر من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق مشاركتهم بأرائهم في عملية اتخاذ القرار.
- وجود علاقة جيدة بين زملاء العمل أدى إلى زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- توفر الاتصال بين الموظفين سهل تنقل المعلومات بينهم وسمح للموظفين باحترام بعضهم البعض.
- وجود علاقة طردية بين مكانة ونشاط العلاقات العامة ومستوى أداء العاملين.
- وجود خلط بين مفهوم العلاقات العامة ومفهوم الاتصال إذ يعتبر جل العاملين أن العلاقات العامة هي الاتصال.
- اهتمام العاملين بالاتصال واعتباره أحد العوامل الأساسية لفهم واستيعاب الأوامر والتعليمات الموجهة إليهم أثناء عملهم.
- سهولة استخدام وسائل الاتصال المتاحة من طرف كل العاملين وهذا دليل على أهمية الاتصال لدى هؤلاء العاملين.

2-1-3-4/ نقد الدراسة ومواطن الاستفادة منها: لقد بالغت الباحثة في التركيز على الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة ولم تتعمق حسب ما يقتضيه موضوع البحث في تأثير العلاقات العامة على أداء العاملين، وكيفية تعامل أخصائي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمؤسسة والآليات المتبعة للرفع

من مستوى أداء العاملين وجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم، ولم تبرز الباحثة بصفة واضحة الدور الذي لعبته العلاقات العامة في تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسة .

أما موطن استفادتي من هاته الدراسة فتكمن في كون دراستي تتمحور حول العلاقات العامة ودورها في تطوير الإدارة المحلية، وهذه الأخيرة تندرج ضمن المؤسسات الخدمائية وبالتالي فهي مشابهة للدراسة التي قامت بها الباحثة على مديرية اتصالات الجزائر، حيث أن كلا المؤسستين تقدمان خدمات، وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة تفيدني من حيث المنهجية والمقاربات النظرية المتبعة وكيفية إنجاز العمل الميداني خاصة وأنها ركزت على أداء الجمهور الداخلي، وهو متغير هام جدا في دراستي حول إمكانية تطوير الإدارة المحلية من خلال الاعتماد على العلاقات العامة وقدرة هذه الأخيرة، على تحسين أداء العاملين في الإدارة المحلية وأيضا تساعدني في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها خاصة وأنها دراسة حديثة.

2-2/نظريات الدراسة:

2-2-1/النظرية البنائية الوظيفية:

إن فكرة البناء الاجتماعي ليست فكرة حديثة العهد بل إنها تمتد إلى منتصف القرن التاسع عشر عندما ظهرت في كتابات " مونتسكيو "، وحينها ظهرت فكرة النسق الاجتماعي على أساس أن "مظاهر الحياة الاجتماعية تُولف فيما بينها وحدة متماسكة متسقة، وذلك عندما تحدث "مونتسكيو" عن القانون وعلاقته بالتركيب السياسي الاقتصادي والدين والمناخ وحجم السكان والعادات والتقاليد وغيرها مما يشكل في جوهره فكرة البناء الاجتماعي"⁽¹⁾، ثم ظهرت البنائية الوظيفية بصورة واضحة بشكل علمي في كتابات " هربرت سبنسر " في مجال تشبيه المجتمع بالكائن العضوي، فكان سبنسر يؤكد دائما على وجود التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي، والغاية التي كان يهدف إليها هي إيجاد حالة من التوازن تساعد المجتمع على الاستمرار في الوجود، وكان سبنسر أيضاً يتصور المجتمع على أنه "جزء من النظام الطبيعي للكون وأنه يدخل في تركيبه ولذا يمكن تصوره كبناء له كيان متماسك"⁽²⁾، وبلغت الفكرة الوظيفية ذروتها في تفكير "إميل ديركايم " وبخاصة في مواجهة

(1): إسماعيل زكي محمد، الانثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982، ص228.

(2): حمزة قادة، معالجة الصحافة الوطنية لظاهرة الهجرة غير الشرعية في الجزائر، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، غنابة، 2011، ص17.

موضوع الحقائق الاجتماعية التي تمتاز بعموميتها وقدرتها على الانتقال من جيل لآخر وقدرتها على فرض نفسها على المجتمع، "والنظم الموجودة في المجتمع من سياسية واقتصادية وقانونية وغيرها تؤلف بناء له درجة معينة من الثبات والاستمرار"⁽¹⁾.

لقد تبني الكثير من علماء الأنثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم "راد كليف براون" فهو يرى أن البناء يتألف من كائنات إنسانية وأن كلمة بناء تشير بالضرورة إلى وجود نوع من التنسيق والترتيب بين الأجزاء التي تدخل في تكوين الكل الذي نسميه بناء، وكذلك يوجد روابط معينة تقوم بين هذه الأجزاء التي تؤلف الكل وتجعل منه بناء متماسك متميز، وبمقتضى هذا الفهم تكون الوحدات الجزئية الداخلة في تكوين البناء الاجتماعي هي الأشخاص أي أعضاء المجتمع الذي يحتل كل منهم مركزاً معيناً ويؤدي دوراً محدداً في الحياة الاجتماعية، فالفرد لا يعتبر جزءاً مكوناً في البناء ولكن أعضاء المجتمع من حيث هم أشخاص يدخلون كوحدات في هذا البناء ويدخلون في شبكة معقدة من العلاقات، فراد كليف براون يستخدم مفهوم البناء الاجتماعي بمعنى واسع لأنه يدخل فيه كل العلاقات الثنائية التي تقوم بين شخص وآخر مثل العلاقة بين الأب والابن أو العلاقة بين الشعب والدولة وغيرها.

ويرى راد كليف براون أن "البناء الاجتماعي ليس إلا مجموعة من الأنساق الاجتماعية والأنساق هي الأجهزة أو النظم التي تتفاعل فيما بينها داخل إطار البناء الكلي الشامل، والنسق عبارة عن عدد من النظم الاجتماعية التي تتشابه وتتضامن فيما بينهما في شكل ترتيب منظم، كما أن النظام عبارة عن قاعدة أو عدة قواعد منظمة للسلوك يتفق عليها الأشخاص وتنظمها الجماعة داخل البناء"⁽²⁾. ويرى راد كليف براون أن علاقة النظام بالبناء علاقة ذات شطرين:

- علاقة النظام بأفراد الجماعة داخل البناء الاجتماعي .
 - علاقة النظام بسائر النظم الأخرى التي تتعلق بالنسق وبالبناء الاجتماعي .
- وحسب هذا المنظور تمثل الإدارة المحلية بناء اجتماعياً يتألف من عدة انساق فرعية تتمثل في مختلف الوحدات الإدارية مجسدة في شكل مصالح، هذا بالنسبة للبناء أما الوظيفة كما ذكرها العلماء الوظيفيون هي "الدور الذي يلعبه الجزء في الكل أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل، أي أن درجة الاستمرار في البناء هي التي تحقق وحدته وكيانه ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة هذا البناء أي الحركة الديناميكية

(1): حمزة قادة، مرجع سابق، ص 17.

(2) : <http://www.hrdiscussion.com/hr3505.html> يوم: 2016/02/26

المتمثلة في الدور الذي يلعبه كل نظام أو نسق في داخل البناء. فالوظيفة في البناء هي التي تحقق هذا التساند والتكامل بين أجزائه بحيث يفقد النسق أو البناء الاجتماعي معناه المتكامل لو أنتزع من نظام ما⁽¹⁾. أما راد كليف براون فيرى أن "فكرة الوظيفة التي تطبق على النظم الاجتماعية تقوم على المماثلة بين الحياة الاجتماعية والحياة البيولوجية فالوظيفة هي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي إليه .

وهكذا تكون وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه في البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض، فكل واحد متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة⁽²⁾. ومن التعريفات الشهيرة للوظيفة ذلك الذي قدمه ميرتون حيث قال : "أنها تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين"⁽³⁾ ، ويعتبر بارسونز مفهوم الوظيفة أساسيا لفهم أي نسق من الأنساق الاجتماعية ، فالوظيفة تمثل النتيجة المنطقية لمفهوم النسق فهي توضح طبيعته وتعمل على تكيفه مع بيئته.

رغم تعدد آراء العلماء حول مفهوم الوظيفة إلا أنهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا التي تشكل في جملتها الصياغة النظرية للوظيفية في علم الاجتماع وقد حصر " فاندرن برج " هذه المفاهيم في ستة قضايا هي :

- 1- النظرة الكلية للمجتمع باعتباره نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة .
- 2- رغم أن التكامل لا يكون تاما على الإطلاق إلا أن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الديناميكي .
- 3- أن التوازن والانحرافات والقصور الوظيفي يمكن أن يقوم داخل النسق .
- 4- يحدث التغير بصفة تدريجية ثلاثية .
- 5- يأتي التغير من مصادر ثلاثة تتمثل في تلاؤم النسق وتكيفه والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والتجديد والإبداع .
- 6- العامل الأساسي في خلق التكامل الاجتماعي يتمثل في الاتفاق على القيم⁽⁴⁾.

(1) : إسماعيل زكي محمد، مرجع سابق، ص240.

(2) : وصفي عاطف، الانثروبولوجيا الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1977، ص47.

(3) : نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة، ط 6، دار المعارف، مصر، 1980، ص331.

(4) : شتا السيد علي، نظريات علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993، ص304.

وقد تم اختيار هذه النظرية لتوجيه البحث لأنها أولاً نظرية اجتماعية بحثية وموضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية بصفتها نسقا اجتماعيا مفتوحا يعتبر موضوع اجتماعي بحث، إذ يمثل المنظور البنائي الوظيفي إطارا للعمل يشمل " البنائية الوظيفية " وينظر للمجتمع على أنه بناء معقد، يفهم الجزء من خلال الكل، ومن هذا المنظور فإن التنظيمات المعقدة ماهي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء التنظيمي للمؤسسة"، وهذا ينطبق على الإدارة المحلية كنسق اجتماعي فرعي داخل المجتمع يتكون بدوره من عدة أنساق فرعية صغرى، يؤدي كل نسق منها دوره داخل البناء الكلي من أجل تحقيق الاستمرارية والانسجام. والعلاقات العامة كونها مكون أساسي من مكونات المؤسسة الحديثة فان لها دور توديه لتحقيق هذا التكامل ولهذا فان المنظور البنائي الوظيفي يساعدنا في هاته الدراسة على تحديد واقع أداء العاملين في الإدارة المحلية، وكذا حقيقة الصورة الذهنية للإدارة المحلية في ظل غياب دور العلاقات العامة في البناء الكلي للمؤسسة .

2-2-2/ النظرية النسقية:

أدى التطور العلمي و التكنولوجيا بعد الحرب العالمية الثانية إلى تغيرات في طرق و أساليب إدارة المؤسسات، ما أدى بدوره بالفكر الإداري إلى الانتقال من التركيز على الفرد كآلة تعمل داخل المؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، واعتبار أن الفرد العامل هو الأساس في تحقيق الأداء المؤسسي. أما اتجاه المقاربة النسقية فيسير نحو التركيز على أن الكل ذو دلالة أكبر من مجموع الأجزاء المشكلة له، حيث تنظر إلى المؤسسة بأنها عبارة عن فروع ذات علاقة متبادلة تؤثر في بعضها البعض، و تتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

وتعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء، والباحثين، من بينهم " فان بيرترلانفي " Von Bertalanffy " الذي يعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مجسداً في الواقع ، يتمتع بخصائص تنظيمية إضافة إلى كونه متعامل اقتصادي مهم، يتكيف بعقلانية مع متغيرات البيئة الخارجية كما نجد كذلك العالم الاجتماعي الشهير "تالكوت بارسونز Talcott Parsons قد نظر إلى المؤسسة على أنها" نسق اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق هدف معين⁽¹⁾ " ويجب عليه تحقيق أربع مسائل مهمة إن أراد البقاء والاستمرار وهي:

(1) : فاروق مداس، مرجع سابق، ص20.

- العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للبيئة الخارجية من خلال الأداء الجيد لجميع الموارد البشرية و المادية، و هو ما يعرف بالمواعمة.
 - تحديد الأهداف و تسخير كل الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيقها.
 - إرساء مجموعة من العلاقات بين مختلف وحدات و فروع المؤسسة و هذا لضمان التنسيق و التكامل داخل المؤسسة.
 - أن تحافظ كل مؤسسة على استمرار ملاءمة نفس الظروف السائدة في الأنساق الفرعية لنفس الظروف السائدة في النسق الرئيسي.
- إن هذه المقاربة تعتبر " المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الآخر و تتفاعل هذه الأنساق بدورها مع البيئة الخارجية للمؤسسة " (1) كما تعتبرها أيضا "مجموعة من الوحدات تتفاعل فيما بينها و بينها و بين النسق الذي ينظمها، والتي تعتمد كل واحدة منها على الأخرى لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النسق العام الكلي" (2) ، بمعنى أن البيئة الداخلية للمؤسسة ما هي إلا امتداد للبيئة الخارجية، و في أغلب الحالات ما تكون هذه الوحدات مرتبطة وظيفيا، و معدة لتحقيق هدف محدد و هذا الهدف هو الذي يحدد علاقات هذه الوحدات مع بعضها، و هذه الوحدات بدورها تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للنسق الكلي، و ضمن هذا الإطار غالبًا ما ينظر علماء الإدارة إلى موضوع المؤسسة من منظورين:
- المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مغلق، و هي المؤسسات التي تعمل بشكل منعزل عن البيئة الخارجية، و حسب هذه المقاربة فهي مؤسسة غير نافعة و مهددة بالفناء.
 - المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مفتوح، وهي المؤسسة التي تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية عن طريق مختلف عمليات التبادل (المدخلات والمخرجات)، حيث تشكل حاجات البيئة الخارجية جزء هام من أداء المؤسسة واهتمامها، ومن هنا يقول "فليت" Fleet أن النسق هو فئة مترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل، فالمؤسسة تدخل إليها معلومات عن البيئة الخارجية وتساهم هذه المعلومات في تصحيح مسارها و تعديل نشاطها و بالتالي أدائها، و ذلك حتى تستطيع

(1) : هشام بوخناف، مرجع سابق، ص107.

(2) : نفس المرجع، ص107.

التكيف مع ما تعرفه البيئة الخارجية من حاجات، و حتى تظل قادرة على الوفاء بإشباع حاجات تلك البيئة.

كذلك تعتمد المقاربة النسقية عند تناولها لموضوع المؤسسة كنسق مفتوح على العلاقات القائمة بين مختلف الأنساق الفرعية المشكلة للمؤسسة، فالمؤسسة من حيث أنها نسق مفتوح تشبه الكائن الحي لذا يتعين عليها أخذ معطيات البيئة الخارجية بعين الاعتبار.

وفي هذا الصدد نجد كل من "دانيال كاتز" Daniel Katz و "روبرت كاهن" Kahn Robert قد درسا المؤسسة على أنها "نظام اجتماعي يتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر داخليا بعناصر من البيئة الخارجية"⁽¹⁾ و عليه يمكن القول من أن التناول المفتوح للأنساق، يعطي الأساس لكثير من التحليلات للمؤسسة في النظر للبيئة الخارجية كعنصر هام ، كونها تمثل المتلقي بالنسبة لمخرجاتها، و سواء اعترفت المؤسسة بوجود مكونات هذه البيئة الخارجية أو تجاهلتها فإن ذلك لا يمنع التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة، على أداء المؤسسة و فاعليتها.

إن الفائدة الأساسية التي قدمتها المقاربة النسقية لمختلف العلوم و خاصة العلوم الإدارية، في أنها "تلزّم المسيرين بالنظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا، مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء كما تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة علاقات متدفقة داخليا و خارجيا، و تتعلق بالبيئة الخارجية الكبرى"⁽²⁾. لذا وجب العمل على التوفيق بين أداء المؤسسة مع بيئتها الخارجية و بين مواردها كالمهارات و الإبداع لأن المؤسسة من خلال معرفتها لنقاط القوة و الضعف، و تشخيص مخاطر البيئة الخارجية تستطيع أن تتجنب معوقات الأداء، وبالرغم من الخدمات التي قدمتها هذه المقاربة، إلا أنه يصعب تحديد المتغيرات التي تفصل بين المؤسسة كنسق مفتوح ، و البيئة الخارجية حيث يقول "جيمس طومسون" James Thompson أن "الأنساق المفتوحة تعد الأكثر تعقيدا و لها تفاعلات متغيرة تغيرا مستمرا داخل المؤسسة، و مع البيئة الخارجية، وهكذا فإن القدرة على التنبؤ تكون فيها أقل"⁽³⁾.

(1). هشام بوخناف، مرجع سابق، ص108

(2): نفس المرجع، ص108.

(3) : نفس المرجع، ص109.

تطرح المقاربة النسقية فهما خاصا لوظيفة العلاقات العامة في السياق الإداري للمؤسسات، فهي التي تجعل من وظيفة العلاقات العامة جزء من أي فع ، أو نشاط، يقوم به الأفراد العاملون و المشرفون داخل المؤسسة، و ينتج من عملية العلاقات العامة مخرجات تتجه عادة إلى البيئة الخارجية كما يمكن تفسير دور العلاقات العامة حسب هذه المقاربة على أنها جزء مكون للنسق العام للمؤسسة وان وظيفتها تنظيم مدخلات ومخرجات المؤسسة، أي من البيئة الخارجية نحو المؤسسة ومن المؤسسة إلى بيئتها الخارجية كذلك تعنى بتنظيم العلاقة بين أجزاء النسق بهدف تحقيق الاستمرارية والبقاء، وفي دراستنا هاته حول العلاقات العامة في الإدارة المحلية يمكننا الاستعانة بهذه المقاربة في تفسير علاقة الإدارة المحلية مع جمهورها الداخلي المتمثل في العمال والموظفين، والخارجي المتمثل في المواطنين وكل المتعاملين معها وكيفية تسيير المدخلات والمخرجات من وإلى هذه المؤسسة خاصة في ظل غياب جزء مهم في هذا النسق وهو العلاقات العامة .

2-2-3/ نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كردة فعل على نظرية الإدارة العلمية لتايلور، التي تجاهلت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين ونظرت إليهم نظرة مادية بحتة مجردة من أي اعتبار للعوامل الإنسانية.

ووجه كثير من الباحثين والكتاب المهتمين بالنقد انتقادا لحركة الإدارة العلمية وأولوا اهتماما بأفكار العلماء السلوكيين، وكانت أهم شخصية بارزة ومؤثرة في مجال العلاقات الإنسانية هي شخصية "إلتون مايو" ، وبدا إلتون مايو فيلسوفا اجتماعيا فيما توصل إليه بالنسبة للتحضر الصناعي وذهب بالقول بأن التصنيع والتخصيص قد ترتب عليها تدهور نفسي للفرد، وعبر عن قلقه بالنسبة لتجاهل الجانب الإنساني في المجتمعات الصناعية الكبرى وفي المجتمع التكنولوجي وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على ميدان الإدارة والعاملين فيها وجذب اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

وقد بدأ الاهتمام بنظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم إلتون مايو من تجارب هوثورن أين حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين مردود العمال وكثافة الإضافة، ووجدوا كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام

المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعا من أسباب زيادة مردودهم في العمل، وقد نتج عن تجارب مايو إحساس بأهمية المبادئ الإنسانية التي ولدت في 1920 لأول مرة. ولذلك فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد:

- أثبتت أن السلوك الإنساني موضوع متشابه معقد فيزداد التعقيد عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة.
- أغنت الباحثين فهمهم للسلوك الإنساني وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة المردود المهني.
- بينت أثر الجو الإشرافي على سلوك مجموعات العمل.
- بينت أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم ببعضهم البعض.

وبالرغم من أن نظرية العلاقات الإنسانية قد وضعت حدا كبيرا لما كان يعاني منه المرؤوسين من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم واعتبارهم كآلة، إلا أن نظرية العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقدا شديدا واعتبرت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج⁽¹⁾.

ويقوم منظور العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم، ومن هنا يتبين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة ولكن تفهم لقدرات الأفراد واحترامهم، وإذا كان المسؤولون الإداريون يعملون بمفردهم دون استشارة وأخذ وجهات نظر العاملين والفاعلين في المؤسسة فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول، وهنا تبرز ديمقراطية الإدارة في تفهم حاجات البيئة الداخلية للمؤسسة. والعلاقات الإنسانية في الإدارة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغا في مستوى أدائها ذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية وهناك من يفكر في مصلحته، فإن ذلك يساعده على بذل قصارى جهده في العمل ويرفع من مستوى أدائه⁽²⁾.

(1) : يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن، 1986، ص-ص 17-19

(2): نفس المرجع، ص-ص 20-24.

ويرجع الفضل في نظرية العلاقات الإنسانية إلى ألتون مايو الذي كشف عن أهمية المبادئ الإنسانية والمعنويات والعمل بروح الفريق في إنجاز العاملين، وقد تأثرت المؤسسات الإدارية بهذا الاتجاه وأصبحت النظرة متركزة على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين تعزز ثقتهم بأنفسهم وتثير دافعيتهم وتزيد من أدائهم في العمل، كما أكد هذا الاتجاه على ضرورة كسر الحواجز بين المسؤولين والعاملين واعتبار الاحترام والثقة والمودة الجسر المتواصل بينهما، و يعتمد النجاح في المؤسسة الإدارية على نوع العلاقات الإنسانية التي يمارسها أصحاب القرار في المؤسسة حيث أن بعضهم يجهلون أهمية التعامل الطيب مع الموظفين ولا يعرفون أن في إمكانهم تحسين قدراتهم في هذه الناحية إذا بذلوا جهداً صادقاً لذلك. وهناك أمر أساسي تقوم عليه الإدارة الناجحة وهو الإيمان بكرامة الفرد كشخص، إضافة إلى شرط آخر يجب توافره في المسؤول وهي مقدرته على ممارسة العلاقات الإنسانية، فهو مسؤول عن أداء موظفيه وعليه أن يكون دائم الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة مشجعه للعمل، عن طريق تعامله الجيد مع العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

وحسب منظور العلاقات الإنسانية فإن المؤسسة الإدارية لا تسير ولا تستطيع التطور ما لم يوجد علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم، فالإنسانية بعدها أعمق ولن تتأتي الإنسانية لأولئك المسؤولين الذين يرون في الإدارة أنها تسلط وإدارة للأفراد بطريقة عشوائية وديكتاتورية.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين، وأن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد، سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية، و أن أي فرد في أي منظمة لا يمكنه التقدم في مجال عمله إلا إذا توافرت له جميع الظروف المواتية له كالبيئة المناسبة والمناخ الطيب والحوافز المعنوية والمادية والشعور بالرضا من قبل أرباب المهن والمسؤولين⁽²⁾.

وحسب هذا الاتجاه يتبين لنا في دراستنا أن الإدارة المحلية لا يمكن أن تسير في الطريق الصحيح بدون علاقات إنسانية تحكم الأفراد لأن من خلالها يتحسن أداء العاملين ويرتفع مستوى الخدمات المقدمة،

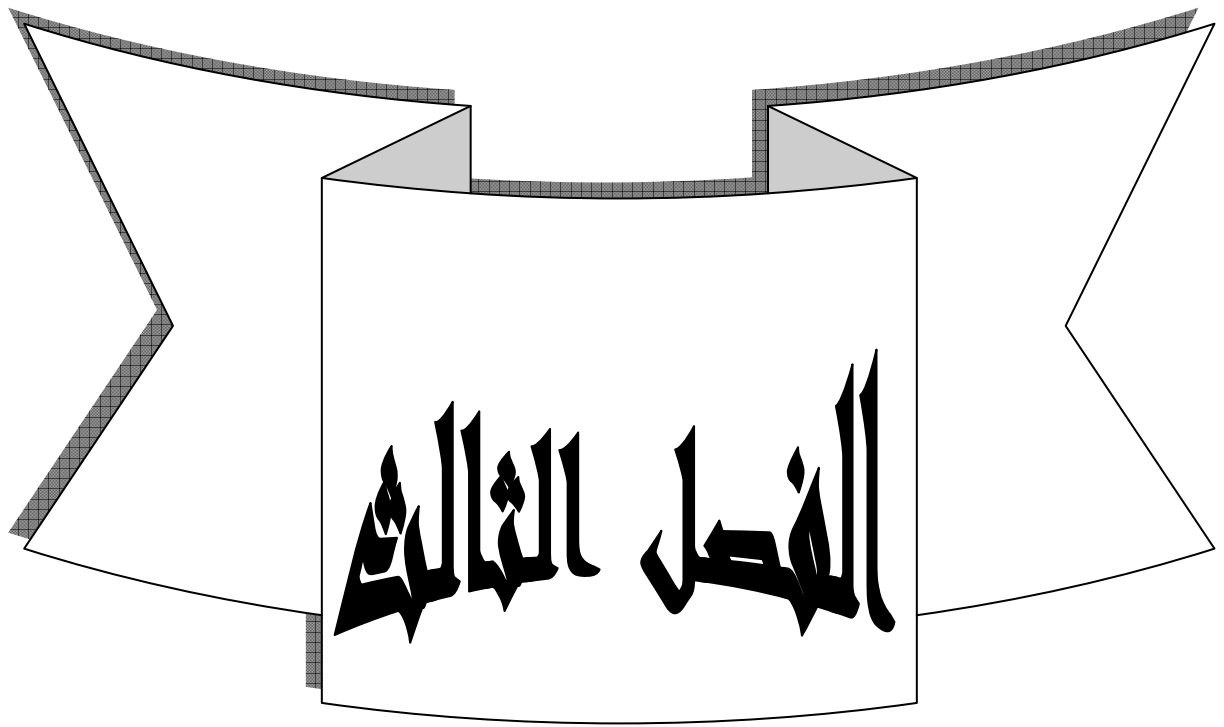
(1) : أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، بدون بلد، 1985، صص 12-15

(2) : عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، صص 26-29

ومن تم يتحسن أداء المؤسسة ككل وتتحسن صورتها لدى الجماهير المتصلة بها، لكن تطبيق هذه الرؤية في الإدارة المحلية يتطلب وجود جهة معينة تسهر على حسن العلاقات الإنسانية بين أفرادها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهذه الجهة لا يمكن أن تتجسد إلا في العلاقات العامة كقسم متخصص يعنى بهذه المهام .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أنه لا يمكن لأي دراسة أن تتصف بالعلمية ما لم تكن مبنية على خلفية نظرية صحيحة، وعليه قمنا بتحديد النظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات إشكاليتنا المطروحة في هذا البحث، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي أنجزت في هذا الإطار والتي تناولت بعض الجزئيات من موضوعنا.



تمهيد:

تعد المنظمات نتاجاً مجتمعياً، ولا تقوم لمجرد الوجود ذاته، بمعنى أن كل منظمة في المجتمع تعمل على تحقيق هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع، وعلى هذا الأساس أصبح لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد دور في الاعتراف بوجود المنظمة، فالجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع وتنافس المنظمات، وتنامي أهمية الرأي العام، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، وقد أدركت المؤسسات والمنظمات أن نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير وتشكيل صورة إيجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير على المتصلين بها.

هذا الواقع جعل العلاقات العامة حاجة ماسة وجوهرية لكل المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، وعليه لا يمكن تجنبها أو حتى تجاهلها، ومما لا شك فيه أن هذا الوضع ينعكس على البعد الاستراتيجي للعلاقات العامة فيما يتعلق بإدارة المنظمة وصناعة القرار فيها، بعيداً عن المفهوم التقليدي للعلاقات العامة في كونها ارتبطت في أذهان البعض بأعمال التشريفات والمجاملات والاستقبال والقيام بالمهام الإعلانية فقط

وتعد الإدارة المحلية واحدة من المؤسسات المجتمعية الفاعلة كونها تتعامل مع مختلف الفئات المكونة للمجتمع وبصفة مباشرة وعلى هذا الأساس فإن نجاحها يتوقف على مدى إرضائها للجماهير التي تتعامل معها من خلال الخدمات التي تقدمها ولتحقيق هذه الغاية فإن العلاقات العامة كفيلة بان توفر الإطار الصحيح الذي يمكن من خلاله الوصول إلى الأهداف المسطرة.

3-1/العلاقات العامة**3-1-1/دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة ومبادئها****3-1-1-1/دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة**

ساهمت العديد من العوامل في تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط إداري متخصص في المؤسسات الحديثة واهم هذه العوامل ما يلي⁽¹⁾ :

3-1-1-1-1/الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير:

أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه ، ونتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية السليمة ظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل والممثل في مجلس الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم وتلبية مطالبهم فازداد الضغط على الإدارة العليا مما استوجب وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها.

3-1-1-1-2/تزايد المنافسة :

أدى تطور الصناعة إلى زيادة الإنتاج فازداد المعروض من المنتجات على حجم الطلب، فنتج عن هذا زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته وتسويق المنتجات لتفادي الكساد ، وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين وأخذها بالاعتبار وذلك بإقامة علاقات طيبة مع الجماهير المتصلة بالشركة والعمل على خلق صورة جيدة لها في أعين هذه الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى .

(1) : عبد الحي محمود صالح وآخرون، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، صص-36-38.

3-1-1-1-3/ تزايد الوعي لجماهير الرأي العام :

أدى انتشار التعليم والثقافة بين الفئات المختلفة للمجتمع إلى تزايد الوعي عند الجماهير وتزايد الطلب على المعلومات الصحيحة والتفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات، والسياسات التي تتبعها المنظمات سواء تجاه الجماهير الداخلية أو الجماهير الخارجية، هذا من جهة والقرارات السياسية الخاصة بالدولة ومؤسساتها تجاه المجتمع العام من جهة أخرى.

فعلى مستوى المنظمة أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياجه إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، وعلى مستوى الدولة ككل أدى تزايد الوعي السياسي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومات بالتأثير في الرأي العام سواء محلياً أو دولياً من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات القائمة.

3-1-1-1-3/ تطور وسائل الاتصال :

ساهم التطور الهائل في وسائل الاتصال الجماهيري في تقريب المسافات بين أقطار العالم، فكان ذلك سبباً من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي في القضايا الدولية، وفي نفس الوقت انعكس هذا التطور على المنظمات وطريقة تعاملها مع جماهيرها إذ سهلت وسائل الاتصال من عملية الوصول إلى المتلقي أو المستهلك النهائي الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة.

3-1-1-1-3/ تزايد علاقات الاعتمادية :

إن ما يميز المجتمعات الحديثة هو التبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات، فهم يعتمدون على المتاجر في توفير المأكل والملبس وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية وغيرها من متطلبات الحياة وعليه فان هذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية ساهمت وبقدر كبير في بروز أهمية العلاقات العامة في الحياة الإنسانية المعقدة .

3-1-1-2/ مبادئ العلاقات العامة

تستند العلاقات العامة إلى مجموعة من المبادئ نوضحها كما يلي:

- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة، إذ يمثل الجمهور الداخلي الجهاز التنفيذي لسياسة المؤسسة لذلك فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة هذا الجهاز التنفيذي وقناعته في المؤسسة التي يعمل بها وينتمي إليها.

- تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والايجابية من جانب كل من الطرفين.

- العلاقات العامة لا تقتصر على مؤسسات معينة بل إنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، سواء كانت تجارية، أو صناعية، أو اجتماعية أو خدماتية.

- تولي العلاقات العامة أهمية بالغة للعنصر الأخلاقي في ممارسة نشاطاتها وهذا تضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسئولياتها الاجتماعية، والتزامها بالصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي المؤسسة وجمهورها.⁽¹⁾

- تعمل العلاقات على أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة.

- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام حيث انه بدون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تحقيق التفاهم بين المؤسسة والرأي العام.

- معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.⁽²⁾

- تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية.⁽³⁾

(1) : إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود، العلاقات العامة وإدارتها، المدخل الوظيفي، ط 1، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999، ص 135.

(2) : رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 232.

(3) : غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 62.

3-1-2/ أهمية العلاقات العامة ووظائفها

3-1-2-1/ أهمية العلاقات العامة

ترجع أهمية العلاقات العامة للأسباب التالية⁽¹⁾:

- اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين.

- تعاضم قوة الرأي العام، وانتشار الديمقراطية، وازدياد ثقافة الجمهور.

- الاهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراده.

- زيادة الاتصال بين دول العالم حيث أصبحت تربطها علاقات اقتصادية، واجتماعية، وثقافية مشتركة.

- بناء سمعة حسنة للمؤسسة في البيئة التي تعيش فيها وذلك لدعم بقائها واستمراريتها، وتأكيد هويتها، وانتمائها للبيئة. ويشير هاشم إلى أن العلاقات العامة تحقق فوائد عديدة للمنظمة أيا كنت طبيعتها ونشاطها ومنها:

- في المنظمة الصناعية تسعى العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجمهور وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة شهرة المنظمة وتحسين سمعتها. وبناء سمعة طيبة لمنتجاتها وفي المنظمات الخدمائية تسعى إلى دعم ثقة الجمهور بالمنظمة وتقدير الجمهور لرسالة المنظمة وخدماتها.⁽²⁾

- تساهم العلاقات العامة الطيبة في توجيه وإرشاد الإدارة إلى ما فيه صالحها وصالح الجمهور حيث يكون من السهل على الإدارة أن تقف على آراء واتجاهات الجمهور الذي تخدمه المنظمة.

وتزداد أهمية العلاقات العامة لثلاث اعتبارات أساسية هي⁽³⁾:

1- ازدياد التأثير الذي تمارسه قوى الرأي العام على المؤسسات والمنظمات.

(1) : إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، الأردن، 1986، ص-ص 66-69.

(2) : ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 245.

(3) : فخري جاسم سلمان و آخرون، العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة و النشر، العراق، 1998، ص 41 .

2- البيئة المحيطة بالمؤسسة ومجريات الأحداث فيها التي أصبحت محددًا أساسيًا لأداء المؤسسة.

3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الحديثة نحو المجتمع الذي توجد فيه.

3-1-2-2 / وظائف العلاقات العامة

يتفق الخبراء والمختصون في العلاقات العامة على أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة يتركز على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي والحفاظ على صلات التواصل بين الأطراف المعنية بالمؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة ربحية أو خدمية⁽¹⁾.

وهناك خمس وظائف رئيسية للعلاقات العامة، من خلالها تقوم بتنفيذ الأنشطة المختلفة لتحقيق أهدافها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة، وهذه الوظائف هي :

3-1-2-2-1 / البحث : ويسميه زويلف مهدي حسن "البحث عن الحقيقة" ويقصد به القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين كل من الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات الخاصة بذلك، ومن ثم القيام بتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج والأنشطة الإعلامية ووسائلها المختلفة والمبني على قاعدة المعلومات والبيانات الدقيقة⁽²⁾.

3-1-2-2-1 / التخطيط: وهو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية، والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة⁽³⁾، وتكمن أهمية التخطيط في العلاقات العامة في تنفيذ برامج كاملة توجه لانجاز أهداف محددة وكسب دعم وتأييد الإدارة العليا للمؤسسة.

وبالتخطيط أيضا يمكن القيام بتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، ومن ثم تحديد أسلوب الاتصال بالجمهور المستهدف كالهيئات والأفراد العاملين، وقادة الرأي، وكل الفئات المعنية بنشاط المنظمة، وذلك من أجل القيام بتنفيذ الخطط المختلفة التي تم رسمها من قبل.

3-1-2-2-3 / الاتصال: الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وقد تكون رسالة

(1) : داوود ربحي، تطور النظريات الاجتماعية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص50.

(2) : مهدي حسن زويلف، العلاقات العامة نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص51.

(3) : عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي وآخرون، العلاقات العامة، بدون دار نشر، العراق، 1986، ص133.

شفهية أو مكتوبة أو صورة وحتى إشارة معبرة؛ والاتصالات ليست ذات اتجاه واحد بل هي تسير في اتجاهين⁽¹⁾ ويقصد به أيضا القيام بتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، ومن ثم تحديد أسلوب الاتصال بالجمهور المستهدف، كالهيئات والأفراد العاملين، وقادة الرأي، وكل الفئات المعنية بنشاط المنظمة، وذلك من أجل القيام بتنفيذ الخطط المختلفة التي تم رسمها من قبل.

3-1-2-2-4 / التنسيق: وهو تحقيق الانسجام والتنسيق بين كافة أنشطة العلاقات العامة، وأنشطة الإدارات الأخرى بالمنظمة كما تعمل كحلقة وصل بين الموظفين وبين المستويات الدنيا والمستويات العليا في المنظمة، وذلك من أجل الوصول في نهاية الأمر إلى تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ودون أدنى تنافر أو سوء تفاهم بين الإدارات المختلفة بالمنظمة⁽²⁾.

3-1-2-2-5 / التقييم: ويمثل المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة كما أن هناك علاقة عضوية بين هذه المرحلة وكافة المراحل الأخرى إذ يفى التقييم في التعرف على جدوى المعلومات التي أفرزتها عملية البحث و قياس النتائج الفعلية لتطبيق برامج العلاقات العامة، وتحديد أوجه التقصير، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخلل وضمان فعالية تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة⁽³⁾.

3-1-3 / أهداف العلاقات العامة وأنشطتها

3-1-3-1 / أهداف العلاقات العامة

تختلف الأهداف التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عملها، ونوع إنتاجها أو الخدمات التي تقدمها، وحجم العاملين بها، وهذه العناصر بدورها تحدد طبيعة نوع ومستوى الجمهور المستهدف الذي يعد من أهم العناصر التي يجب أن تهتم به العلاقات العامة وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- تأسيس هوية المنظمة، وتقديم صورة حقيقية عنها وعن أهدافها وأنشطتها ومشروعاتها وإنجازاتها.

(1) : مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 66.

(2) : فليحي محمد جاسم، محاضرات موجزة، 2009، <http://mediacom.jeeran.com/archive/2009/9/940262/.html>.

(3) : هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية: أسس نظرية و مجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،

- السعي المتواصل للمحافظة على السمعة الحسنة للمنظمة ودعم الانطباعات الإيجابية نحوها، والعمل على توسيع القاعدة الشعبية للمنظمة.
- الاتصال بالمنظمات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، وكسب تأييدهم ودعمهم للمنظمة ولمشروعاتها وللدور الذي تقوم به في خدمة المجتمع.
- تنمية الشعور لدى أفراد المجتمع بقيمة الأعمال التي تقوم بها المنظمة وأهميتها في تحقيق التنمية المجتمعية، لكسب تأييدهم وترغيبهم وتحفيزهم للمشاركة في هذه الأعمال.
- تنسيق المواقف وتنمية الاتصال والتعاون المشترك بين المنظمة وبقية منظمات المجتمع المدني.
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة، وبشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية، وخاصة فيما يتعلق بجماهير المنظمة.
- المحافظة على العلاقات الطيبة والقوية بين أعضاء المنظمة والعاملين فيها والمساهمين معها وتنمية العلاقات الجيدة بينهم وبين الجماهير المرتبطة بالمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تحقيق السمعة الحسنة للمنظمة ودعم الانطباعات الجيدة عنها من خلال توجيه الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير اتجاه هذه المنشأة لتكوين صورة حسنة وانطباعا جيدا عن المؤسسة.
- الترويج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها بالاعتماد على الإقناع وأساليبه كوسيلة فعالة في كسب الجماهير والحفاظ عليها.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وكسب ولائهم وتأييدهم عن طريق العمل على إيجاد التفاهم المتبادل بين أفراد جمهورها الداخلي، و تقدير المؤسسة لعمل هؤلاء الأفراد وتحقيق الذات لهم والمساهمة في استخدام كافة وسائل الاتصال الداخلي لإبلاغ العاملين بالمعلومات الضرورية على سياسات وأهداف المؤسسة وتوفير ظروف عمل مناسبة تتناسب الأوضاع الصحية للعاملين.⁽¹⁾
- كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة.

(1) : محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجد ولاي للنشر، الأردن، 1998، ص 231.

- السعي إلى تحديد الجماهير المتصلة بالمؤسسة والمتعاملة معها من أجل العمل على إقامة العلاقات الطيبة مع هذه الجماهير.
- تحقيق التوافق والتماسك بين أهداف مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من جهة، وبين أهداف المؤسسة في حد ذاتها من جهة أخرى.
- المساهمة في أنشطة المجتمع المحلي المختلفة.
- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة أو المؤسسة بأقل خسارة.
- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة بردة فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.
- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهتم بها الإدارة العليا ورفعها إليها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا، والعكس.
- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض، وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- إبداء النصائح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات⁽¹⁾.

3-1-3-2 / أنشطة العلاقات العامة

يمكن تحديد ثلاثة محاور رئيسية لنشاط العلاقات العامة في المنظمة وهي⁽²⁾ :

3-1-3-1 / محور 1 لإعلام ويشمل:

- التعريف بالمنظمة من خلال الشرح والتفسير عبر وسائل الإعلام المختلفة والمناسبة وبلغة سهلة الفهم للجماهير المعنية.

(1) : محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص-ص 231-232

(2) : أحمد السيد كردي، مبادئ العلاقات العامة، دار الفكر العربي، مصر، 2010، ص-ص 9-12

- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة وحملاتها.
- إعداد وتحرير البيانات والمعلومات وإيصالها لوسائل الإعلام المختلفة.
- إعداد وتحرير الكتيبات والأدلة والتقارير والمطويات والنشرات والمطبوعات الأخرى.
- إعداد وتحرير مجلة المنظمة ودورياتها المختلفة.
- تخطيط وتنفيذ الملصقات والإعلانات.
- تنظيم اللقاءات والمؤتمرات والندوات والحفلات.
- تنظيم الزيارات والرحلات والأيام المفتوحة والاستقبالات والمعارض.
- إعداد كافة أنواع المواد الصحفية والإذاعية والتلفزيونية.
- الإشراف على لوحة الإعلانات في المنظمة.
- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة في المنظمة.

3-1-3-2/ محور الاستعلام ويشمل:

- إجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات عن جمهور المنظمة أو الرأي العام والوصول إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها تجاه المنظمة.
- تحليل اتجاهات الجمهور والرأي العام تجاه المنظمة ومتابعة هذه الاتجاهات لمعالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها تجاه المنظمة.
- التأكد من صحة المعلومات التي تنتقل للجمهور، والعمل على تصحيحها وتدارك الموقف في حال كون هذه المعلومات غير صحيحة.
- متابعة شكاوى الجماهير والتعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها.

- متابعة ما ينشر عن المنظمة في وسائل الإعلام المختلفة، والتصدي للرد على أي شائعات أو أخبار كاذبة أو معلومات مضللة وغير صحيحة عن المنظمة⁽¹⁾.

3-1-3-2-3/ محور التنسيق ويشمل:

- ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة.
- ربط أنشطة العلاقات العامة بالأنشطة الأخرى في المنظمة والتنسيق فيما بينها بما يمنع التداخل والتعارض بينها.
- تقديم المشورة للإدارة العليا حول سياسة المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في جماهير المنظمة.

- تأمين الاتصال بين الإدارات المختلفة في المنظمة.

- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة لتحقيق الانسجام فيما بينهما، وأيضاً تحقيق الانسجام والتكيف فيما بينهما وبين الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.

3-1-4-3/ جمهور العلاقات العامة ومجالاتها

3-1-4-1-3/ جمهور العلاقات العامة

إن العلاقات العامة تتعامل دائماً مع الجماهير، وتسعى إلى كسب تأييدها ، ولذلك فمن واجب العلاقات العامة أن تعمل على التعرف على هذه الجماهير وتحدها تحديداً دقيقاً، حسب نوعه، صفاته وميولاته، رغباته، كي يبني عليه فيما بعد نشاط التخطيط والإعلام والتنفيذ وتتقسم الجماهير إلى جماهير داخلية وأخرى خارجية:

3-1-4-1-3/ الجماهير الداخلية: هي جماهير ذات صلة وطيدة بالمؤسسة، وتشمل جميع

الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، فهم على اتصال دائم ومستمر بالجماهير الأخرى، ولا يمكن أن يقوموا بدور سليم في برنامج العلاقات العامة إلا إذا كانوا هم على علاقة طيبة مع المؤسسة.

(1) : محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص-ص 183-184.

ويمكن إيجاز الجمهور داخل المؤسسة على وجه الخصوص إلى:

العاملين في المؤسسة وهم الموظفين، الإداريين، والتقنيين وعمال الخدمات، والعاملين في الإنتاج داخل المؤسسة الذين يساهمون بقدر ملحوظ في توجيه وتنشيط وتعديل الخطط الإدارية بنقاريرهم ومقترحاتهم المستمرة خلال أداء مهامهم.

3-1-4-1-3 / الجماهير الخارجية: وتشمل⁽¹⁾:

3-1-4-1-3 / **المساهمون**: تعمل العلاقات العامة على توطيد العلاقات وتطويرها بين المؤسسة وجملة المساهمين الطبيعيين والمعنويين الذين يشكلون طرفا في عملياتها الاقتصادية كما تعمل العلاقات العامة على إمداد هؤلاء المساهمين بالمعلومات والأخبار المتعلقة بالمؤسسة حتى يتسنى لهم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

3-1-4-1-3 / **الموردون**: وهم جملة العناصر التي تشكل طرف في العملية الاقتصادية لأي مؤسسة كانت، وذلك بإمدادها بالمواد الأولية التي تعد ضرورية لأية عملية إنتاجية أو خدمائية. وعليه فالعلاقات العامة تهتم بإقامة علاقات طيبة مع هؤلاء وتوطيد صلتها بهم.

3-1-4-1-3 / **قادة الرأي**: قادة الرأي في العلاقات العامة هم الصحفيين والجماعات المحلية المهنية وجمعيات المستهلكين وعائلات الموظفين والعمال...، ينقلون المعلومات المحصل عليها من المؤسسة إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين والمتعاملين والهيئات التي يهتما الأمر الإطلاع عليها.⁽²⁾

3-1-4-1-3 / **المستهلكون**: تسعى العلاقات العامة في المؤسسة إلى تركيز جميع جهودها من أجل إرضائهم، حيث تأخذ بالحسبان آرائهم ورغباتهم وحاجياتهم وردود أفعالهم اتجاه الأنماط الإنتاجية لسلعها وخدماتها ووضع الخطط المقابلة لها.

(1) : السيد إبراهيم إمام، العلاقات العامة و المجتمع، ط2، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1968 ، ص56 .

(2) : حمدي عبد الكارس البخشوانجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 199.

3-1-4-1-2-5/ السلطات العمومية والحكومية: إن المؤسسة معرضة للعديد من الضغوطات الإدارية ما تفرضه عليها الحكومة من نظام وعقيدة سياسية واقتصادية عليها. وقوانين ترسم الخطوط الأساسية والتفصيلية لكيفية إنشاء المؤسسة، وأهدافها وأساليب عملها وعليه فالعلاقات العامة تعمل على تكييف برامج المؤسسة مع السياسة العامة للحكومة.

3-1-4-1-2-6/ المجتمع العام: يتألف من الجمهور الكبير للمجتمع، والذي لا ينتمي أفراداه إلى أي تصنيف من التصنيفات السابقة ذكرها، وتظهر أهمية التواصل مع المجتمع الكبير في إعطاء الصورة الحسنة عن المؤسسة عن طريق نقصي آراء الجمهور ورغباته ومحاولة أخذها بعين الاعتبار قدر الإمكان ما دامت المؤسسة تسعى لتحقيق مصالحها بالموازاة مع المصلحة العليا للمجتمع.⁽¹⁾

3-1-4-2/ مجالات العلاقات العامة

" تظهر مجالات ممارسة العلاقات العامة في جميع مرافق نشاط الفرد، وفي جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها و أنشطتها، فالمؤسسة الصغيرة كالمؤسسة الكبيرة تعتمد في حياتها على سياسة العلاقات العامة التي تخطط لها. و تنفذها بالقدر الذي تسمح به إمكانياتها، و تقضي به حاجاتها، و ليس هذا بغريب إذ أن كلا منهما على علاقة بالجمهور و موضعاً لرأيه"⁽²⁾. ويمكن حصر هذه المجالات في ما يلي:

3-1-4-2-1/ العلاقات العامة بالمؤسسات العسكرية: " و يبرز دور العلاقات العامة بصفة جلية في هذا المجال في أوقات الحروب ، فمثلاً بلغ عدد المشتغلين بها في أمريكا حوالي 75000 شخص أثناء الحرب العالمية الثانية⁽³⁾ .

3-1-4-2-2/ العلاقات العامة في المجال السياسي : يكون للعلاقات العامة في الأنظمة الديمقراطية دور كبير في استقطاب الجماهير والتأثير عليهم لصالح حزب سياسي معين أو حزب من الأحزاب السياسية المتنافسة على كراسي الحكم، سواء كان ذلك في الانتخابات العامة على الصعيد القومي أو الإقليمي أو المحلي، وتعتبر المقدرة على الخطابة من جانب السياسيين أنفسهم والتحليل

(1) : منال طلعت محمود، العلاقات العامة من منظور النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 62.

(2) : سمير حسن منصور، مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 74.

(3) : أحمد محمد مصطفى، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 125.

السياسي الرفيع وتحرير رسائلهم وخطبهم بواسطة مستشاريهم في العلاقات العامة هي الوسائل الأساسية في إقناع الجماهير بقيادتهم وبرامجهم الانتخابية والحزبية، وقد أصبح رجل العلاقات العامة شخصياً لا غنى عنه لأي سياسي في العصر الحديث، بل أصبح شخصاً ملازماً للسياسي في كل حركته يبرمج له الخطب ويكتب له الرسائل الصحفية ويعلن عن برامجه وتحركاته، ويعمل كحلقة وصل بينه وبين جماهير الناخبين يستقطب تأييدهم ويحمل عنهم آرائهم وطموحاتهم للسياسي⁽¹⁾.

3-1-4-2/3 العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية : تهدف العلاقات العامة في أية

مؤسسة من المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص إلى تحقيق ما يلي :

- إعلام المواطنين بالسياسة العامة
- إيصال رغبات وطلبات المواطنين إلى الإدارة العليا في المنظمة
- الاهتمام برغبات وحاجات العاملين (الموظفين والعمال) في المنظمة من الناحية الثقافية والصحية والترفيهية .

- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المنظمة والمنظمات الأخرى

3-1-4-2/4 العلاقات العامة في المنظمات : تتولى وظيفة العلاقات العامة في المنظمة دعم

الاستجابة المتبادلة بين المنظمة وبيئتها وكذلك بين إدارتها وبين العاملين فيها، ولذا تتجه العلاقات العامة في هذا المجال إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- كسب ثقة البيئة الداخلية ودعمها والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية وجمهورها أي الأفراد العاملين فيها ومنظماتهم (نقاباتهم) وكذلك جمهور المتعاملين.

- كسب ثقة البيئة المحيطة بها ودعمها والممثلة في سلطات المجتمع ومنظمات الأعمال، وكذلك جمهور المواطنين أو الرأي العام بصفة عامة.

3-1-4-2/5 العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية: تسعى معظم إدارات المصانع

الحديثة جاهدة لتوفير مسببات الراحة المادية والمعنوية للعامل و أسرته، ورفع مستواه من عدة نواحي ثقافية و اجتماعية. و في إطار المخطط العام الذي تصنعه إدارة العلاقات العامة، أصبح جهاز العلاقات

(1) : ناصر محمد جودت، مرجع سابق، ص183- 184

العامة مركز إشعاع تستقي منه الحقائق والبيانات الصحيحة حتى يكون العاملون على علم بأنشطة المؤسسة الصناعية و أسلوبها، وبما تتبناه العلاقات العامة من برامج الرعاية الاجتماعية، والثقافية، والروحية، والرياضية وبذلك تساعد على تمتين العلاقات بين العاملين و تعميم استقرارهم واطمئنانهم⁽¹⁾ .

3-1-5/أخصائي العلاقات العامة وعوامل نجاحها

3-1-5-1/أخصائي العلاقات العامة

من المؤكد أن أخصائي العلاقات العامة يمثل دوراً رئيسياً وهاماً في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة فهو كما يقول د. إبراهيم إمام يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصلية من الرأي العام إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى الرأي العام، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي أو إعلامي، لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية ومهارات اتصالية معينة تمكنه من الاضطلاع بمهامه الأساسية على وجه مرض، فأخصائي العلاقات العامة يجب أن يكون حساساً ويقظاً لاتجاهات الرأي العام وآراء الجماهير لينقلها بصدق وأمانة إلى مؤسسته، وكما يتوجب عليه أن يكون ذو مهارة اتصالية يستطيع بها أن يتعامل بالكلمة الواضحة المعبرة وبالأسلوب الصادق المؤثر مع الجماهير.

ويمكن أن تقسم متطلبات الاشتغال في ميدان العلاقات العامة إلى قسمين⁽²⁾ : الصفات والقابليات الشخصية و الإعداد العلمي .

3-1-5-1-3/ الصفات والقابليات الشخصية : وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها

بالامتحانات بل تولد مع الشخص وقد تعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها وهي كما يلي:

(1) : عبد المحيي محمود صالح و آخرون، مرجع سابق، ص 57-58 .

(2) : لبنان هاتف الشامي، العلاقات العامة: المبادئ و الأسس العلمية ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 27.

3-1-1-5-1-3/قوة الشخصية : إن هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملنا مع الآخرين ومن أهم عناصرها حسن المظهر والقوام والأناقة ودقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام ويجذب الناس له .

3-1-1-5-1-3/اللباقة : وهي القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين فمن الثابت أن اللباقة ليست في أن تحسن الحديث بل أن تحسن الإنصات كذلك .

3-1-1-5-1-3/حب الاستطلاع : إن حاجة المشتغل في العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات يتطلب أن تكون لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من الأحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها .

3-1-1-5-1-3/الموضوعية : وهي القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى .

3-1-1-5-1-3/الخيال الخصب : إن العلاقات العامة ليست عملاً روتينياً بل نشاطاً يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل، ورجل العلاقات العامة يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها .

3-1-1-5-1-3/الحس الفني : إن النشاط الإعلامي يجب أن يدعّمه الذوق والحس الفني لكي يؤثر في الناس، إن هذه الصفة ملكة طبيعية كما يمكن تنميتها عن طريق الدراسة والاطلاع .

3-1-1-5-1-3/الشجاعة : إن رجل العلاقات العامة كثيراً ما يواجه أوضاعاً متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور وعليه أن يكون شجاعاً في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة قبل أن يفلت زمام الأمور من يده، كما أنه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين، وبصورة خاصة رجال الإدارة بأخطائهم التي تكشف عنها بحوثه .

3-1-1-5-1-3/القدرة على الاحتمال والمثابرة : تتضح الحاجة إلى هذه الصفة من كون نشاط العلاقات العامة لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة بل إن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور .

3-1-5-1-1-9/قابلية التنظيم : إن رجل العلاقات العامة كإداري يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها، وتتضاعف الحاجة إلى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعية هي أهداف غير ملموسة كما هي الحال في العلاقات العامة .

3-1-5-1-2/الإعداد العلمي : وهي الصفات التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم وبرامج التكوين ويمكن حصرها في مايلي:

3-1-5-1-2-1/اللغة : يجب أن يكن رجل العلاقات العامة متمكناً من الاستعمال السليم للغة سواء فيما يكتبه هو أو عند قيامه بتقييم ما يكتبه الآخرون في دائرته، كذلك تتضمن مسؤولية الإشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات وضممان وضوحها وسلامتها من حيث اللغة .

3-1-5-1-2-2/الكتابة : إن التأثير في الآخرين هو محور عمل العلاقات العامة والإلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأولى في ذلك الطريق، فالموارد الإعلامية يجب أن تكون سهلة وممتعة سواء كانت مذاع أو مطبوع .

3-1-5-1-2-3/الصحافة : من الضروري أن يكون المشتغل في العلاقات العامة ملماً بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات، كما أن طبيعة عمله تجعله على اتصال، دائم برجال الصحافة والمؤسسات الإعلامية مما يتطلب اطلاعاً واسعاً بطبيعة العمل الصحفي .

3-1-5-1-2-4/علم الدلالة : تختلف مدلولات الألفاظ المستخدمة في كل لغة من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، وقد نشأ علم يبحث في هذه الظواهر سمي بعلم الدلالة والإلمام بهذا العلم من أولى ضروريات العمل الإعلامي .

3-1-5-1-2-5/علم النفس : إن التأثير في الأفكار يتطلب معرفة النفس البشرية ودوافع سلوكها ومصادر الاتجاهات وكيفية تكوينها، ومدى قوة العوامل المختلفة المكونة لشخصية الفرد على تفكيره وسلوكه، وهذا هو ميدان العلوم النفسية .

3-1-5-1-2-6/علم الاجتماع : إن الفرد اليوم يعيش ضمن جماعات متعددة تؤثر في سلوكه وتفكيره وعلى الإعلام أن يفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها .

3-1-5-1-2-7/ الإدارة: يحتاج رجل العلاقات العامة إلى المعرفة الإدارية في تسيير أمور وحدته أولاً وفي فهم مؤسسته وما يجري فيها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في كل ذلك .

3-1-5-1-2-8/ الاقتصاد: من واجبات دائرة العلاقات العامة دراسة العوامل السائدة في المجتمع وأثرها على المؤسسة ومن أهم تلك العوامل المؤثرات الاقتصادية، كما أن الدوافع الاقتصادية تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد ومواقفهم من القضايا المطروحة .

3-1-5-1-2-9/ أصول البحث العلمي : إن العلاقات العامة الناجحة كما رأينا يجب أن تعتمد على الأسلوب العلمي في العمل ، ويتضح ذلك بصورة خاصة في عملية التعرف على الرأي العام وفي بحوث قياس فعالية النشاط الإعلامي .

3-1-5-1-2-10/ الإحصاء : إن وظيفة البحث هو حجر الأساس في عمليات العلاقات العامة ولا يتمكن أي باحث اليوم من جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج دون الإلمام بالأساليب الإحصائية، ويعتمد ذلك في المؤسسات الكبيرة على معرفة استخدام الكمبيوتر في إجراء البحوث .

3-1-5-2/ عوامل نجاح العلاقات العامة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في على نجاح وفعالية العلاقات العامة ، وهي تنقسم إلى قسمين : عوامل داخلية وأخرى خارجية .

3-1-5-1-2-1/ العوامل الداخلية : و تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

3-1-5-1-2-1/ سياسة الإدارة العليا: إن العلاقات العامة هي مسؤولية إدارة المنظمة بالدرجة الأولى قبل أن تكون مسؤولية الإدارة المختصة بها، ذلك أن العلاقات العامة هي سياسات أعمال قبل أن تكون اتصالات و إعلام، و السياسات و الأعمال تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات بشأنها. و يتخذ تأثير الإدارة العليا في المؤسسة عدة أشكال منها:

(1) : غريب عبد السميع ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006 ، ص 39 .

3-1-2-5-1-3 / فلسفة الإدارة العليا تجاه الجمهور: إن مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية آراء جمهور المؤسسة ينعكس مباشرة على مدى إعطائها المكانة اللائقة بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي، والأخذ باستشاراتها وتخصيص الميزانية اللازمة لها. إن الإدارات التي لا تعطي أهمية للرأي العام و تضع سياستها دون التعرف على آراء الجماهير، أو التنبؤ بردود أفعالها هي إدارات لا مبرر لوجود العلاقات العامة فيها.

3-1-2-5-1-3 /مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة و دور العلاقات العامة : كثير من الإداريين لهم فهم قاصر حول طبيعة عمل العلاقات العامة، فالبعض ينظر إلى أن مهمتها هي الإعلان عن المنتجات، والبعض يعتقد أن دورها هو الدعاية للمؤسسة بصورة مبالغ فيها، ويصفها البعض الآخر أنها سلاح الدفاع عن المؤسسة في أوقات الأزمات، وكل ذلك يقلل من مكانة العلاقات العامة، لكن توفر الفهم الصحيح يساعد العلاقات العامة في تحقيق أهدافها و ربح الجهد و التكاليف.

3-1-2-5-1-3 /سياسات العاملين: " من المعروف أن نجاح العلاقات العامة لا يقتصر على الجمهور الخارجي فقط بل يشمل الجمهور الداخلي أي العاملين⁽¹⁾. لذلك فإن رضا العاملين عن المؤسسة أو العكس يؤثر على فعالية برامج العلاقات العامة، ونجاحها في كسب الجمهور و تحقيق الصورة الذهنية المثلى للمؤسسة.

3-1-2-5-1-3 /السياسة الإعلامية للمؤسسة: أي السياسة التي تنتهجها الإدارة العليا في نشر البيانات ونوع علاقتها بوسائل الإعلام، فكلما كانت هذه الإدارة تعمل على التمسك بالسرية وتزويد الصحفيين بمعطيات المؤسسة ككل، كانت هذه الإدارة لا تتناسب مع وجود العلاقات العامة فيها، ذلك أن أساس العلاقات العامة هو التزام الصراحة و الصدق في نقل المعلومات.

3-1-2-5-1-3 /الإمكانات المادية والبشرية: إن توفر الإمكانيات المالية لتغطية النفقات الخاصة بالعلاقات العامة يزيد من فعاليتها و نجاحها في اتخاذ القرارات و وضع الخطط و البرامج.

3-1-2-5-1-3 /العوامل الخارجية: إن توازن المؤسسة عموما و العلاقات العامة خصوصا مع العوامل الخارجية يساعد في تحقيق النجاح ، ومن أهم العوامل الخارجية نجد :

(1) www.sudanradio.info/Arabic/.10/03/2016.h.13:45:

3-1-2-5-1-3 / البيئة الاجتماعية: إن عوامل البيئة الاجتماعية هي عوامل مؤثرة ومحددة لطبيعة عمل إدارة العلاقات العامة و يمكن إجمالها فيما يأتي:

3-1-2-5-1-3 / القيم الدينية: نشر إدارة العلاقات العامة للمبادئ والتوجيهات لا بد أن يتم في إطار القيم الدينية التي يلتزم بها المجتمع.

3-1-2-5-1-3 / عادات المجتمع و تقاليده: " إن الدخول السلمي الهادئ إلى ذهنية الجماهير لا يتم إلا عن طريق تصعيد أهمية مشاعرهم، ومعتقداتهم، وأعرافهم و تقاليدهم الاجتماعية التي تحتل المواقع الرئيسية في ذهنيتهم، و لهذا فإن كسب مشاعر الجمهور يأتي من خلال اللمسات الودية لهذه المواقع الرئيسية، وبمفهوم المخالفة فإن المقترحات غير الودية و تلك التي تتعارض و مشاعر و معتقدات الجمهور تؤدي إلى حالات اللإنتباه و اللاقناعا لديه ⁽¹⁾ و يتم مراعاة عادات و تقاليد المجتمع حتى لا تصطدم القرارات التي تتخذها بمقاومة من قبل الأفراد الذين يؤمنون بهذه القيم و التقاليد.

3-1-2-5-1-3 / العوامل السياسية و التشريعية: إذ تتأثر إدارة العلاقات العامة بالقوانين و اللوائح التي تصدرها الدولة.

3-1-2-5-1-3 / الإيديولوجيا العليا: و تشمل مجموعة من المبادئ والأهداف، والضوابط الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. و عليه فإن الجهاز الإداري للعلاقات العامة الفعال، هو الذي يلتزم بطبيعة هذه الضوابط و يأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط و البرامج.

إن هذه العوامل مجتمعة تؤثر تأثيرا مباشرا على خطط و أداء مهام إدارات العلاقات العامة، وعلى اختيارها لوسائل الاتصال الملائمة، وصياغتها لمحتوى الرسائل الموجهة.

(1) : فخري جاسم سلمان و آخرون، العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة و النشر، العراق، 1998 ، ص 267 .

3-2/ الإدارة المحلية الجزائرية

إن فهم نظام الإدارة المحلية يتطلب التعرف على فلسفة هذا النظام والدوافع والبواعث التي قضت بتطبيقه أصلا، وبطبيعة الحال فإن فلسفة وأهداف الإدارة المحلية في العالم بصورة عامة وفي الجزائر بشكل خاص لا بد أن تستند إلى مجموعة من العوامل البيئي باعتبار أن الإدارة المحلية تمثل نظاما فرعيا للنظام السياسي في الدولة والذي يعتبر بدوره نظاما فرعيا للنظام الاجتماعي.

3-2-1/ فلسفة الإدارة المحلية وأهدافها**3-2-1-1/ فلسفتها:**

إن دوافع وبواعث تطبيق نظم الإدارة المحلية هي التي تمثل التجسيد الحقيقي لفلسفة هذا النوع من الإدارة، وإن الفلسفة الأساسية لتطبيق الإدارة المحلية تكمن في رغبة الدولة المعاصرة في توثيق وتضافر الجهود الرسمية والشعبية في تقديم الخدمات للمواطنين بصورة تكاملية، تعزز الكفاءة والفاعلية وتستجيب لاحتياجات وتوقعات المواطنين، وقد ساهم ظهور اتجاه حديث في الإدارة الحكومية مثل الحوكمة في تعزيز وبلورة فلسفة الإدارة المحلية، حيث جاء هذا المصطلح مع بداية التسعينات، ليعبر عن أهمية وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية التي توصف بالانعزال عن المواطنين والالتصاق أو التقيد بالعمليات الإدارية، إلى الحالة الأكثر تفاعلا وتكاملا بين عناصر الدولة والتي من أهمها الوحدات المحلية الممثلة في الولاية والبلدية كونها الأقرب لسماع صوت المواطن وأحد مكونات المجتمع المحلي وأنها تتفاعل مع المواطن مباشرة⁽¹⁾.

3-2-1-2/ أهدافها:

انطلاقا من فلسفة الإدارة المحلية ومركزاتها، يتبين أن تطبيق أسلوب الإدارة المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي ينتج عنها العديد من الفوائد، وفي الإجمال يمكن استعراض الأهداف التالية للإدارة المحلية⁽²⁾:

(1) : نجبية هبوب، أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 88 .

(2) : محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 35-36.

3-2-1-2-1/الأهداف السياسية: ترتبط الأهداف السياسية بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساسا في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس الشعبية المحلية، وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، وفي إطار تلك الأهداف السياسية يمكن تناول الأهداف الفرعية التالية:

3-2-1-2-1-1/التعددية: يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق، ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها.

3-2-1-2-1-2/الديمقراطية: تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية، تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية .

3-2-1-2-1-3/الأهداف الإدارية: يعتبر نظام الإدارة المحلية من أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في الأداء وتقديم السلع والخدمات العمومية المحلية، لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية أي تأثره بآراء وانتقادات السكان المحليين، ويمكن تلخيص الأهداف الإدارية فيما يلي:

3-2-1-2-2-1/تحقيق الكفاءة الإدارية: تعتبر الوحدات المحلية أكثر قدرة وكفاءة في تقديم الخدمات المحلية، كما أنها أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

3-2-1-2-2-2/تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري: تساعد الاستجابة السريعة للإدارة المحلية، والعلاقة المباشرة التي تربط بين المواطنين وموظفي الوحدة المحلية على التخلص من كل أشكال وأمراض البيروقراطية الحكومية، المتمثلة في الروتين والرقابة وتأخير المعاملات وطوابير الانتظار.

3-2-1-2-2-3/العدالة في توزيع الأعباء المالية: في حالة تبني نظام الإدارة المحلية يتحقق نوع من الرشد في توزيع الحقوق، إضافة إلى أن ما يدفعونه السكان المحليون من ضرائب ورسوم يتم صرفه على المرافق المحلية وهو ما يحقق نوع من العدالة الاجتماعية وتساوي المواطنين في تحمل المسؤوليات المالية والاستفادة منها.

3-2-1-2-2-4/تكيف أساليب الإدارة وفقا للظروف المحلية: إن النظام المركزي يستخدم في العادة أنماطا وأساليب متشابهة تطبق على جميع المواطنين في الدولة، وربما لا يشكل هذا الأسلوب

ضررا بالنسبة للمرافق القومية لكن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية، وعليه فإن نظام الإدارة المحلية يحقق تفادي تهميط الأداء على مستوى الدولة، وذلك لأن مشكلات المحليات تختلف عن بعضها البعض، من حيث متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

3-2-1-2-3/ الأهداف الاجتماعية: يمثل نظام الإدارة المحلية فرصة حقيقية لتحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية نذكر منها:

- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين وينعكس ذلك على تحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى المعيشة، والحصول على الخدمات المحلية بيسر وسهولة.
- زيادة شعور الفرد بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه.

3-2-2/ مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية ووظائفها:

3-2-2-1/ مبررات الأخذ بنظام الإدارة المحلية

لم يكن تبني خيار الإدارة المحلية وليد الصدفة بل كانت له من المبررات ما يكفي ليتم الأخذ به وهذه المبررات نذكرها كما يلي :

3-2-2-1-1/ المبررات السياسية:

- يعتبر نظام الإدارة المحلية مظهرا من مظاهر الديمقراطية، فهو وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية.
- قد يكون نظام الإدارة حلا للمشكلات التي تقابل بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والقوميات، إذا تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها فيتحقق لهم نوع من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

- يؤدي نظام الإدارة المحلية إلى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي ويربط بين الأجهزة المحلية والأجهزة المركزية في العاصمة ويؤدي أيضا إلى قرب الحكومة من المواطنين وإخراج سلبيتهم ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية⁽¹⁾.

3-2-2-1-2 / المبررات الإدارية:

- التعرف على المشكلات الإدارية والاجتماعية والسياسية بسرعة ومواجهتها في أقل وقت وأقل جهد وأقل تكاليف .

- مراعاة الظروف الاجتماعية والثقافية المحلية الخاصة وقرب صانع القرار من الجمهور .

- تعتبر الوحدات المحلية مجالا خصبا لتجربة النظم الجديدة، فإذا تحققت أخذت بها الحكومة المركزية⁽²⁾.

3-2-2-3 / المبررات الاجتماعية:

- تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم وتعمل غالبا على إدارة مصالحهم مما يؤدي إلى إشباع رغباتهم .

- يهدف نظام الإدارة المحلية إلى تقوية البناء الاجتماعي للدولة وذلك بتوزيع القوى الإيجابية بها بدلا من تركيزها في العاصمة.

- ينتج نظام الإدارة المحلية الفرصة لتفجير طاقات الإبداع لدى أعضاء الجماعات المحلية مما يؤدي إلى النهوض في جميع المجالات الثقافية والفنية والفكرية⁽³⁾.

- يعمل نظام الإدارة المحلية على تقوية الروابط الروحية والاجتماعية بين الأفراد عن طريق إشراكهم سويا في مجالات التنمية المحلية.

3-2-2-4 / المبررات الاقتصادية:

يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى كثير من المزايا الاقتصادية، ومنها:

- يؤدي إلى جدية البحث عن مصادر جديد للتمويل.

(1) : صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص-ص 33-34.

(2) : عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص184.

(3) : هاني عرب، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2008، ص17.

- يؤدي إلى لامركزية التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة الاستفادة من المشاريع التنموية الكبرى والنهوض صناعيا.
- يوفر نظام الإدارة المحلية العدالة في توزيع المداخل الضريبية.
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هذه التنمية.
- أن الوحدات المحلية أكثر دراية بمعرفة حاجات ومشاكل المجتمع المحلي، مما يساعد في وضع خطط تنموية فعالة تتماشى وخصوصيات كل منطقة.⁽¹⁾

3-2-2-2/ وظائف الإدارة المحلية:

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها، و تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي، بالاستعانة طبعا بقوتها التنظيمية والبشرية خاصة من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية. ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي (2) :

3-2-2-2-1/ الأمن والنظام العام : و تتعلق هذه الوظيفة بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها، كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من كهرباء وغاز، وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده.

3-2-2-2-2/ المصلحة العامة المحلية: و تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة لكل الحالات المدنية من ولادات ووفيات وغيرها. ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها

(1) : حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص19.

(2) : عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005، ص 56

يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة.

3-2-2-2-3/ تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية: فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة، ولتحقيق الأهداف التي رسمتها الدولة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملًا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي. لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة بتكييف أساليب عملها وتعاملها مع المواطنين مع المتغيرات التي تحدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوكيات المواطن، بل حتى سلوكيات أفراد هذه المؤسسات.

3-2-2-2-3/ الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية: ومثال ذلك الأعراف الخاصة بمعارض المنتجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، كتقاليد تراعى في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظيفها لصالحها بما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون.

3-2-2-2-3/ الإتصال بالمحيط والاستماع للمواطن: وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن وإدارته.

3-2-3/ العوامل المؤثرة في نظم الإدارة المحلية ومتطلبات نجاحها

3-2-3-1/ العوامل المؤثرة في نظم الإدارة المحلية:

مما لا شك فيه أن نظم الإدارة المحلية تتباين من دولة لأخرى كما قد تتباين في إطار الدولة الواحدة من مرحلة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى أن نظام الإدارة المحلية يمثل نظام فرعي للنظام الاجتماعي ومن ثم فإنه يتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والتاريخية والثقافية التي يوجد فيها، وتتمثل العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة المحلية فيما يلي⁽¹⁾:

(1) : نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية في ظل مشروعى جوان 1999 لقانونى البلدية والولاية؟، مجلة إدارة، العدد 22، المدرسة الوطنية للإدارة، 2001، ص 46.

3-2-3-1-1/ العوامل الجغرافية والطبيعية: تعتبر الظروف الجغرافية من العوامل المؤثرة في نظام الإدارة المحلية، فالانعزال الجغرافي يؤثر على العلاقة بين العاصمة والمناطق الأخرى البعيدة عنها، نتيجة لضعف الاتصال بين المستوى المركزي والمستويات الإقليمية المحلية، ومما لاشك فيه أن نظام الإدارة المحلية يتأثر بمساحة البلد، فالدول ذات المساحة الشاسعة تكون في حاجة ضرورية إلى وجود نظام إدارة محلية قوية، وعلى العكس من ذلك قد لا تكون هذه الحاجة بنفس الدرجة بالنسبة للدول صغيرة المساحة، كذلك فإن تضاريس الدولة تؤثر على نظام الإدارة المحلية المطبق فيها.

3-2-3-2-1/ العوامل التاريخية: وتتمثل هذه العوامل في أسلوب نشأة الدولة، الاستعمار، أسلوب نشأة الإدارة المحلية وتطورها، ففي حالة نشأة الدولة من اتحاد عدد من الأقاليم ذات الخصائص المتميزة، فإن الإدارة المحلية هنا تعكس خصائص هذه الأقاليم من حيث البناء التنظيمي وأسلوب تشكيل المجالس المحلية.

3-2-3-3-1/ العوامل الاجتماعية والثقافية: تتأثر الإدارة المحلية بالنمو الحضري فارتفاع معدل الهجرة من الريف إلى المدن يؤدي إلى ارتفاع الكثافة السكانية بالمدن مما يخلق صعوبة في إدارتها، فهو من ناحية يؤدي إلى زيادة المشكلات في الحضر وانتشار المناطق العشوائية، كما يؤدي من ناحية أخرى إلى حرمان المناطق الريفية من الكفاءات التي تكون في أشد الحاجة إليها كما يظهر تأثير الزيادة السكانية على الإدارة المحلية في معدلات النمو الطبيعي للسكان، والتركيبة العمري لهم وهذا يعني بالنسبة للإدارة المحلية زيادة الإنفاق المحلي وتراجع حجم الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية، كما يعني أيضا تضاؤل فرص التوسع في خدمات الرفاهية.

تعدد الأصول العرقية في نطاق الدولة يؤثر أيضا على الإدارة المحلية فيها ويتوقف ذلك التأثير على أسلوب الدولة في معالجة هذه الظاهرة، فعندما تريد الحكومة المركزية القضاء على الخصوصيات المميزة لهذه الأقليات وصهرها في المجتمع القومي حتى لا تصبح مراكز قوة وتهدد وحدة الدولة، فإن هذه الحكومة تلجأ إلى المزيد من الرقابة على الوحدات المحلية لإضعاف نظام الإدارة المحلية فيها والحد من استقلاليتها.

3-2-3-4-1/ العوامل السياسية: يتأثر نظام الإدارة المحلية باعتباره نظاما فرعيا للنظام السياسي بالعوامل السياسية، لأنه يصعب قيام إدارة محلية ديمقراطية في دولة لا تمارس الديمقراطية على المستوى المركزي، ويعمل الاستقرار السياسي في الدولة على إتاحة الفرصة للوحدات المحلية للتمتع بالمزيد من

السلطات والاختصاصات، ويؤدي عدم استقرار الأوضاع السياسية العامة للدولة إلى إدخال تعديلات عديدة في نظام الإدارة المحلية، مما يؤدي إلى إضعاف النظام المحلي والحد من صلاحياته.

3-2-3-1-5/العوامل الاقتصادية: إن طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة ينعكس على نظام الإدارة المحلية فيها، ففي ظل التوجه العالمي إلى اقتصاد السوق وتبني سياسات الإصلاح الاقتصادي، حدث تحول في دور الدولة والوحدات المحلية، فلم تعد هذه الوحدات مسؤولة عن عملية التقديم المباشر للخدمات بل أصبح في إمكانها إسناد هذه المهمة أو بعضا منها إلى القطاع الخاص.

3-2-3-2/متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية:

تحتاج الإدارة المحلية إلى توفر مجموعة من العوامل لتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن هذه العوامل مايلي:

- توسيع صلاحيات المجالس المحلية فيما يخص الشؤون الإدارية والتنفيذية ذات الصبغة المحلية، وبالكيفية الملائمة التي تتيح لها فرصة ممارسة نشاطاتها بحرية أكبر.

- توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق التنمية وتقديم الخدمات اللازمة للسكان المحليين .

- يعتبر حجم المجتمع واتساعه من العوامل المقررة لتنظيم الهيكل الجغرافي المناسب للوحدات المحلية. وفي جميع الأحوال فإن حجم الوحدة المحلية ينبغي أن يكون من الكبر بحيث تتمكن من تحقيق الكفاءة الإدارية، والاعتماد بالدرجة الأولى على موارد التمويل الذاتي لمواجهة الاحتياجات المحلية، وفي ذات الوقت من الضروري أن لا يبلغ حجم الوحدة المحلية ذلك الاتساع الذي تخنفي معه معالم التباين في الاحتياجات المحلية والظروف البيئية المؤثرة فيها، وأن تقسيم البلاد إلى وحدات محلية لابد وأن يأخذ في الاعتبار الأول الظروف الاقتصادية والاجتماعية وحالة العمران للمجتمع المحلي⁽¹⁾.

- توفر الكوادر الإدارية والوظيفية وفقا للاحتياجات الموضوعية، ففي الجزائر مثلا غداة الاستقلال عانت الإدارة المحلية من الافتقار إلى الموظفين المؤهلين القادرين على إنجاح برامج الإدارة المحلية، ذلك أن التوظيف الذي حصل خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة، بقدر ما اهتم بسد الفراغ السائد لكن اليوم نسبة كبيرة من موظفي الإدارات المحلية هم خريجي الجامعات.

(1) : عادل حسن ، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر ، 1976 ، ص45.

- قيام الأجهزة الحكومية بقدر مناسب من التوجيه والرقابة على السلطات المحلية، مما يحقق ميزة عدم إساءة توظيف السلطة والاختصاصات أو التقصير في ممارستها، كما تكفل في نفس الوقت قيام الإدارة المحلية بهذه المهام والاختصاصات في إطار السياسة العامة للدولة.

- مساعدة الوحدات المحلية التوجيه والإشراف وتدعيمه بخدمات مركزية في المجالات الإدارية والفنية بشكل مستمر من طرف الدولة، هذا من خلال إيجاد أجهزة مركزية استشارية تدعم السلطات المحلية بالدراسات والبحوث والتوصيات في عدة مجالات منها: تسيير الموارد البشرية، الإدارة المالية والصفقات العمومية، والعلاقات العامة وطرق العمل .

- وجود علاقات متينة بين السلطات المحلية وبين باقي إدارات الدولة حتى تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والوطني ككل.

- " توفر القدر المناسب من الثروة الطبيعية الناتجة عن وجود أراضي صالحة للزراعة أو موانئ أو معادن، أو ثروة من صنع الإنسان كالمصانع مثلا"⁽¹⁾. هذا مع ضرورة توفر شعور ارتباط أفراد الوحدة المحلية مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى التلاحم بين الإدارة والجمهور.

3-2-4/ أركان الإدارة المحلية ومستوياتها:

3-2-4-1/ أركان الإدارة المحلية:

يمكن تحديد أهم أركان الإدارة المحلية في ما يلي:

3-2-4-1-1/ وجود مصالح محلية مختلفة عن المصالح الوطنية :

الإعتراف بوجود مصالح خاصة بالوحدات الإقليمية مستقلة عن المصالح الوطنية التي تقوم عليها الدولة تستحق إدارتها، و تنظيمها وتسييرها على المستوى المحلي وليس المركزي، فنقوم بذلك إلى جانب المرافق الوطنية التي تعم خدماتها سائر أقاليم الدولة مرافق محلية تشبع حاجات خاصة بهذا الإقليم أو ذاك"⁽²⁾. واعتراف القانون بوجود تمايز بين المصالح المحلية، والمصالح الوطنية يشكل الركن الأساس للإدارة

(1) : طاهر مرسي عطية، دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1971، ص30.

(2) : محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري: تنظيم الإدارة نشاطها ووسائلها، دار الفكر الجامعي، مصر، بدون سنة، ص36.

المحلية، من حيث تمكن الإدارة المركزية بالتكفل بالمصالح الوطنية والتخلي عن المصالح المحلية لهيئات محلية، باعتبارها الأقدر على تلبيتها وإشباعها.

3-2-4-1-2/ إنشاء و قيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة : " أي يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم، فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة على النحو السابق و إنما يجب أن يشرف على هذه المصالح من يهتمهم الأمر بأنفسهم، ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو البلدة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة، فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، و من ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي"⁽¹⁾. لذلك تشكل طريقة الانتخاب وسيلة لدعم استقلال أجهزة الإدارة المحلية بموجب تسييرها، وإدارتها من طرف مجالس منتخبة محليا من طرف سكان الإقليم الإداري .

3-2-4-2-3/ الوصاية الإدارية: إن استقلال الهيئات المحلية لن يكون مطلقا، وإلا أصبحت الهيئات الإقليمية تشكل دولا داخل الدولة. " لذلك تجمع كل التشريعات على أنه حرصا على صيانة الوحدة القانونية والسياسية للدولة لا بد وأن يكون استقلال الوحدات الإدارية المحلية نسبيا تمارسه هذه الوحدات في الحدود المقررة لها في القانون، وتحت رقابة الهيئات المركزية"⁽²⁾.

يقصد بالوصاية الإدارية مجموعة السلطات التي يقرها القانون للسلطة المركزية لتمكينها من الإشراف على نشاط الهيئات اللامركزية وأعمالها لضمان مشروعيتها وتحقيق التناسق بين مختلف أعمالها حماية للمصلحة العامة.⁽³⁾

(1) : سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، مصر، 1989 ، ص ص76-77 .

(2) : طعيمة الجرف، القانون الإداري: دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1973 ، ص284.

(3) : كامل برير، نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996، ص 28.

3-2-4-2/مستويات الإدارة المحلية في الجزائر:

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبنى على أساس دستوري، حيث تنص المادة 15 من الدستور الجزائري على أن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية"، كما تنص المادة 16 منه على ما يلي: " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"⁽¹⁾ والإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر، أو ما يعرف بالإدارة المحلية أو الجماعات المحلية تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية، والولاية.

3-2-4-2-1/الولاية:**3-2-4-2-1-1/تعريف الولاية:** عرفها قانون الولاية بأنها " الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع

بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة..."⁽²⁾.

فالولاية إذن هي وحدة إدارية من وحدات الدولة، وهي في ذات الوقت شخص من أشخاص القانون الإداري، يتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية، ويتولى تسيير شؤونها ممثلو السلطة المركزية ممثلة في شخصية الوالي، وممثلو سكان الولاية أنفسهم وهم أعضاء المجلس الشعبي الولائي، والذين يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب.

3-2-4-2-1-2/الهيئات المكونة للولاية: يتكون التنظيم الإداري للولاية من الأجهزة

الآتية:

(1) : المادتين 15 و16 من دستور 28 نوفمبر 1996، الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-438 مؤرخ في 07-12-1996، جريدة رسمية عدد 76، صادرة في 08-12-1996، المعدل والمتمم.

(2) : المادة 01 من القانون رقم 07-12 مؤرخ في 21-02-2012، يتعلق بالولاية، جريدة رسمية عدد 12، صادرة في 29-02-

3-2-4-2-1-2-1 / المجلس الشعبي الولائي :

3-2-4-2-1-2-1-1 / تعريفه: يعتبر المجلس الشعبي الولائي هيئة المداولة في الولاية وهو ممثل الديمقراطية فيها، ويعد الجهاز الأكثر تعبيراً ومطالبة بمطالب السكان المحليين، وهذا من خلال انتخاب أعضائه من بينهم، كما يجعل من الولاية مؤسسة إدارية حقيقية نظراً لدوره الكبير في مختلف الميادين الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والعمرانية... إلخ، ويتم اختيار رئيس المجلس الشعبي الولائي عن طريق الانتخاب للفترة الانتخابية، من طرف جميع أعضاء المجلس بالاقتراع السري، وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.

3-2-4-2-1-2-1-2 / إختصاصاته : يضطلع المجلس الشعبي الولائي بعدة اختصاصات أهمها:

3-2-4-2-1-2-1-1-1 / إختصاصات ذات الطابع الإداري: من أهم الاختصاصات الإدارية التي يمارسها المجلس " تلك المتعلقة بشروط تعيين موظفيه ، وذلك في إطار القانون الأساسي للوظيفة العمومي، وغيره من القوانين الأساسية المعمول بها في هذا الشأن كما يقوم بتحديد شروط تنظيم وسير المؤسسات ويجوز للمجلس أن يحدد المصالح، أو المؤسسات العمومية التي تقوم بتنفيذ مشاريع ذات منفعة عامة في نطاق الولاية، كذلك فمن حق المجلس أن يصادق على الأنظمة الأساسية الخاصة بالمصالح، والمؤسسات العمومية للولاية في نطاق القوانين والأحكام المعمول بها ⁽¹⁾.

3-2-4-2-1-2-1-1-2 / إختصاصات في مجال التخطيط والإنعاش الإقتصادي: تتجسد في وضع خطط وبرامج التنمية الاقتصادية وإنجازها على المستوى الولائي.

3-2-4-2-1-2-1-1-3 / إختصاصات في ميدان التمويل والإدارة المالية: هذا من خلال التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها من طرف المجلس التنفيذي الولائي .

⁽¹⁾ : حسين السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، جامعة الجزائر،

3-2-4-2-1-2-1-1-4/إختصاصات في مجال التنمية الصناعية: أصبح للمجالس الشعبية حق إنشاء المناطق الصناعية، وحق إستغلال أي مؤسسة صناعية .

3-2-4-2-1-2-1-1-5/إختصاصات في ميدان التنمية الإجتماعية والثقافية: من حق المجالس الشعبية الولائية متابعة حسن سير المرافق الصحية، والتربوية والإجتماعية، مع بذل الجهودات لتطوير مراكز التكوين المهني والمرافق الخاصة بالشباب .

3-2-4-2-1-2-1-1-6/إختصاصات في مجال التنمية الفلاحية: يقوم المجلس الشعبي للولاية في إطار إختصاصاته المقررة بالقوانين واللوائح بممارسة كل النشاطات الفلاحية التي تستهدف إحداث تنمية في هذا القطاع.

3-2-4-2-1-2-1-1-7/إختصاصات في مجال التنمية السياحية: وهذا من خلال توجيه وتنسيق مبادرات وأنشطة بلديات ودوائر الولاية، مع حقها في إستغلال أو تسيير أو مراقبة كل المؤسسات والمرافق ذات الطابع السياحي .

3-2-4-2-1-2-1-1-8/إختصاصات في مجال المواصلات و الإسكان: من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي بناء وتشبيد المساكن الملائمة للمواطنين مع تسيير وإدارة العقارات السكنية المملوكة للدولة في الولاية، أما في ميدان النقل والمواصلات فمن إختصاصه الإشراف على استغلال المرافق العامة والخاصة بنقل المواطنين داخل نطاق الولاية.⁽¹⁾

3-2-4-2-1-2-1-1-9/الإختصاصات العامة للمجلس الشعبي للولاية: " من الإختصاصات والصلاحيات العامة للمجلس الشعبي للولاية دراسة وضبط الشؤون العامة للولاية فهو من أجل ذلك له الصلاحيات والإمكانيات القانونية التي تسمح له بالتداول في كل أمر من الأمور المتصلة بالنظام والحياة العامة للولاية"⁽²⁾.

(1) : المواد من 73 إلى 101 من القانون رقم 07-12، المتعلق بالولاية.

(2) : عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص176 .

3-2-4-2-1-2-2/الوالي :

3-2-4-2-1-2-3/ تعريفه: يعتبر الوالي القائد الإداري في الولاية وسلطة إدارية من السلطات الإدارية المركزية، وهو ممثل الهيئات الادارية والسياسية المركزية في الولاية ، حيث أنه ممثل للدولة، ومندوب الحكومة، والممثل المباشر والوحيد لكل الوزراء في نطاق الحدود الإدارية التي يتولاها.(1)

3-2-4-2-1-2-3/إختصاصات الوالي: تتمثل اختصاصات الوالي في ما يلي :

- تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي: ويكون ذلك بإصدار قرارات ولائية لتنفيذ ما صادق عليه المجلس الشعبي الولائي .
- الإعلام: يقوم الوالي بإطلاع وإعلام المجلس الشعبي الولائي بكافة نشاطات الولاية و أوضاعها.
- التمثيل: يقوم الوالي بتمثيل الولاية في جميع الميادين سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الوطني.
- ممارسة السلطة الرئاسية على كل موظفي الولاية.
- التوقيع على الإتفاقات والعقود والصفقات المبرمة باسم الولاية، وعلى الإجراءات المتعلقة بأملك الدولة.
- الأمر بالصرف في الولاية و نقل الإعتمادات المالية من مادة إلى أخرى، ومن باب فرعي إلى آخر.
- الرقابة الإدارية على مصالح الدولة بالولاية، من خلال الإشراف على المصالح العمومية.
- المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة.(2)

(1) : أحمد سي يوسف، تحولات اللامركزية في الجزائر: حصيلة وآفاق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع تحولات الدولة، جامعة تيزي وزو، 2013، ص82.

(2) : المواد من 102 إلى 123 من القانون رقم 12-07، المتعلق بالولاية.

3-2-4-2-3/ وظائف الولاية : تقوم الولاية بوظائف مختلفة أهمها⁽¹⁾:

2-1-3-1/ الوظائف السياسية: تتمثل هذه الوظائف في إيصال كل التحركات والنشاطات

السياسية بالولاية إلى الجهات العليا في الوزارة .

3-2-4-2-3/ الوظائف الاقتصادية: تتمثل الوظائف الاقتصادية للولاية في تدعيم كل

المشاريع ذات الطابع التنموي للولاية، من أجل تحقيق الإنعاش الاقتصادي و العمل على تشجيع

الإستثمار الوطني في نطاق الولاية في كل المجالات.

3-2-4-2-3/ الوظائف الإجتماعية: تتجسد الوظائف الإجتماعية للولاية في تدعيم

مختلف ميادين الحياة الإجتماعية، من خلال العمل على تطوير الأجهزة الصحية والإجتماعية والتربوية

وإنجاز المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين المهني.

3-2-4-2-3/ الوظائف الثقافية: تعمل الولاية على الحفاظ على ثقافة المنطقة ونشرها

وإستمرارها، وتشجيع الإستثمار في هذا المجال، وإحياء التظاهرات والأعياد الثقافية، وتدعيم مختلف

الطبوع الثقافية المحلية لضمان إستمرارها وتوارثها إلى الأجيال اللاحقة .

3-2-4-2-3/ الوظائف الإدارية: تتمثل الوظائف الإدارية للولاية في: التصويت على

ميزانية الولاية، تقرير الضرائب والرسوم القانونية، إنشاء المرافق الإدارية المحلية .

3-2-4-2-3/ الرقابة على المجلس الشعبي الولائي: يمنح القانون السلطة المركزية

حق حل المجلس وفقا للمواد 47، 48، 49، 50 من قانون الولاية، ويكون ذلك في الحالات الآتية:

- في حالة خرق أحكام دستورية.

- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس.

- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس .

⁽¹⁾ : : 11:44: 09/03/2016 h: www.yne.com

- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدرا لإختلالات خطيرة تم إثباتها أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم.

- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة.

- في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها.

- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

3-2-4-2-1-3/الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي الولائي:

" تمارس الإدارة المركزية رقابتها على أعضاء المجلس الشعبي الولائي ، من حيث إمكانية توقيفهم أو إقالتهم أو إقصائهم بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي "(1) :

3-2-4-2-3/الرقابة على أعمال المجلس الشعبي الولائي: تمارس عدة أشكال

من الرقابة على أعمال ومداولات المجلس الشعبي الولائي من طرف الجهة المركزية الوصية المتمثلة في وزارة الداخلية ويتعلق الأمر بالتصديق والإلغاء والحلول. سي يوسف ص 37-39

3-2-4-2-3/البلدية: البلدية في الجزائر هي " الهيئة القاعدية لهرم الإدارة العامة للدولة فهي

الأرضية الأساسية التي يرتكز عليها الحكم، بالنظر لدورها الفاعل في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنموي

للدولة وفي تقريب الإدارة من المواطن ، بما يسمح بتنمية المجتمع وتحقيق رفاهه "(2).

3-2-4-2-3/تعريفها: عرف القاموس القانوني البلدية بأنها: " إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها

بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري

"(3). وقد عرفها قانون البلدية على أنها " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية

(1) : محمد صغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم و النشاط الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، دون سنة نشر، ص 194.

(2) : محمد الهادي لعروق، التهيئة والتعمير في صلاحيات الجماعات المحلية، محاضرات ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع ، 2008، ص 31.

(3) : محمد الهادي لعروق، المرجع السابق، ص 32.

3-2-4-2-2-1-2-2/في المجال التنموي: تتمثل في :

- للمجلس صلاحيات في وضع خطط وبرامج التخطيط والتنمية المحلية في ميدان التنمية الاقتصادية، والإجتماعية، والصناعية، و الفلاحية، مع إتخاذ المبادرات الهادفة إلى الرقي والازدهار.

- بناء مرافق محلية سياحية وإتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على المعالم السياحية والمناطق الأثرية .

- وضع المخططات العمرانية البلدية، وتشجيع بناء العقارات والوحدات السكنية.

- يسهر المجلس على الإستغلال المباشر لمرافق النقل أو المشاركة في مشاريع النقل الخاصة بالبلدية.

- رعاية الشؤون الصحية والثقافية بالبلدية من خلال بناء المرافق الثقافية و الصحية والرياضية.⁽¹⁾

3-2-4-2-2-2-1-2-3/في مجال الرقابة الإدارية : للمجلس الشعبي البلدي دور في

الرقابة الإدارية على أنشطة المؤسسات الاقتصادية داخل إقليم البلدية، وفي حالة وجود أي خلل أو تقصير، من صلاحيات المجلس إيصال ذلك إلى السلطات الإدارية العليا.

3-2-4-2-2-2-2-2-1/رئيس المجلس الشعبي البلدي : يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي

ممثلاً للدولة على مستوى البلدية وممثلاً للبلدية، يتم تعيينه لعهدة إنتخابية قدرها 5 سنوات من طرف أعضاء القائمة التي أحرزت غالبية المقاعد، عقب تنصيبه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية تضم عدد من النواب يتراوح عددهم من (02) إلى (06)، بناءً على عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

3-2-4-2-2-2-2-3/إختصاصاته: تتمثل إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي في

المجالات المختلفة في مايلي:

3-2-4-2-2-2-2-3/تمثيل البلدية: ويكون كالتالي :

- تمثيل البلدية في كل النشاطات الإدارية والمدنية، وكل التظاهرات الرسمية والإحتفالات، إضافة إلى تمثيلها أمام المصالح القضائية .

(1) - المواد من 107 إلى 124 من القانون رقم 10-11، المتعلق بالبلدية.

- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس، وإدارة إجتماعاته والتحصير للمداولات، ودعوة الأعضاء لعقدها، مع الإشراف على ضبطها وتسييرها.

- الإشراف على تسيير أموال البلدية والمحافضة على ممتلكاتها، حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتسيير إيرادات البلدية، والأمر بالصرف والإنفاق، مع الإشراف على كل الأعمال القانونية الخاصة بممتلكات البلدية من ناحية إكتسابها، وإستعمالها، وإستغلالها وإبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها. إضافة إلى ذلك يسهر الرئيس على توظيف مستخدمي البلدية، وممارسة السلطة الرئاسية عليهم.⁽¹⁾

3-2-2-2-2-3/تمثيل الدولة : " يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي ممثلا للدولة وله في هذا الخصوص صلاحيات هامة ومتعددة"⁽²⁾ منها:

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الحالة المدنية التي تخول له بنفسه أو بالتفويض لأحد نوابه أو أحد موظفي البلدية إستلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات، إضافة إلى تدوين جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية.

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط شرطة قضائية بناءً على المادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية التي تنص على " يتمتع بصفة ضابط الشرطة القضائية: رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، ضباط الدرك الوطني ، محافظو الشرطة ، ضباط الشرطة ..."⁽³⁾.

- يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أحد رجال الضبط الإداري إذ يتولى المحافظة على النظام العام باتخاذ كافة القرارات الكفيلة بالحفاظ على الأمن العام بجميع عناصره.

- يشرف على سلك الشرطة الإدارية.⁽⁴⁾

(1) : المواد من 77 إلى 84 من القانون رقم 11-10، المتعلق بالولاية.

(2) : لخضر عبيد، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون سنة نشر ، ص 17 .

(3) : المادة 15 من الأمر رقم 66-155 مؤرخ في 08-06-1966، يتضمن قانون الإجراءات الجزائية، جريدة رسمية عدد 48، صادرة في 10-06-1966، معدل ومتمم.

(4) : المواد من 85 إلى 94 من القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية.

3-2-4-2-2-4/الهيئات الإستشارية: يعمل على تشكيلها المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه ، تكون لها صلاحيات ذات طبيعة استشارية ، حيث تتكفل بدراسة المشاكل المرتبطة بالإدارة والشؤون المالية، والتخطيط والتجهيز والأشغال العمومية، والشؤون الاجتماعية والثقافية.

3-2-4-2-3/وظائف البلدية : " تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والإقتصادية..الخ"⁽¹⁾. و لهذا فإن وظائفها عامة وواسعة ، ومن بين وظائفها مايلي:

3-2-4-2-3/الوظائف الإقتصادية: للبلدية دور هام في تنمية المجتمع اقتصاديا من خلال مبادرتها بإنشاء المشاريع والبحث عنها وتجسيدها مع العمل على تنشيطها ومراقبتها، سواء كان ذلك في الميدان الزراعي، الصناعي، السياحي أو الخدماتي، والعمل على استقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق التنمية الإقتصادية .

3-2-4-2-3/الوظائف الإجتماعية: " يدرك المواطن قيمة الهيئات البلدية، حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعيته الإجتماعية، سواء تعلق الأمر بطلب السكن، أو مأوى في حالة أمر طارئ، أو البحث عن منصب شغل، أو مساعدة للبناء، أو حق الطلب لمعونة غذائية، أو التكفل بمعوق، أو غيرها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها "⁽²⁾. وقد ازداد طلب المواطنين على مساعدة الدولة لهم، خاصة في الحالات الاستثنائية أو الأزمات وبذلك أصبحت البلدية قبلة المواطنين على اختلاف مستوياتهم وهنا يبرز دور البلدية في العمل بكل جهد على وضع سياسة اجتماعية واقعية، حيث تستفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات المركزية كنظام الشبكة الإجتماعية، والتضامن الوطني، وتشغيل الشباب، ومساعدة العائلات الفقيرة وغيرها من الإجراءات التي تزيد من ثقة المواطن في بلديته، ورسم صورة جيدة لها.

بالإضافة إلى المساهمة في نظافة المحيط وإحترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصلية، ومساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن، و إنجاز المراكز الصحية و قاعات العلاج لهم، و

(1) : لخضر عبيد، مرجع سابق، ص 18.

(2) : العمري بوحيط، البلدية: صلاحيات، مهام، وأساليب، شركة زعايش للطباعة والنشر، دون سنة نشر ، ص 28 .

هذه المهام تتوقف على مصداقية البلدية وصدق المسؤولين و نيتهم في العمل وتحسين الظروف المعيشية للمواطن⁽¹⁾.

3-2-4-2-3-3/الوظائف الثقافية : تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية وذلك من خلال التكفل بإنجاز وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، كإنشاء مراكز الشباب وتجهيزها بالملاعب الرياضية، وإيجاد مكتبات، وقاعات المطالعة بها، وتوفير الوسائل الثقافية والترفيهية وذلك لتتوير الفكر وتكوين الفرد الصالح لنفسه ولمجتمعه.

3-2-4-2-3-3/الرقابة على البلدية: " تلعب الرقابة المبسطة على الإدارة العامة دورا مهما في إحترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسس مواطن الخلل ومن ثم تجنبها وتفاديها، إلا أنه إذا ما تجاوزت الرقابة الاستثناء ضاع مفهوم اللامركزية الإقليمية"⁽²⁾. وتتجسد أهم أشكال الرقابة على البلدية فيما يلي:

3-2-4-2-3-3/الرقابة السياسية: من خلال توجيه الأعضاء، وتكليف أنشطتهم مع برنامج الحزب الفأئ .

3-2-4-2-3-3/الرقابة القضائية : وتبرز من خلال رفع دعاوى الإلغاء، أو التعويض أمام الجهات القضائية المختصة والمتمثلة في المحاكم الإدارية ومجلس الدولة وذلك بناء على معايير محددة وإجراءات خاصة مشار إليها في قانون الإجراءات المدنية والإدارية.⁽³⁾

3-2-4-2-3-3/الرقابة على المجلس الشعبي البلدي(كهيئة) : إقتصر القانون البلدي الحالي على السماح بحل المجالس الشعبية البلدية وإنهاء مهامها بإزالتها قانونيا مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية، وألغى إمكانية إيقاف المجلس لفترة شهر وقد عمد قانون البلدية إلى حصر الحالات التي يحل بسببها المجلس في المادة 46 منه وهي:

- في حالة خرق أحكام دستورية.

(1) : العمري بوحيط، مرجع سابق، ص-ص 29-32

(2) : محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 166.

(3) : قانون رقم 09-08 مؤرخ في 25-02-2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، جريدة رسمية عدد 21، صادرة في 23-02-2008.

- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس.
- في حالة إستقالة جماعية لأعضاء المجلس.
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم.
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة.
- في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية، وبعد إعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الإستجابة له.
- في حالة اندماج بلديات أوضمها أو تجزئتها
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

وحل المجلس لا يكون إلا بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير من الوزير المكلف بالداخلية وفقا للمادة 47 من قانون البلدية، وينتج عن حل المجلس الشعبي البلدي سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأفراد المكونين له سابقا، مع تعيين الوالي متصرف ومساعدين عند الإقتضاء توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية، هذا مع ضرورة إجراء إنتخابات لتجديد المجلس الشعبي البلدي خلال الستة أشهر الموالية للحل.⁽¹⁾

3-2-4-2-3-4 / الرقابة على أعضاء المجلس: يخضع أعضاء المجلس الشعبي

البلدي إلى رقابة الجهة الوصية، والتي تأخذ عدة أشكال منها: التوقيف ، الإقالة ، والإقصاء .

3-2-5 / مشاكل الإدارة المحلية :

تعاني الإدارة المحلية من العديد من المشاكل أهمها:

3-2-5-1 / المشاكل المالية: إن الإدارة المحلية لا يمكنها تلبية حاجيات سكانها، إلا بامتلاكها

موارد مالية كافية لذلك كما أن اعتمادها على الإعانات الحكومية يزيد من حدة الرقابة عليها ويحد من

(1) : المواد من 46 إلى 51 من القانون رقم 11-10، المتعلق بالبلدية.

صلاحياتها وعليه فالإدارة المحلية كلما اعتمدت على مواردها الذاتية في سد نفقاتها المحلية، كان ذلك أكثر ضمانا لاستقلالها وإبعادها عن الرقابة الشديدة الممارسة من طرف السلطات المركزية، والإدارة المحلية في الجزائر شأنها شأن باقي الدول النامية فهي تعاني من نقص الموارد المالية، وهذه الأخيرة لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها نتيجة توسع المدن إضافة إلى الأعباء الكثيرة التي تضطلع بها في الوقت الحاضر" لذلك فمشكلة الهيئات المحلية في الوقت الحاضر هي في عدم كفاية مواردها للقيام بكافة الاختصاصات التي يعهد بها إليها لإشباع حاجات سكانها.

وتبدو أهمية هذه المشكلة في أنها تخص الاستقلال الفعلي والحقيقي للهيئات المحلية، فالواقع أن حرية الهيئات المحلية في الحصول على هذه الموارد ليست حرة كاملة في كل الأنظمة فهناك قيود تفرضها بعض الدساتير، والتشريعات في الدول المختلفة على حرية هذه الهيئات في فرض الضرائب والرسوم المحلية، وعلى حريتها في الاقتراض كما تقيد حرية تلك الهيئات بالرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على ميزانياتها وعلى وجه صرف إيراداتها المختلفة⁽¹⁾، وفي الجزائر أضحى " إصلاح المالية المحلية أحد الإنشغالات الأكثر أهمية، ومن الأولويات الرئيسية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية"⁽²⁾ خاصة في ظل العجز المالي الذي تعاني منه جل البلديات عبر الوطن والتي تتمتع بالمظهر الخارجي للحرية المحلية دون أن تتاح لها الوسائل التي تحقق لها هذه الحرية.

3-2-5-2/المشاكل الفنية: تعاني الإدارة المحلية كذلك من نقص الخبرات الفنية، وانخفاض مستوى كفاءة الموظفين مع تسجيل قلة في عدد المهندسين والمتخصصين، والعاملين في المؤسسات المحلية سواء كانت ولاية أو بلدية.

ومن المشاكل الفنية كذلك نجد اعتماد الدولة على أساليب إدارية تقليدية متخلفة وغير مستغلة للتطور التكنولوجي الحديث، ويقصد بالتخلف الإداري هنا "هو إتباع سياسة وأساليب من شأنها أن تؤدي إلى عدم اللحاق بركب الحضارة والتطور الموجود في الدولة المتقدمة، ويظهر ذلك التخلف سواء في

(1) : عادل محمود حمدي، الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط1، دار الفكر العربي، 1973، ص20 .

(2) www. el ayem-dz. .com. 11/03/2016, h: 22:33:

العاملين على تسيير شؤون ومرافق الإدارة المحلية، أو في الأساليب التي تتبعها وتنتهجها الإدارة المحلية للوصول إلى أهدافها المحددة لها وكذلك قضاء مصالح المواطنين⁽¹⁾ .

3-2-5-3/المشاكل الإدارية: يواجه نظام الإدارة المحلية في الدول النامية بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة العديد من المشاكل الإدارية والمتمثلة فيما يلي:

- ضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية و إنتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية مما يؤثر على كفاءة العاملين فيها.

- فقدان التنسيق بين الإدارة المحلية وفروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة، ويقصد بالتنسيق هنا تعاون مختلف أجهزة وإدارات الإدارة المحلية والحكومة المركزية وهذا ما يجعل هذه الأخيرة في حالة تنافر مستمرة، مما يؤدي إلى نوع من الفوضى وكثرة المجهودات الضائعة في الإدارة زيادة على تبذير الأموال العامة.

- ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق سواء من داخل الإدارة المحلية أو من خارجها.

- انتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية وهي من أهم أسباب تأخر المؤسسات والهيئات المحلية، حيث لا توجد دوافع " لتوظيف أصحاب الكفاءات والإختصاص في مجالاتهم الوظيفية الممارسة مع اختصاصاتهم ثم محاسبتهم على النتائج، والعمل على تحديد مسؤولياتهم وفق ما تتطلبه القواعد، وتوزيع العمل توزيعا عادلا مع تحقيق المشاركة الوظيفية بموجب التدرج الوظيفي ومعاقبة المخالفين والمقصرين، لكن هيئات الإدارة المحلية في الكثير من الأحيان في الدول النامية والجزائر منها لا تعير أدنى إهتمام لمثل هذه المفاهيم عند التطبيق . فالمحسوبية و الجاه و السلطان اعتبارات لها مكانها في هذه الدول وإداراتها المحلية"⁽²⁾.

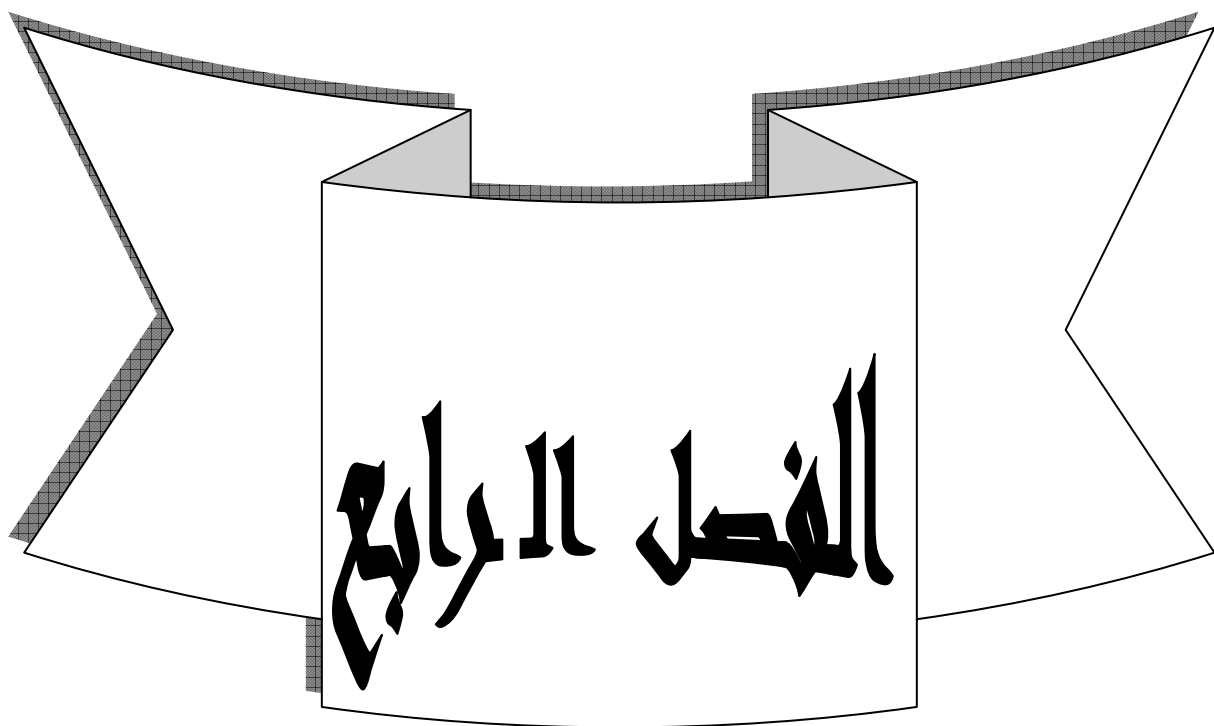
- غياب العلاقات الجيدة بين الإدارة المحلية والجمهور الأمر الذي أدى إلى غياب مساعدة ومؤازرة الجمهور لإدارته المحلية، فنتج عن ذلك عرقلة تنفيذ المخططات والبرامج التنموية المحلية وهنا تحتاج الإدارة المحلية إلى سياسة إعلامية واتصالية فعالة تساعد على كسب ود المواطنين المحليين حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها المسطرة.

(1) : محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004 ، ص 79 .

(2) : عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 172 .

خلاصة الفصل

من خلال عناصر هذا الفصل نستنتج أن العلاقات العامة هي الوظيفة التي تمنح لأي منظمة تأشيرة الاستمرار والنجاح سواء مع البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية المحيطة بها، ويتأتى ذلك خاصة إذا ما اعتمدت برامج العلاقات العامة على الأساليب العلمية من بحث وتخطيط وتقويم، هذا مع ضرورة توفر أخصائي متحكم في تلك الآليات ومستوفي لعدة شروط ومؤهلات، ولأن الإدارة المحلية تقدم خدمات وتتعامل مع جماهير عريضة فإنها تعد مجالا خصبا لممارسة أنشطة العلاقات العامة ويمكنها الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها، وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من العلاقات العامة والإدارة المحلية بصفة مفصلة بدءا بدوافع الاهتمام بهما وصولا إلى الأهمية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل منهما.



تمهيد:

ولتعزيز دراستنا و تثمين جانبها النظري و إكسابها موضوعية أكبر، و لاختبار الفرضيات و جب علينا النزول للميدان و الحصول على البيانات التي من شأنها أن تحقق لنا ذلك، وهذا لا يتأتى إلا بإعطاء هذه الدراسة إطارا منهجيا من خلال تحديد مجالاتها المكانية الزمانية و البشرية و توضيح المنهج الذي اتبعناه و العينة المطبقة عليها هذه الدراسة و خصائصها و أسباب اختيارها والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

4-1/ حدود الدراسة :

لكل دراسة علمية ميدانية حدود مكانية وزمانية وموضوعية تنجز في إطارها، ولدراستنا هاته نطاق جغرافي وزمني وموضوعي محدد نبينه فيما يلي:

4-1-1/ الحدود المكانية : وتتمثل الحدود المكانية لدراسة الأداء المهني للعاملين والصورة الذهنية للإدارة المحلية في إدارة بلدية غبالة والإقليم الجغرافي التابع لها.

وقد تم اختيار هذه البلدية لانجاز هذه الدراسة لأسباب متعلقة بالباحث كونه موظف في إدارة البلدية ويدرك تفاصيل العمل وظروفه فيها وأيضاً كون الباحث ينحدر من المنطقة ويعرف الكثير من سكانها وهذا الأمر يساعد على جمع المعلومات وريح الوقت والجهد وإتمام الدراسة بنجاح وهناك أيضاً أسباب متعلقة بالموضوع وتتمثل في كون البلدية هي جوهر الإدارة المحلية وتعد مجال خصب لمثل هذه الدراسات .

4-1-2/ الحدود الزمانية : وتتمثل الحدود الزمانية في الفترة التي تستغرقها الدراسة ، والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة ، وبالنسبة لموضوعنا هذا " العلاقات العامة كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة المحلية " فقد بدأ التفكير فيه منذ شهر سبتمبر 2015 ليتم اختياره بشكل نهائي في شهر نوفمبر من نفس العام ، وبعد جمع المراجع والاطلاع عليها ووضع خطة للبحث بمعية الأستاذ المشرف شرعنا في كتابة الجزء النظري الذي امتد من ديسمبر 2015 إلى غاية نهاية مارس 2016 ، أما الجزء الميداني من الدراسة فقد بدأ مباشرة بعد إتمام الجانب النظري حيث وضعنا أسئلة استمارة المقابل وأسئلة المقابلة وفق ما يتطلبه موضوع الدراسة، ثم قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف الذي أجرى عليهما بعض التعديلات وبعدها توجهنا إلى الميدان لتجريب الاستمارة على مجموعة من أفراد مجتمع البحث في الفترة الممتدة ما بين 10 إلى 12 أبريل 2016 حيث تم بعدها تعديلها بإلغاء بعض الأجزاء من الأسئلة وإضافة أخرى وتغيير الصياغة اللغوية للبعض الآخر، لتخرج الاستمارة بعد ذلك في شكلها النهائي، وهذا بعد استشارة الأستاذ المشرف وموافقته، وقد وبدأ التطبيق الفعلي للإستمارة النهائية الخاصة بالجمهور الداخلي ما بين 13 إلى 17 أبريل 2016 ، أما إستمارة الجمهور الخارجي فكانت في الفترة الممتدة ما بين 18 إلى غاية 24 أبريل 2016 وهي فترة طويلة إلى حد ما كون الباحث لم يوزع الاستمارات بل يسلمها للمبحوث ويساعده في الإجابة على أسئلتها من خلال شرحها

وتبسيطها للمبحوث وبهاته الطريقة تمت جميع الاستثمارات الخاصة بالجمهور الخارجي، أما المقابلة مع الأمين العام للبلدية فقد تم إجراؤها يوم 25 افريل 2016 وفيما يخص المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي فقد تمت بمكتبه يوم 26 افريل 2016.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية شرعنا مباشرة في تبويبها و تحليلها وتفسيرها وصياغة نتائج الدراسة حيث امتدت هذه الفترة من 27 افريل 2016 الى غاية 15 ماي من نفس العام

4-1-3/الحدود البشرية : وتتمثل في مجتمع الدراسة، وفي دراستنا هاته اعتمدنا على الجمهور الداخلي للبلدية من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى، فبالنسبة للجمهور الداخلي تم العمل بطريقة المسح الشامل ذلك بسبب صغر حجم الجمهور الداخلي لبلدية غبالة المتكون من 60 موظف، 10 منهم لم يكونوا موجودين أثناء فترة توزيع الاستمارة، أما الجمهور الخارجي فيتمثل في مواطني بلدية غبالة القاطنين على مستوى الإقليم الجغرافي لها والتابعين إداريا لهذه البلدية، وقد تم اختيار أفراد العينة منهم بصفة عشوائية من المترددين على البلدية وأيضا من التجمعات السكنية التابعة للبلدية، وهذا بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وعليه تم أخذ 100 مفردة من هذا الجمهور مع مراعاة عاملي الجنس والسن عند التوزيع .

4-1-4/حدود الموضوع:

تقتصر حدود موضوع الدراسة على:

- معرفة واقع نشاطات العلاقات العامة في إدارة بلدية غبالة وخاصة الاتصال بين إدارة البلدية وجمهوريها الداخلي والخارجي.
- توضيح واقع الأداء المهني للعاملين في بلدية غبالة في ظل غياب العلاقات العامة في هيكلها التنظيمي من وجهة نظر الموظفين والمواطنين من خلال استمارة المقابلة.
- توضيح الصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهوريها الداخلي والخارجي في ظل غياب العلاقات العامة من خلال استمارة المقابلة.
- توضيح وجهة نظر المسؤولين في البلدية تجاه الاداء المهني للعاملين في البلدية وكذا صورة مؤسسة الادارة البلدية لدى جمهور البلدية في ظل غياب العلاقات العامة وهذا من خلال المقابلة معهم .

4-2/ منهج الدراسة :

يرتبط تحديد المنهج العلمي واستخدامه في أي بحث من البحوث بموضوع و محتوى الظاهرة المدروسة و كذا الأهداف المراد الوصول إليها ، بحيث يظل المنهج المعتمد مبعثاً قويا لتوجيه تفكير الباحث و عمله قصد تنظيم المعلومات و الأفكار و تحليلها، و بالتالي الوصول إلى نتائج تكون في إطار قالب علمي منظم يمكن أن تعمم أو تصبح كبدائيات لبحوث و دراسات أخرى، وفي هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي " الذي يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره"⁽¹⁾ و الغرض من استخدام المنهج الوصفي في دراستنا هاته التي تتمحور حول موضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية هو لوصف واقع الأداء المهني للعاملين ومستوى الخدمات المقدمة من طرف الجمهور الداخلي وكذا وصف واقع صورة مؤسسة الإدارة المحلية لدى الجماهير الخارجية التي تتعامل معها وهذا في ظل غياب العلاقات العامة، ويساعد هذا المنهج في الكشف عن الأساليب المتبعة في مختلف التعاملات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة وتأثير غياب العلاقات العامة على أداء العاملين وصورة الإدارة المحلية لدى جمهورها، والهدف من ذلك هو الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية يمكن تعميمها .

4-3/ أدوات جمع البيانات :

"يتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة إعداد تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة، ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة المشكلة موضوع الدراسة"²، ولهذا فقد اعتمدت الطالبة الباحثة على أداتين هما : الإستمارة والمقابلة .

4-3-1/ إستمارة المقابلة : " تعتبر الإستمارة إحدى وسائل الحصول على المعلومات، والتي تستعمل على نطاق واسع وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"³.

(1) : ربحي مصطفى عليان و عثمان مجيد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء، ط2، الأردن، 2008، ص52.

²: طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص75.

³: عي عبد الرزاق جلبي: البحث العلمي الاجتماعي (لغته، ومداخله ومناهجه وطرقه)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص285

وحتى نتمكن من إختبار صحة الفرضيات المقدمة ومؤشراتها تم الإعتماد على إستمارتين، الأولى موجهة إلى الجمهور الداخلي ، والثانية موجهة إلى الجمهور الخارجي .

4-3-1-1 / الإستمارة الموجهة إلى الجمهور الداخلي: بعد عرض هذه الإستمارة الأستاذ المشرف وموافقته عليها ثم تجربتها في الفترة الممتدة من 10 إلى 12 أبريل 2016 ،حيث تم بعدها إدخال بعض التعديلات عليها مثلا : إضافة إقتراح "الاستدعاء الكتابي" في السؤال السابع وبعد موافقة الأستاذ المشرف على مضمون الإستمارة شرعنا في توزيعها نهائيا خلال الفترة الممتدة من 13 أبريل إلى 17 أبريل 2016 ،وقد تم تقسيم إستمارة الجمهور الداخلي إلى أربعة محاور هي:

- محور البيانات الشخصية ويتضمن 04 أسئلة.

- محور يكشف العمليات الاتصالية السارية في بلدية غباله ويضمن 05 أسئلة.

- محور الكشف عن واقع أداء العاملين في بلدية غباله في ظل غياب العلاقات العامة ويتضمن 13 سؤال .

- محور الكشف عن واقع الصورة الذهنية لبلدية غباله لدى العاملين فيها في ظل غياب العلاقات العامة ويضمن 16 سؤال.

4-3-1-2 / الإستمارة الموجهة إلى الجمهور الخارجي: وبنفس المراحل التي اتبعت مع استمارة الجمهور الداخلي تمت هذه الإستمارة ، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف لفحصها وتصويبها ، ثم بدأ تجربتها بالتوازي مع إستمارة الجمهور الداخلي لتشهد هي الأخرى بعض التعديلات ، وذلك بحذف إقتراح"خلية الاتصال" من السؤال رقم 12 وايضا حذف إقتراح "عدم اهتمامك" من السؤال رقم 24 ،وبعد الانتهاء من هذه التعديلات وبموافقة الاستاذ المشرف بدأنا توزيع هذه الإستمارة في الفترة الممتدة من 18 إلى 24 أبريل 2016 .

وقد شملت هذه الإستمارة الثلاث محاور الآتية :

- محور البيانات الشخصية: يتضمن هذا المحور 03 أسئلة .

- محور الكشف عن واقع مستوى الخدمات التي تقدمها ادارة بلدية غباله ويتضمن هذا المحور 07 أسئلة.

- محور الكشف عن واقع الصورة الذهنية لادارة بلدية غباله لدى مواطنيها ويتكون هذا المحور من 23 سؤال.

4-3-2/المقابلة : وتعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات، ويعرفها محمد عبد الحميد" هي ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين"،⁽¹⁾ و هي " حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين مجموعة من المبحوثين للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والإتجاهات و الإدراكات "²، وقد إعتدنا على المقابلات المفتوحة من أجل الإحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع البيانات و كانت هذه المقابلات مع : الأمين العام للبلدية باعتباره المسؤول الأول عن الموظفين ،وكذا رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره المسؤول الأول وصاحب القرار في البلدية، وقد دامت مدة كل المقابلة حوالي 45 دقيقة مع كل منهما ، وتم تنظيم أسئلة المقابلة في شكل محاور نوضحها فيما يلي:

المحور الأول:حول أداء العاملين في بلدية غباله

المحور الثاني:حول الصورة الذهنية لبلدية غباله لدى جمهوريها

المحور الثالث:حول الاطلاع على رغبات المواطنين والاهتمام بمصالحهم

المحور الرابع:حول العلاقات العامة في بلدية غباله

ويحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة خاصة بموضوع البحث، وقد تم توظيف بيانات المقابلات في كل موقع من تحليل وتفسير البيانات الميدانية حسب قيمة البيانات المحصل عليها بواسطة المقابلة التي تم إجراؤها مع المسؤولين المشار إليهم سابقا .

(1) محمد عبد الحميد، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 34.

²: محمد علي محمد: علم الإجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، ط2 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر

4-4/ عينة الدراسة :

إن العينة هي " مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ، بحيث يمكن تعميم نتائجها عليه " ¹ ، وقد شملت دراستنا نوعين من العينات هما :

4-3-3-1/ عينة الجمهور الداخلي : وتتمثل في الأفراد العاملين في إدارة بلدية غبالة وقد اعتمدنا مع هذا الجمهور على طريقة المسح الشامل وذلك بتوزيع الاستمارة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من الجمهور الداخلي للبلدية وهذا لسببين الأول يتمثل في كون حجم هذا الجمهور صغير ويمكن الوصول إلى جميع أفرادها إذ أنه يكون من 60 موظف فقط والثاني يكمن في كون طريقة المسح الشامل تؤدي إلى نتائج أكثر دقة يمكن تعميمها.

4-3-3-2/ عينة الجمهور الخارجي : وتتمثل في مواطني بلدية غبالة ، حيث اعتمدنا مع هذا الجمهور على العينة الاحتمالية العرضية أو العينة الصدفة أين يكون اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع الباحث العثور عليهم في مكان و فترة زمنية محددة عن طريق الصدفة وقد تم الاعتماد على هذه العينة لعدة أسباب منها سهولة استخدامها وكذلك ضيق المدة الزمنية المخصصة لانجاز هاته الدراسة وصعوبة الوصول إلى العديد من أفراد مجتمع الدراسة في الأرياف البعيدة عن مركز البلدية بسبب التضاريس الصعبة للمنطقة وأيضاً استحالة الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة من العنصر النسوي بسبب طبيعة المجتمع المحافظ جداً هناك، حيث تم توزيع الاستمارة على جمهور المواطنين الذين تواجدوا في الإدارة البلدية أثناء فترة توزيع الاستمارة وكذلك على أفراد المجتمع في التجمعات السكنية التابعة للبلدية و تم مرافقتهم جميعاً في الإجابة على كل أسئلة الاستمارة ، وقد اكتفينا بأخذ عينة من الجمهور الخارجي للإدارة البلدية مقدرة بـ: 100 فرد في حدود الإمكانيات المتاحة وفي حدود المجال الزمني المخصص لفترة البحث ، حيث توقفنا على عملية التوزيع بعد أن أصبحت إجابات المبحوثين متشابهة إلى حد كبير .

¹ : سمير محمد حسين:دراسات في مناهج البحث العلمي(بحوث الإعلام)،عالم الكتب ،مصر ، 1995،ص293 .

4-3-4 / خصائص عينة الدراسة :

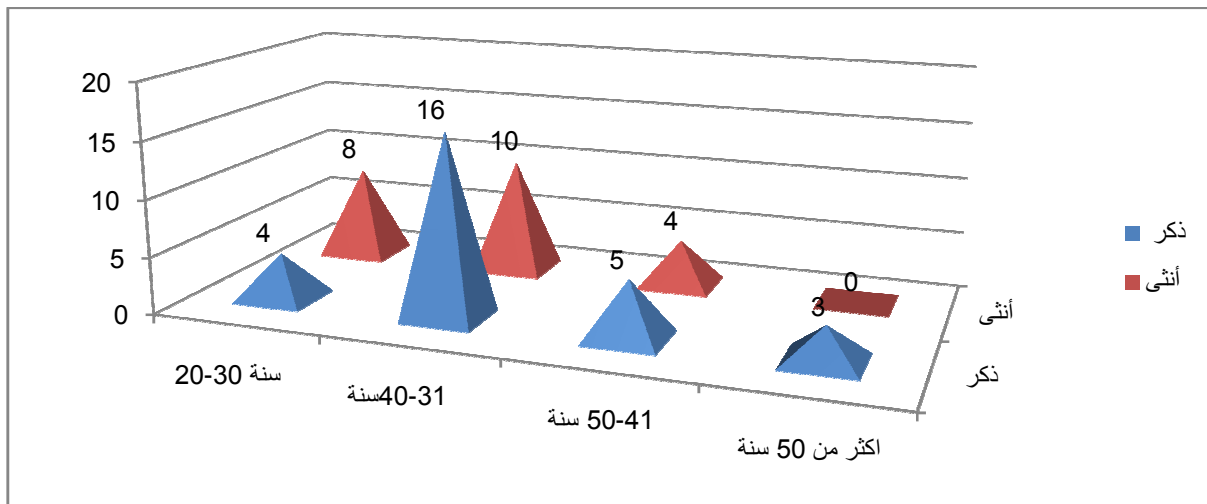
4-3-4-1 / خصائص عينة الجمهور الداخلي:

4-3-4-1-1 / الجنس والسن :

جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غبالة (الجمهور الداخلي) حسب الجنس والسن:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن/ سنة
%	ك	%	ك	%	ك	
24	12	16	08	08	04	30 - 20
52	26	20	10	32	16	40 - 31
18	09	08	04	10	05	50 - 41
06	03	-	-	06	03	أكثر من 50
100	50	44	22	56	28	المجموع

الشكل رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غبالة حسب الجنس والسن



نلاحظ من النتائج المدونة في الجدول أن فئة الذكور من العاملين في بلدية غبالة، تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 56% ثم تليها فئة الإناث بنسبة 44% ، أما بالنسبة للسن فإن فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة يمثلون أكبر نسبة بـ 52% تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 20

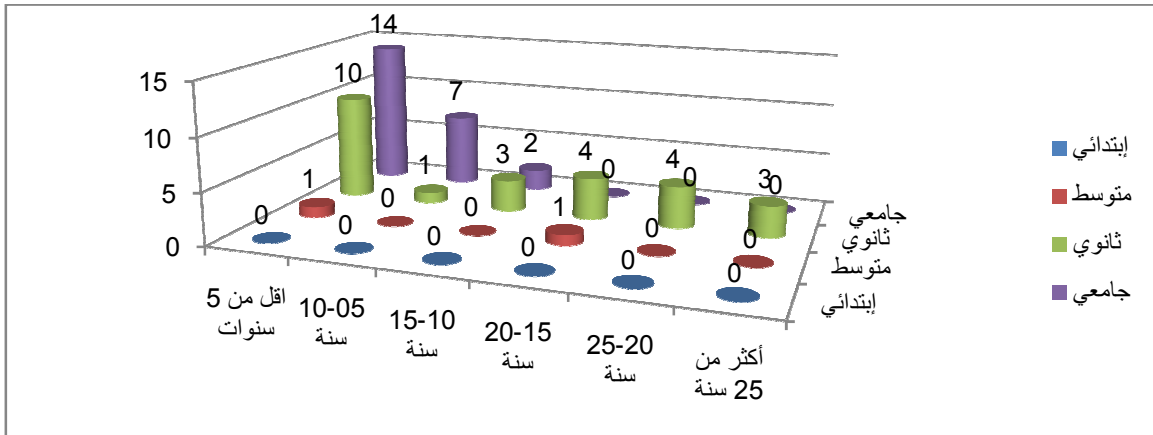
سنة و 30 سنة بنسبة 24% ثم تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 18% وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 06% ويظهر من الجدول أن نسبة الإناث تتصدر الفئة من 20 إلى 30 سنة وذلك بـ 16%، بينما لم تتعدى نسبة الذكور في نفس الفئة 08% كم يظهر أيضا أن العنصر النسوي في الفئة أكثر من 50 سنة منعدم تماما، وبالنظر إلى هذه النتائج يمكن القول أنها متقاربة إلى حد ما بين فئة الذكور والإناث وهذا راجع إلى الانفتاح الاجتماعي وانخراط المرأة في عالم الشغل خاصة مع سياسات التشغيل التي انتهجتها الدولة في العقدين الأخيرين وإدماج المتعاقدين، ويشير غياب المرأة في الفئة أكثر من 50 سنة إلى طبيعة المجتمع الجزائري المحافظ خاصة في المناطق النائية حيث كان خروج المرأة للعمل خارج البيت أمر صعب جدا وهذا في الفترة قبل التسعينيات من القرن الماضي، لكن ظهور المرأة بقوة في الفئة الأصغر سنا مؤشر على تغير الذهنيات في المجتمع الجزائري وبداية واقع جديد تتساوى فيه الحقوق والواجبات بين الرجل والمرأة.

4-3-4-1-2/ المستوى التعليمي والإقديمة:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غبالة (الجمهور الداخلي) حسب المستوى التعليمي والإقديمة في العمل:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الإقديمة في العمل / سنة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50	25	28	14	20	10	02	01	-	-	أقل من 5
16	08	14	07	02	01	-	-	-	-	05 - 10
10	05	04	02	06	03	-	-	-	-	10 - 15
10	05	-	-	08	04	02	01	-	-	15 - 20
08	04	-	-	08	04	-	-	-	-	20 - 25
06	03	-	-	06	03	-	-	-	-	أكثر من 25
100	50	46	23	50	25	04	02	-	-	المجموع

الشكل رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في بلدية غباله حسب المستوى التعليمي



يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الذين يحوزون على المستوى الثانوي هي الأعلى بـ 50% تليها فئة الجامعيين بنسبة 46% ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 4%، بينما تتعدم فئة الذين يحوزون على المستوى الابتدائي، ومن حيث الأقدمية تأتي فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 50%، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 16% بعدها تأتي الفئتين من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة بنسبة 10% لكليهما أما فئة أكثر من 25 سنة فتظهر بنسبة 6%، ويمكن تفسير هذه النسب بالرجوع إلى طبيعة سياسة التوظيف التي كانت سارية المفعول قبل قانون الوظيفة العمومية لسنة 2008 والتي كانت تعتمد بالأساس على توظيف أعوان التنفيذ ولا تشترط مستوى تعليمي عالي حيث يكفي المستوى الثانوي للحصول على وظيفة بالإدارة المحلية ثم التدرج في الوظائف عن طريق الترقية في الصنف إلى غاية بلوغ المناصب العليا والنوعية، وهذا ما يفسر غياب الإطارات الجامعية في الفئات التي تزيد أقدميتها عن 15 سنة، أما بعد دخول القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد في سنة 2008 حيز التنفيذ، تغيرت إستراتيجية الدولة في التوظيف وأصبحت تركز أكثر على الإطارات الجامعية المتخصصة بهدف دعم الإدارة المحلية في التكيف مع التوجهات الكبرى للدولة والتي تتدرج في إطار عصرنة الإدارة من خلال تمكين موظفيها من التحكم في الوسائل التقنية الجديدة، ويتجلى هذا التغير في نسبة الجامعيين التي تظهر بقوة في الفئات التي تقل خبرتها عن 10 سنوات، أيضا يمكن إرجاع ارتفاع نسبة الجامعيين في الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات إلى سياسة الإدماج التي انتهجتها الدولة في السنوات الأخيرة والتي على إثرها تم إدماج العديد من المتعاقدين في إطار عقود ما قبل التشغيل وحاملي الشهادات في مناصب دائمة.

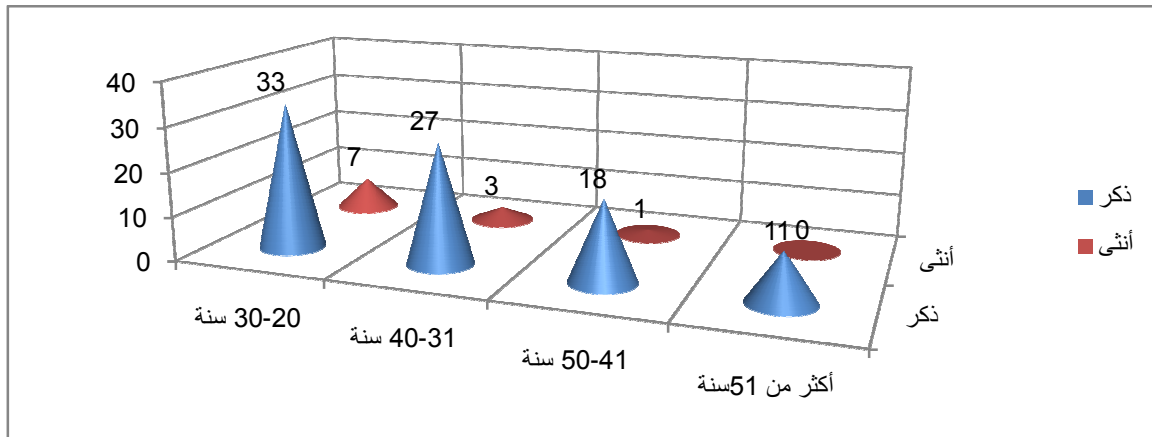
4-3-4-2/خصائص عينة الجمهور الخارجي:

4-3-4-1/الجنس والسن:

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة من المواطنين في بلدية غباله (الجمهور الخارجي) حسب الجنس والسن:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس / السن
%	ك	%	ك	%	ك	
40	40	07	07	33	33	30 - 20
30	30	03	03	27	27	40 - 31
19	19	01	01	18	18	50 - 41
11	11	-	-	11	11	أكثر من 51
100	100	11	11	89	89	المجموع

الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة من الجمهور الخارجي في بلدية غباله حسب الجنس والسن



نلاحظ من الجدول أن أغلبية الباحثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله من فئة الذكور وذلك بنسبة 89% ثم تليها فئة الإناث بنسبة 11% ، أما بالنسبة للسن فإن فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة و 30 سنة يمثلون أكبر نسبة ب 40% تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة 40 سنة بنسبة

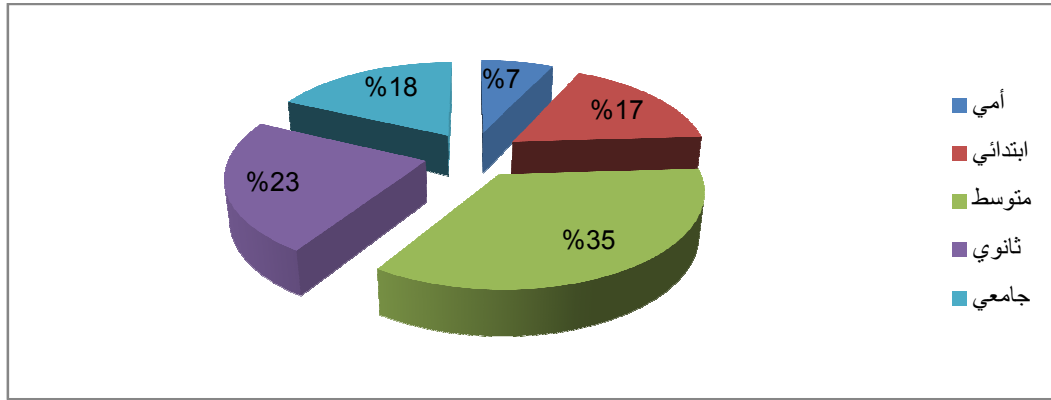
30% ثم تليها فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 19% وفي الأخير فئة أكثر من 51 سنة بنسبة 11% ويظهر من الجدول أن نسبة الذكور تنصدر الفئة من 20 الى 30 سنة وذلك بـ33%، بينما لم تتعدى نسبة الإناث في نفس الفئة 07% كما يظهر أيضا أن العنصر النسوي في الفئة أكثر من 50 سنة منعدم تماما، ويمكن اعتبار هذه النتائج واقعية إلى حد كبير باعتبار أن المجتمع الجزائري بصفة عامة وجمهور بلدية غبالة بصفة خاصة مجتمع فتي تغلب عليه فئة الشباب وهذا ما يفسر تغلب عنصر الشباب على عينة الدراسة من الجنسين، لكن غياب المرأة في الفئات الأكبر سنا يرجع إلى طبيعة مجتمع بلدية غبالة المحافظ جدا حيث لا تخرج المرأة للبلدية إلا في الحالات التي تتطلب خروجها بنفسها وهذا أيضا ما يفسر تغلب العنصر الذكري على الأنثوي في عينة الدراسة وهنا نستنتج أن الجمهور الخارجي لبلدية غبالة هو جمهور فتي يغلب عليه طابع الشباب وان أغلبية أفراد العينة هم من هذه الفئة.

4-3-4-2/المستوى التعليمي:

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة من المواطنين في بلدية غبالة (الجمهور الخارجي) حسب المستوى التعليمي:

الاحتمالات	ك	%
أمي	07	07
ابتدائي	17	17
متوسط	35	35
ثانوي	23	23
جامعي	18	18
المجموع	100	100

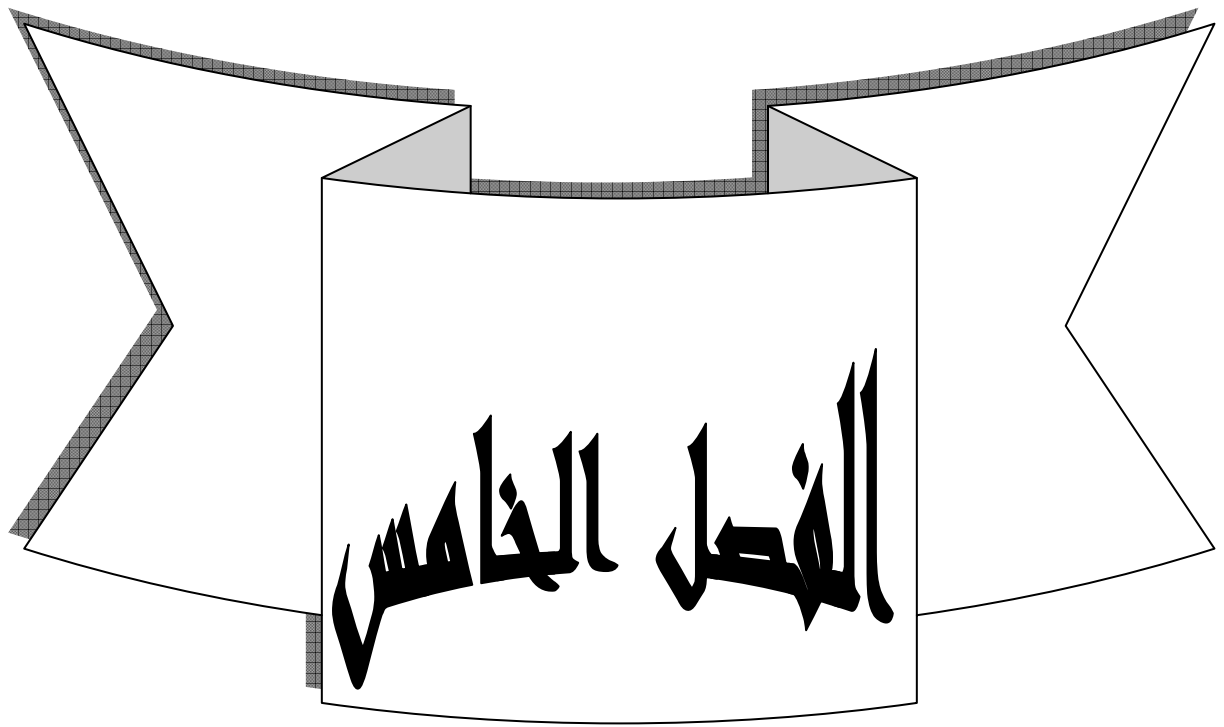
الشكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة من الجمهور الخارجي في بلدية غبالة حسب المستوى التعليمي



يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الذين يحوزون على مستوى التعليم المتوسط هي الأعلى بـ 35% تليها فئة الذين يحوزون على مستوى التعليم الثانوي بنسبة 23% ثم فئة الجامعيين بنسبة 18%، ثم فئة الذين يحوزون على المستوى الابتدائي بنسبة 17% وأخيرا فئة الأميين بنسبة 7%، ويظهر مستوى المتوسط الأكثر تكرارا في عينة الدراسة حيث أن بلدية غبالة تعتبر منطقة جبلية نائية لا تحتوي سوى على إبتدائيات ومتوسطة واحدة الأمر الذي جعل فئة عريضة من المتمدرسين يتوقفون عن الدراسة في المستوى المتوسط خاصة فئة الإناث وهذا بالأخص في فترة التسعينات وما قبلها لان ظروف التمدرس ووسائل النقل لم تكن في متناول الجميع لكن مع بداية القرن الجديد تحسنت الأوضاع وأصبح بالإمكان مواصلة الدراسة للجنسين وهذا ما يفسر ظهور فئة معتبرة من الشباب تملك المستوى الثانوي وحتى الجامعي، أما الفئة التي تملك مستوى الابتدائي فتتمثل في الكهول خاصة وبعض الإناث حيث لم يكن في بلدية غبالة متوسطة ولم يكن النظام الإقليمي في المتوسطات والثانويات الموجودة في المدن المجاورة متوفر لهذا كانت الأغلبية من المتمدرسين ينقطعون عن الدراسة مباشرة بعد الابتدائي رغم نجاحهم، أما فئة الأميين فتتمثل في المسنين الذين لم تسمح لهم الظروف دخول المدارس التي لم تكن موجودة أصلا وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحوزون على مستوى المتوسط فما فوق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز الجاني المنهجي لدراستنا و ذلك بتحديد إجراءاتها المنهجية والمجال المكاني المتمثل في إدارة بلدية غبالة والإقليم التابع لها إداريا والمجال الزمني الذي بدأ من سبتمبر 2015 إلى غاية ماي 2016 ، وكذلك المجال البشري المتمثل في العاملين في إدارة البلدية غبالة ومواطنيها ، كما قمنا في هذا الفصل بتحديد نوعية الدراسة والتي تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات المنهجية المستعملة فقد اعتمدنا على استمارة المقابلة مع الموظفين والمواطنين والمقابلة المفتوحة مع المسؤولين، كما تناولنا في هذا الفصل عينة الدراسة بالتفصيل مع تحديد خصائصها.



تمهيد

لقد أضحى قضية، تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة ولاسيما ما يسمى، بتطوير الإدارة وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير و التجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات، و التطوير الإداري هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتحسين صورتها لدى جماهيرها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذة في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع مستوى خدماتها وسرعتها في الأداء ورسم صورة طيبة لها عند جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية.

5-1/ مدخل للأداء

5-1-1/ محددات الأداء

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام)⁽¹⁾.

ويشير الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد للمهمة أو الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أداء الدور، ولتحقيق مستوى مرضي للأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولا يتقنه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى⁽²⁾، وهناك مجموعة من العناصر تتدخل في تحديد الأداء تتمثل في التالي:

5-1-1-1/ الإدراك: وهو عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة للفرد عن بيئة العمل للوصول إلى فهم أدق لثقافتها وأهدافها، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك منها ما هو متعلق بالفرد كالحاجات الفردية و الاستعداد الذهني والاتجاهات والاعتقادات والخبرة و المزاج النفسي و القدرات العقلية ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل كشدة المثيرات الخارجية و قوتها⁽³⁾.

(1) : راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2000، ص 215 .

(2) : نفس المرجع، ص- ص 21-09.

(3) : أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 85.

5-1-1-2/الدافعية (الرغبة) : وهي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين⁽¹⁾، فهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لأداء عمله أو قوة الحماس أو الرغبة في القيام بالعمل وهي تنعكس في الأداء.

5-1-1-3/القدرة: يمكن تصنيف قدرات الفرد إلى مجموعتين: قدرات عقلية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية، والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني وهذه القدرات يمكن تصنيفها كما يلي⁽²⁾:

5-1-1-3-1/ قدرات عقلية: وهي الجهود العقلية المبذولة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات وتصنف بدورها إلى صنفين وهما الذكاء العملي و الذكاء العاطفي⁽³⁾:

5-1-1-3-1-1/الذكاء العملي: هو القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع والتصرف العملي في مواجهة المشاكل، ويمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي إلى ما لديهم من خبرات ومعارف كامنة تساعدهم في القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

5-1-1-3-1-2/ الذكاء العاطفي: ويتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر و العواطف في الحياة والتي تساعد على معرفة و تنظيم وضبط المشاعر ومعرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها.

5-1-1-3-2/ القدرات البدنية: وتتمثل في القدرات الجسمانية المختلفة ومن أهمها⁽⁴⁾:

القوة: هي القدرة على استخدام القدرة البدنية في المواقف المختلفة.

المرونة: هي القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر والتكيف مع مختلف الظروف.

قوة التحمل: هي القدرة على ممارسة الأنشطة لمدة أو لفترات طويلة ومواجهة الصعاب أثناء العمل.

السرعة: هي القدرة على التحرك بسرعة وتنفيذ المهام في أقل وقت.

(1) : جيرالد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص163.

(2) : ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص98.

(3) : نفس المرجع، ص 99

(4) : نفس المرجع، ص100.

5-1-2/العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العاملين في المنظمات بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة حيث يصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء"

و إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و كذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه و من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما⁽¹⁾:

5-1-1-1/عوامل داخلية: وتتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

5-1-1-1-1/العنصر البشري: يمثل العنصر البشري أعظم قوة تملكها المنظمة فهو يشكل أهم مورد في المؤسسة لذا فان تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، و يتحدد تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمة على مدى تمكن الجهاز الإداري من خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منح العامل الصلاحيات كاملة يترتب عنه شعوره باللااستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، والاستقالة، والشكاوي، والعنف وهذه التصرفات لها انعكاسات سلبية على أداء الأفراد في المنظمة الأمر الذي ينعكس سلبا على مخرجات المنظمة ككل و يعصف بأهداف المنظمة وأدائها⁽²⁾.

5-1-1-1-2/الإدارة: للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع

الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

5-1-1-1-3/المناخ التنظيمي: يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات

الموكلة للعمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة، وإن درجة التنظيم و إحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة

⁽¹⁾: وسام فيساح، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2007، ص - ص 74-75.

⁽²⁾: سيد الهواري ، المدير الفعال للقرن 21، ط 5، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى ، مصر، 2000، ص 267 .

الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعلها قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

5-1-1-1-4/بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته حيث إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
5-1-1-1-5/طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى توفر فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولاءه لمؤسسته.

5-1-1-1-6/الصراع: وهو " العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين"⁽¹⁾ وبالتالي تؤثر على أدائهم في العمل ومن أهم ما ينتج عن الصراع بين العاملين في المنظمة مائلي: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الخدمات، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل ومعدل الشكاوى، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات.

5-1-1-1-7/ضغوط العمل: يعتبر الضغط من بين العوامل الرئيسية في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض حيث أن الضغوط والأداء هما علاقة تسير في شكل خط منحنى، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء.

ويرجع تأثير ضغوط العمل على الأداء إلى الأسباب التالية⁽²⁾:

(1): أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص- ص 310 - 316.
(2) : عفيفي صديق محمد و جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال، ط 6، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، 1995، ص32.

- أن الشخص الذي يتعرض للضغوط ينصب تركيزه كله على المشاعر غير السارة من الضغط والتفكير فيها بدلا من التركيز على المهمة الموكلة إليه القيام بها بمعنى ينظر للضغط من زاوية سلبية.
- إن التعرض للضغوط بصفة مستمرة ومتكررة قد تكون لها آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على أدائه.
- كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى أداء الفرد لها عندما يكون واقعا تحت تأثير الضغوط أي درجة التعقيد، بمعنى أن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد وفي ظل الضغوط المستمرة.
- ولكن هناك بعض الاستثناءات، أولها أن بعض الأفراد في بعض المواقف أو المناسبات يؤدون أداء خارقا في مواقف الضغط الشديدة، كذلك نجد الفروق الفردية ومدى استجابة كل فرد للضغوط وتأثيرها على أدائهم، بالإضافة إلى استثناء تأثير التكوين الثقافي والصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل و ذلك يرجع إلى عدة عوامل منها: درجة حدة الضغوط، درجة تعقيد المهمة، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون هذه المهام ثم الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين⁽¹⁾.

5-1-1-1-8/الميولات الشخصية للعمال: إن المنظمة تتكون من أفراد وهؤلاء الأفراد من أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية ميولاتهم، ورغباتهم، وأهدافهم، وتطلعاتهم وهذا ما ينشئ بينهم تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه، هذه التفاعلات تخلق نوع من المنافسة، وهذه الأخيرة قد تكون منتجة، ومثمرة، ومدعمة إذا ما تم استغلالها والاستثمار فيها على نحو جيد، وقد تكون كابحا تهدر طاقات الأفراد وتؤثر بصفة سلبية على أدائهم⁽²⁾.

5-1-1-1-9/العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

(1) : هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد ، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، السعودية، 1998، ص ص 273-

.275

(2) : سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 272.

5-1-1-2/العوامل الخارجية: و يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

5-1-1-1/المحيط الاجتماعي للمنظمة: تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات

في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من بيئتها باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، وبيانات كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة .

إن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الإستقرار، و التمزج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية والتشريعية، والاقتصادية، والاجتماعية، وسرعة التطور التكنولوجي، والعولمة ، كلها عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات⁽²⁾.

ومن الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح⁽³⁾، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي، والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية ، وذلك بالعمل وفق قواعد

(1): أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 87.

(2) : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء، الإدارة العامة، مصر، 1990، ص ص 21-22.

(3) : إن مفهوم الانفتاح بالنسبة للمنظمة يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة و بيئتها الخارجية و بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع المحيط فكل الكائنات ترتبط بعلاقات تبادل مع محيطها فهو يعني أن معالم و أبعاد المنظمة تتعدل تبعاً لإفرازات المحيط، فالانفتاح يعبر عن منهج للتطوير و التحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات و العمليات المتعلقة بمجال أعمال معين و بما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل يعظم القيمة من منظور العميل أو إعادة بناء النظم و السياسات و الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، وهيكلة المهارات و تعديل السلوكيات و الاتجاهات بالشكل المدعم للكفاءة و الفعالية.

وخطط مقصودة وغير مقصودة حاکمة ومرشدة كفیلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص، تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب وإنما على بقية مكونات البيئة⁽¹⁾.

5-1-1-2/المحيط الثقافي للمنظمة:

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها⁽²⁾. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيراً في نجاح المشروع .

إذا لم يكن هناك تعارض بين فحوى عملية تحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمنظمة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جداً من هذه الناحية، ولكن إذا سارت العملية ضد التيار الثقافي، فسوف تكون هناك صعوبات في تجسيدها لأن ثقافة المنظمات مقاومة بطبيعتها للتغيير لهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة جهوداً ضخمة متواصلة ومتناسقة، عندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب، يكون هناك ثلاث خيارات مطروحة⁽³⁾:

(1) : شوقي ناجي جواد ، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 73.

(2) : جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 100.

(3) : حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 65.

1. تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات و السلوكيات ، و الافتراضات الثقافية في المنظمة.
 2. تامين جهود إحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة و التدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال، والتي تبارك المشروع.
 3. توقع فشل مشروع تحسين الأداء .
- كلما كانت الفجوة عميقة بين الثقافة ومتطلبات عملية تحسين الأداء، كلما ازدادت الحاجة إلى رعاية العملية، كما يجب أن تقيم هذه الفجوة، وتحدد مع المعنيين والمشرفين على العملية ومعرفة ما إذا كانوا على استعداد لتقديم التدعيم اللازم، وإذا لم يبدوا هذا الاستعداد يجب التعديل، أو الإلغاء حتى لا تنكبد المنظمة خسائر دون فائدة.

تؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداؤها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين الأداء و الثقافة هذا من جهة، من جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة من طرف أعضائها والتي لا تتعارض مع ثقافة المجتمع، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتحسين، هذا الأخير الذي يهدف إلى رفع أداء العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

وهناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على أداء العاملين وهي كما يلي:

- حجم العمل حيث أن المنظمة التي تعالج حجما كبيرا من الأعمال تحتاج إلى جهود إضافية وإرادة قوية من العاملين لتحقيق غاياتها وهذا يؤثر على أدائهم.
- مرونة القوانين و التشريعات و طبيعة النظام السياسي .
- نوعية الخدمة المقدمة من طرف العامل قد تؤثر على أدائه فإذا كانت هذه الخدمة ذات قيمة اجتماعية فهي تحسس العامل بنوع من السمعة الاجتماعية، وهذا الأمر يحفزه على تقديمها على أحسن وجه والعكس صحيح⁽¹⁾ .

(1) : عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء:مدخل جديد لعالم جديد، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر، 2002، ص 7.

- ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية في العمل فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدلات الأداء .

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.

- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة والطرق المتبعة في عملية الاتصال بينهما.

- الأساليب الاتصالية المنتهجة من طرف المنظمة ومدى فاعليتها.

- طبيعة العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل⁽¹⁾.

5-1-3/ أهمية تحسين أداء العاملين في المنظمة:

تعود أهمية تحسين أداء العاملين في المنظمة إلى كونه يساعد المنظمة في الرقي بمستوى خدماتها المقدمة لمختلف المتعاملين معها، و يمكن تلخيص أهمية تحسين الأداء إلى المزايا التالية:

- عدم إهدار الجهد والوقت والمال والموارد وتفادي التأثيرات السلبية .

- أداء العمل بكفاءة عالية وفقا للمعدلات والمعايير المطلوبة.

- انجاز العمل بطريقة أفضل وتفادي الأخطاء.

- تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسة.

- ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.

- بلوغ الأهداف المسطرة وضمان الاستمرارية للمنظمة.

- تؤدي عملية تحسين الأداء إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للعلاقات الداخلية.

- تؤدي عملية تحسين الأداء إلى انسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الرقي بمستوى الخدمات المقدمة وتسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع الأهداف المراد بلوغها.

(1) عبد المحسن توفيق محمد ،مرجع سابق، ص 8.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة⁽¹⁾.
- تسهم عملية التحسين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.
- ويرى مصطفى أويكر بأن تحسين الأداء يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات⁽²⁾.
- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك من خلال تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

5-1-4/متطلبات تحسين الأداء:

لتحسين أداء العاملين في المنظمة مهما كان مجالها لابد من توفر مجموعة من العوامل أهمها⁽³⁾:

- تعزيز الاستقلال الإداري والمالي للمنظمة.
- توفير شروط عمل مواتية ومناسبة للعاملين لأداء عملهم.
- توفير بيئة مدعمة نقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- تطوير التشريعات الإدارية من قوانين وأنظمة وتعليمات.
- التطوير المهني و الإداري المستمر للكفاءات العاملة والتركيز على تكوين العنصر البشري من خلال توفير فرص التدريب المناسبة.
- توفير الأمن و الإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة

⁽¹⁾: بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص12.

⁽²⁾ : مصطفى أويكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص12.

⁽³⁾ : محمد حرب، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية، الإدارة الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص22.

- النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية باستمرار وتوجيهها نحو اللامركزية .
- انسياب حركة المعلومات بين المصالح الفرعية للمنظمة من جهة وبين المنظمة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى.
- وضع قواعد ومعايير وإجراءات واضحة تلاقي الإجماع على مستوى المنظمة خاصة في اختيار الرؤساء المشرفين على المصالح الفرعية للمنظمة.
- تحديد المهام الموكلة لكل عامل في المنظمة تحديدا دقيقا مع احترام هذه الصلاحيات وعدم تجاوزها.
- تطوير أساليب العمل وإجراءاته، وذلك باختصار إجراءات العمل وتبسيطها بشكل يضمن الاستفادة القصوى للموارد البشرية والمادية .
- خلق مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزوجة بين أهداف العاملين والمنظمة.
- خلق مناخ إيجابي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة⁽¹⁾.
- سيادة القانون في المنظمة واحترام آراء العاملين فيها وتطبيق مبدأ العدالة في التعامل معهم.
- رغبة أفراد المنظمة بعملية التحسين، وذلك من خلال تسخير معارفهم ومهاراتهم في هذه العملية.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة .
- توفر الاتصالات و المعلومات إذ أن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات، فإن ذلك ينعكس سلبا على أداء العاملين في المنظمة، والإدارة التي تبتغي النجاح لابد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من أجل إبلاغ

(1) : محمد حرب، مرجع سابق، ص23.

العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم، ولكي يكون الاتصال فعالا ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الإتصال من مشاكل وصعوبات سواء تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية⁽¹⁾.

5-1-5 خطوات عملية تحسين أداء العاملين:

تلجأ المنظمات إلى تحسين أداء العاملين فيها لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، وتحسين الأداء هو مجهود مخطط لتغيير سلوكات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، وترشيد القرارات وتعتبر عملية تحسين أداء العاملين في المنظمات بمثابة استجابة هذه الأخيرة لتغيرات بيئتها بهدف إكساب القدرة على التكيف والرفع من مستوى الخدمات المقدمة وتمر عملية التحسين بعدة خطوات نذكرها فيما يلي⁽²⁾:

- التزام الإدارة العليا للمنظمة بعملية تحسين أداء العاملين فيها .
- إيجاد وسائل اتصال من أجل ضبط العمليات الاتصالية⁽³⁾.
- تحديد المشكلات الحالية والمشكلات المحتملة .
- تقدير تكاليف العملية وتحديد آلية تطبيقها واقعا .
- العمل على زيادة الوعي والفهم والإدراك لعملية تحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة .
- تكوين إطارات مختصة للإشراف على عملية التحسين ومتابعتها .
- تحديد أهداف التحسين المستمر، وحفز الأفراد وفرق العمل على التعاطي بإيجابية مع برامج التحسين .
- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق الاداء الجيد .

(1) :أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، مصر 2000، ص 330.

(2) :علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1996، ص 340.

(3) : الحجلوني موسى طه ، إدارة المعلومات و السجلات الطبية، مكتبة إدارة الأعمال، عمان، الأردن 1989، ص 56.

- تشجيع وحفز العاملين على المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم .
- تنمية الاتصالات المستمرة بين الافراد العاملين من جهة وبين العاملين والمسؤولين من جهة أخرى .
- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الاداء عملية مستمرة في المنظمة وهي تخصص الجميع⁽¹⁾.
- تقدير الجهود المتميزة وهذا لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم⁽²⁾.
- تسجيل التقدم في عمليات التحسين وتوثيقه من خلال متابعة و تقييم المخرجات بعد البدء في عملية التحسين، إذ لابد للمشرفين على العملية من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، وهل يتم قبول إجراءات التحسين أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن العملية تسير وفق ما هو مرغوب⁽³⁾.

5-1-6/آليات عملية تحسين أداء العاملين:

5-1-6-1/التطوير: وتتم عملية التطوير عبر أسلوبين هما⁽⁴⁾:

- أولهما تحسين العمل بتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فيزيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.
- وثانيهما هو تنمية العمال ودعمهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

(1) : الخشروم الشنواني صلاح ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 258.

(2) : محمد مصطفى و نبيل مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ، المهارات، الوظائف، ط 2، مكتبة الشقري، مصر، 1998، ص 420.

(3) : منصور علي محمد، مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 90.

(4) : الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر 2004، ص ص 277-

5-1-6-2/ التدريب : إن التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بإدخال تغييرات على طرق وأساليب العمل مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة(1)، وتتم عملية إعداد خطة التدريب بالمراحل التالية(2):

- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 - تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 - تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 - إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
 - مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى أداء الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة(3)، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع الأهداف المسطرة للمنظمة.

(1): سهيلة عباس وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص109.

(2): أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص55.

(3): حنفي عبد الغفار و محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1991، ص386.

5-1-7/ معوقات تحسين أداء العاملين في المنظمات الجزائرية:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي لعملية تحسين أداء العاملين في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه العملية ميدانيا، وأهم هذه المعوقات⁽¹⁾:

- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية تحسين الأداء.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة لعملية تحسين الأداء.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي لعملية تحسين الأداء.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة لعملية تحسين الأداء.
- عدم إتباع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.
- غياب منظومة اتصالية فعالة مبنية على أسس علمية مدروسة في المنظمات الجزائرية.

(1) : عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 248 .

5-2/ المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة.

5-2-1/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة في ظل غياب العلاقات العامة الخاصة باستمارة الجمهور الداخلي.

جدول رقم (05) يوضح الإجابة على السؤال: هل توجد جهة مكلفة بالاتصال داخل البلدية؟

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك			نعم	لا
-	-	-	-	خلية الاتصال	نعم
		-	-	المسؤول المباشر	
		-	-	رئيس المصلحة	
		-	-	الأمين العام	
100	50	100	50	لا	
100	50	100	50	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن كل العاملين في بلدية غبالة أجابوا بعدم وجود جهة مكلفة بالاتصال سواء مختصين أو مكلفين من موظفي الإدارة وذلك بنسبة 100%، وهذا بسبب طبيعة قانون الوظيفة العمومية الساري المفعول والذي لا يتضمن مناصب مخصصة للاتصال خاصة ما تعلق بتخصص العلاقات العامة سوى بعض المناصب في ميدان الإعلام والاستقبال وهذه المناصب دورها يقتصر على العمل داخل الإدارة البلدية وسرعان ما تم تجميدها من طرف الإدارة المركزية ويبقى المسؤولين المنتخبين عاجزين عن توظيف المؤهلين لإنشاء خلية للاتصال داخل الإدارة البلدية وهذا ما يفسر غيابها، وهنا نستنتج أن الإرادة غير موجودة من الإدارة العليا للاهتمام بتخصصات الاتصال وأهميتها في البلدية بصفة خاصة والإدارة المحلية بصفة عامة.

جدول رقم (06) يوضح كيفية إتصال الموظفين بالمسؤولين (الاتصال الصاعد):

الإحتمالات	ك	%
من خلال المشرف على الاتصال	-	-
الاجتماعات	04	08
الهاتف	14	28
الاتصال المباشر بالمسؤولين	26	52
الانترنت	-	-
المراسلات الادارية	06	12
المجموع	50	100

يظهر من الجدول أن نسبة الاتصال المباشر هي الأعلى بـ 52% يليها الاتصال عن طريق الهاتف بنسبة 28% ثم الاتصال عن طريق المراسلات الإدارية بنسبة 12% وأخيرا الاتصال عن طريق الاجتماعات بنسبة 08% في حين ينعلم الاتصال عن طريق المشرف على الاتصال، ويمكن تفسير هذه النتائج بسياسة المسؤولين في بلدية غباله، والقائمة على الاطلاع المباشر على كل المعلومات التي تخص العمل، وكذا احتكاك المسؤولين بالعاملين بهدف توجيههم ومراقبتهم والإشراف المباشر على سير الإدارة، مما سهل على الموظفين الاتصال مباشرة بالمسؤولين خاصة وان حلقة الوصل ما بين الإدارة والمنتخبين غائبة والممثلة في الأمين العام بسبب الخلافات بين هذا الأخير والمسؤول المنتخب ولكون القانون لا يلزم المسؤول المنتخب بالمرور على الأمين العام بصفته المسؤول على الجانب الإداري داخل الإدارة وغياب القوانين التنظيمية التي تضبط الصلاحيات لكل منهما فان الموظف في مختلف المصالح الإدارية داخل البلدية يجد نفسه مجبور على التواصل مباشرة مع المسؤولين لان القرار في النهاية يعود لهم حتى وإن غاب الدور الرقابي للأمين العام⁽¹⁾، ويظهر أيضا أن نسبة الاتصال عن طريق الاجتماعات وكذا المراسلات الإدارية ضعيفة لأنها تتطلب مزيد من الوقت والجهد مما قد يعطل أو يؤثر على سرعة الانجاز أو التكفل بانشغالات المتعاملين من الجمهور الخارجي، أما انعدام الاتصال عن طريق المشرف على الاتصال والانترنت فالأول يرجع إلى غياب هذا المنصب تماما في الهيكل التنظيمي لبلدية غباله، والثاني يعود إلى ضعف التحكم في تكنولوجيا التواصل عبر الانترنت لدى اغلب الموظفين، وكذا ضعف الإمكانيات في هذا الصدد وأيضا رغبة المسؤولين.

(1) حسب مقابلة مع الأمين العام.

جدول رقم (07) يوضح كيفية إتصال المسؤولين بالموظفين (الاتصال النازل):

الإحتمالات	ك	%
من خلال الإعلانات	02	04
الاتصال الشخصي	20	40
الهاتف	12	24
الاستدعاء الكتابي	11	22
المشرف على الاتصال	-	-
المراسلات الادارية	05	10
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 40% من العاملين في بلدية غباله يتصل بهم المسؤولين عن طريق الاتصال الشخصي، يليها الاتصال عن طريق الهاتف بنسبة 24% ، ثم 22% للذين يتصل بهم المسؤولين عن طريق الاستدعاء الكتابي، ثم المراسلات الإدارية بنسبة 10% وفي الأخير، الاتصال من خلال الإعلانات بنسبة 04% ،بينما تنعدم نسبة الاتصال عن طريق المشرف على الاتصال، وتوضح هذه النتائج قرب المسؤولين من الموظفين وتفضيلهم للاتصال المباشر سواء عن طريق الاتصال الشخصي أو عن طريق الهاتف بهدف ربح الوقت والإشراف المباشر على مجريات العمل رغم أن القوانين التنظيمية لعمل أفراد الإدارة المحلية تقتضي احترام السلم الإداري في التعامل داخل الإدارة لكن غياب الثقة أو اختلاف وجهات النظر بين المسؤولين الإداريين والمنتخبين يجعل المسؤول المنتخب يتصل مباشرة بالموظف لان القانون لا يمنع ذلك ،أما الاتصال عن طريق المراسلات الإدارية والإعلانات فيلجأ إليه المسؤولين في الحالات التي يكون فيها جميع العاملين معنيين بالرسائل الموجهة ،وتبقى نسبة الاتصال عن طريق المشرف على الاتصال منعدمة بسبب عدم وجود المنصب المخصص لذلك وغياب المكلف بهذه المهمة.

جدول رقم (08) يبين مشاكل الاتصال بين المسؤولين والموظفين:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
42	21	22	11	غياب إدارة مختصة بالاتصال الداخلي والخارجي	نعم
		06	03	نظرة المسؤولين للموظفين والمواطنين	
		12	06	غياب المختصين في الاتصال داخل البلدية	
		-	-	غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك	
		02	01	نقص الوسائل الاتصالية الحديثة المسخرة بالبلدية	
58	29	58	29		لا
100	50	100	50		المجموع

نلاحظ من الجدول أن اغلب العاملين في بلدية غبالة لا يجدون مشاكل في الاتصال بينهم وبين المسؤولين وذلك بنسبة 58%، بينما 42% منهم يقرون بوجود مشاكل في الاتصال بينهم وبين المسؤولين وتأتي نسبة الذين يرون أن السبب في ذلك يرجع إلى غياب إدارة مختصة بالاتصال الداخلي والخارجي في المرتبة الأولى بـ 22%، ثم غياب المختصين في الاتصال بنسبة 12% في حين 06% من المبحوثين يرون أن السبب يعود إلى نظرة المسؤولين للموظفين والمواطنين كما يرى كل المبحوثين أن السبب لا يكمن في غياب الإمكانيات المادية أو نقص وسائل الاتصال الحديثة، وتؤكد هذه النتائج على طبيعة العملية الاتصالية القائمة على الاتصال الشخصي أو المباشر كما هي موضحة في الجدولين 04 و 05 حيث أن الاعتماد على هذا النوع من الاتصال يزيل الكثير من العوائق والغموض ويعطي انسيابية أكثر للعملية الاتصالية وهذا ما يفسر غياب مشاكل في الاتصال لدى أغلب العاملين في بلدية غبالة لكن تبقى نسبة ليست بالقليلة ترى عكس ذلك وهذا راجع إلى طبيعة المناصب التي يتقلدها هؤلاء داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، كما يرجع إلى الطبيعة النفسية للأشخاص في حد ذاتهم، أو إلى طبيعة علاقاتهم الشخصية بالآخرين، حيث يفضل هؤلاء الاتصال عن طريق المختصين سواء قسم أو افراد توكل لهم هذه المهمة لتجنب الاحتكاك المباشر بالمسؤولين وهذا ما يفسر إرجاعهم لسبب المشاكل الاتصالية بين الموظفين والمسؤولين إلى غياب إدارة أو مختص في الاتصال داخل البلدية.

جدول رقم (09) يوضح الإجابة على السؤال: كيف تصف علاقتك بمسؤوليك؟

الإحتمالات	ك	%
جيدة	15	30
عادية	26	52
سيئة	09	18
المجموع	50	100

يظهر من الجدول أن 52% من المبحوثين يصفون علاقتهم بمسؤوليهم بالعادية و 30% منهم يصفونها بالحيطة، بينما 18% منهم يصفونها بالسيئة، وتبين هذه النتائج واقع العلاقات الإنسانية والمهنية بين جمهور العاملين والمسؤولين في بلدية غبالة، حيث تشير نسبة العلاقات الموصوفة بالعادية إلى العلاقات المهنية والتي تنحصر في إطار الصلاحيات والمهام الموكلة لكل موظف والتي على إثرها تتحدد طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول، وأغلب الممثلين لهذه الفئة هم من أعوان التنفيذ الذين يعملون تحت إشراف الإطارات ولا تربطهم علاقات عمل كثير مع المسؤولين، بينما الفئة التي تصف علاقتها بالحيطة مع المسؤولين هي الفئة التي تقوم بعملها على أحسن وجه وتتعامل مباشرة مع معهم حيث أن كثرة التواصل تزيد من الدعم للعلاقة المهنية فتخلق بذلك نوع من الرضا بين الطرفين، أما الفئة الثالثة والتي تصف علاقتها بالسيئة مع المسؤولين فتتمثل في العاملين الذين يواجهون مشاكل مع مسؤوليهم بسبب ظروف العمل أو عدم الرضا على المناصب الموكلة لهم أو بسبب العقوبات التي تسلط عليهم أحيانا من طرف المسؤولين نتيجة التهاون في العمل وهنا نشير إلى أن طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول لها تأثير كبير على نوعية الأداء المقدم من طرف هؤلاء العاملين .

جدول رقم (10) يوضح مدى مشاركة الموظفين في دورات تكوينية نظمتها البلدية:

الإحتمالات	ك	%
نعم	13	26
لا	37	74
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 74% من العاملين في بلدية غبالة لم يشاركوا في دورات تكوينية في حين 26% منهم سبق وان شاركوا في دورات تكوينية بخصوص عملهم، وتظهر نسبة الذين لم يسبق لهم وان شاركوا في الدورات التكوينية المنظمة في إطار تحسين قدرات العاملين المهنية نسبة مرتفعة جدا مقارنة

بالذين استفادوا من التكوين وهذا راجع إلى قلة برامج التكوين والتي عادة ما تكون برامج وطنية خارجة عن نطاق البلدية⁽¹⁾، وكذلك إلى غياب قسم العلاقات العامة الذي يضطلع بهذه المهمة على المستوى الداخلي الإدارة البلدية، حيث يمكن لقسم العلاقات العامة تنظيم برامج تكوينية داخلية للموظفين تكون مكيّفة مع الواقع المادي والاجتماعي وفي إطار الأهداف المرسومة للمؤسسة، لكن غيابها جعل الأمر محصور في البرامج التي تنظمها الدولة وهي برامج قليلة جدا وغير مستمرة ولا تغطي جميع النقص التي تعاني منها الإدارة المحلية، وأحيانا تكون بعيدة عن واقع الإدارة المحلية كمؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي الذي يختلف من منطقة لأخرى، وعليه يمكن القول أن غالبية المبحوثين لم يستفيدوا من التكوين مما قد يؤثر سلبا على أدائهم المهني.

جدول رقم (11) يوضح الإجابة على السؤال: عندما تواجهك مشاكل هل تقدمها في شكل شكاوي؟ والجهة التي يتم الاتصال بها في حالة نعم:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
54	27	36	13	رئيس المجلس الشعبي البلدي	نعم
		-	-	المشرف على الاتصال	
		04	02	الأمين العام	
		14	12	المسؤول المباشر	
46	23	46	23	لا	
100	50	100	50	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن أغلب المبحوثين من الجمهور الداخلي يقدمون مشاكلهم في شكل شكاوي وذلك بنسبة 54%، في حين 46% منهم لا يعتمدون على الشكاوي في طرح مشاكلهم، وبخصوص الفئة الأولى فيظهر أن أغلب المبحوثين منهم يتوجهون بشكاويهم إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 36%، ثم المسؤول المباشر بنسبة 14%، وأخيرا الأمين العام بنسبة 04%، وتؤكد هذه النتائج على عدم وجود الجهة المكلفة بالاتصال وضعف دور المسؤولين المباشرين وهم رؤساء المصالح، حيث يتوجه أغلبية المبحوثين بشكاويهم إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته صاحب القرار النهائي وهذا ما يفسر أيضا إجماع المبحوثين عن تقديم الشكاوي للأمين العام، رغم انه المسؤول من الناحية القانونية عن

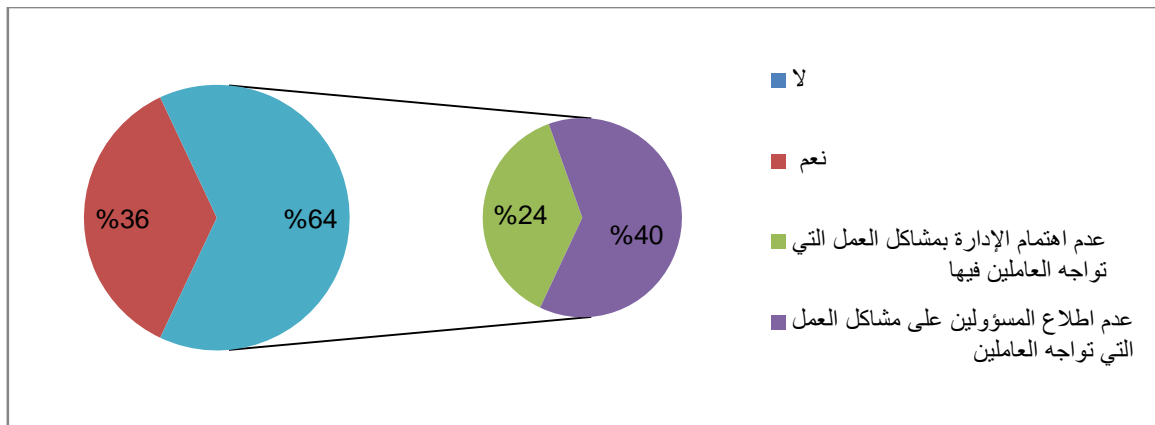
(1) حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الموظفين في الإدارة لكن غياب القوانين التنظيمية المنظمة للعلاقات المهنية داخل الإدارة المحلية ترك المجال مفتوحاً أمام الموظف في التوجه إلى الجهة التي يراها مناسبة لحل مشاكله⁽¹⁾، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يعتمدون على الشكاوي لحل مشاكلهم فهذا يرجع أحياناً إلى اقتناعهم بعدم أخذها بعين الاعتبار، وأحياناً إلى غياب الجهة التي تستقبل هذه الشكاوي، والواقع أن غياب قسم العلاقات العامة أو على الأقل مختص في العلاقات العامة جعل الموظف يتصرف بمفرده في مواجهة مشاكل العمل سواء بالشكوى أو بعدم مواجهة هذه المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى إختلالات في الأداء والمفروض أن هناك جهة تضطلع بتقصي مشاكل العمل وأسبابها ووضع حلول لها وتهيئة جو العمل لكنها غير موجودة أصلاً.

جدول رقم (12) يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن إدارة بلدية غبالة لديها اهتمام بحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها؟ والسبب في حالة لا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك			لا	نعم
64	32	24	12	عدم اهتمام الإدارة بمشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها	لا
		40	20	عدم اطلاع المسؤولين على مشاكل العمل التي تواجه العاملين	
36	18	36	18	نعم	
100	50	100	50	المجموع	

الشكل رقم (05) يوضح اهتمام بلدية غبالة بحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها من وجهة نظر الموظفين.



(1) حسب مقابلة مع الأمين العام.

يظهر من الجدول أن أغلبية المبحوثين من العاملين في بلدية غباله يرون أن إدارة البلدية لا تهتم بحل مشاكل العمل التي تواجههم وذلك بنسبة 64% ويرجع 40% من هؤلاء السبب إلى عدم إطلاع المسؤولين على هذه المشاكل بينما 24% منهم يرجعونها إلى عدم اهتمام الإدارة، في حين يرى 36% من المبحوثين أن إدارة البلدية تهتم بحل المشاكل التي تواجههم في العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب الجهة التي تشرف على الاتصال داخل الإدارة والتي من مهامها الاطلاع على مشاكل العمل وتبليغها للمسؤولين لوضع حلول لها، كما يمكن إرجاع نسبة الذين يرون أن الإدارة البلدية تهتم بحل مشاكلهم في العمل إلى الفئة التي تبلغ عن المشاكل التي تواجهها سواء عن طريق الشكاوي أو بالاتصال المباشر بالمسؤولين وبالتالي تتخذ الإجراءات بشأنها، وهنا نستنتج أن أغلبية العاملين في بلدية غباله لا تحل مشاكلهم المرتبطة بعملهم الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى أدائهم المهني.

جدول رقم (13) يوضح الإجابة على السؤال: هل تجد إهتماما من طرف المسؤولين بشكاوي الموظفين؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	24	48
لا	26	52
المجموع	50	100

تظهر نتائج الجدول أن 52% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يهتمون بشكاوي الموظفين في حين 48% منهم يرون عكس ذلك ويمكن تفسير ارتفاع النسبة الأولى بطبيعة مضمون هذه الشكاوي والتي يكون للمسؤول بشأنها رؤية أخرى مخالفة لرؤية الموظف المشتكي، وتتمثل خاصة في التحويلات الداخلية أي في المناصب، كما يمكن إرجاع عدم الاهتمام هذا إلى قلة الإمكانيات المادية المتاحة خاصة في الشكاوي التي تتعلق بالوسائل المادية وتجهيزات العمل، أيضا قوانين العمل المعمول بها تلعب دور بارز في الحد من دور المسؤول في التكفل ببعض انشغالات الموظفين كون الصلاحيات محدودة ولا يمكن تجاوزها⁽¹⁾، أما تفسير نسبة الذين يرون أن المسؤولين يهتمون بشكاويهم فيرجع الى مضمون هذه الشكاوي والذي يكون في متناول المسؤول سواء من حيث الإمكانيات المادية أو من حيث الصلاحيات المخولة له أو من حيث احتياجات الإدارة إذا كان الأمر يتعلق بالتحويل من منصب لآخر، كذلك يمكن

(1) حسب مقابلة مع الأمين العام.

إرجاع عدم اهتمام المسؤولين بهذه الشكاوي إلى عدم الاطلاع الكافي عن الانشغالات المطروحة بسبب ضعف الاتصال وغياب الجهة المختصة التي تتولى ذلك.

جدول رقم (14) يوضح الإجابة على السؤال: هل تقوم بتقديم إقتراحات للمسؤولين؟ ومدى اهتمام المسؤولين بهذه الاقتراحات في حالة الإجابة بنعم:

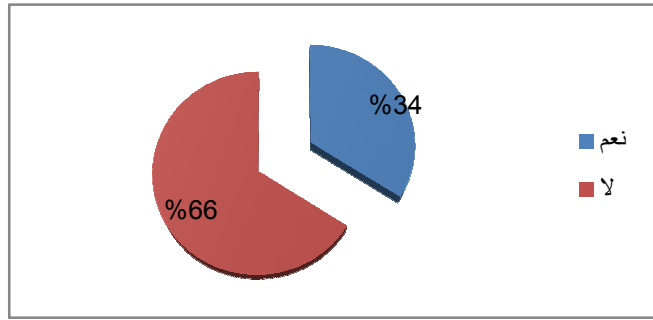
المجموع		%	ك	الإحتمالات		
%	ك			نعم	إهتمام المسؤولين	نعم
52	26	24	12	نعم		
		28	14	لا		
48	24	48	24	لا		
100	50	100	50	المجموع		

نلاحظ من الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يقدمون اقتراحات للمسؤولين تأتي في المرتبة الأولى بـ 52% ومن هؤلاء يرى 28% أن اقتراحاتهم لا تلقى اهتمام من طرف المسؤولين بينما يرى 24% منهم أن اقتراحاتهم تقابل باهتمام المسؤولين في حين 48% من المبحوثين لا يقدمون اقتراحات، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون الفئة التي تقدم اقتراحات تتواصل مباشرة مع المسؤولين ولها إما علاقات جيدة معهم أو بسبب مناصبهم النوعية التي تحتم عليهم تقديم هذه الاقتراحات لتسهيل إجراءات العمل وتحقيق أفضل النتائج وتتمثل هذه الفئة خاصة في الإطارات، لكن عدم الإهتمام بهذه الاقتراحات يرجع إلى اختلاف الرؤى ووجهات النظر حول القضايا المطروحة والتي يعود الفصل فيها نهائيا للمسؤول حسب ما يراه مناسبا، أما الذين لا يقدمون اقتراحات فهم غالبا من أعوان التنفيذ الذين تقتصر مهامهم على تنفيذ القرارات والتعليمات الموجهة لهم، أيضا هناك من لا يقدمون اقتراحات لاقتناعهم بأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار أو لغياب الجهة التي تتكفل بنقل اقتراحاتهم وطرحها للنقاش مع المسؤولين.

جدول رقم (15) يوضح الإجابة على السؤال: هل يأخذ المسؤولون بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات؟

%	ك	الإحتمالات
34	17	نعم
66	33	لا
100	50	المجموع

الشكل رقم (06) يوضح مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات



تظهر نتائج الجدول أن 66% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يأخذون بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات، أما 34% منهم فيرون أن المسؤولين يأخذون بأراء الموظفين عند اتخاذهم للقرارات ، وتفسر هذه النتائج بكون الفئة الأولى تشغل مناصب ليست نوعية ولهم مسؤولين مباشرين ممثلين في الإطارات ورؤساء المصالح وهؤلاء هم الذين يشاركون في صنع القرارات ويأخذ المسؤولين بأرائهم وعددهم قليل مقارنة بالفئة الأولى، لكن انفراد المسؤولين المباشرين والإطارات بتقديم الاقتراحات وعدم فتح المجال للموظفين التابعين لهم ومناقشة هذه الاقتراحات قبل تقديمها للمسؤولين يجعل هذه الفئة تحس بالتهميش داخل الإدارة الأمر الذي يؤثر سلبا على علاقات العمل بينهم ويخلق نوع من التوتر بين الفئتين وهذا حتما يكون له تأثير سلبي على الأداء العام للعاملين في الإدارة .

جدول رقم (16) يوضح الإجابة على السؤال: كيف تقيم علاقتك المهنية بزملائك في العمل ؟

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
12	06	12	06	جيدة	
66	33	66	33	عادية	
22	11	-	-	ضغوط العمل	
		06	03	غياب المساواة بين الموظفين	
		08	04	احتكار المعلومات	
		08	04	ضعف الاتصال بين الموظفين	
100	50	100	50	المجموع	

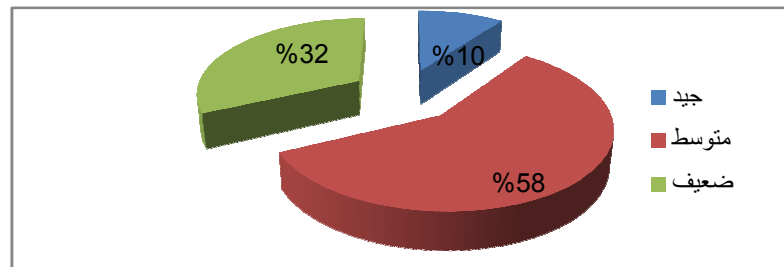
نلاحظ من الجدول أن 66% من المبحوثين يصفون علاقتهم بزملائهم بالعادية و22% منهم يصفونها بالسيئة ، حيث يرجع السبب حسب هؤلاء إلى احتكار المعلومات وضعف الاتصال بين الموظفين بنسبة 08% لكليهما وغياب المساواة بين الموظفين بنسبة 06% في حين 12% فقط يرون أن

علاقتهم بزملائهم جيدة، ويمكن تفسير العلاقات العادية بالعلاقات المهنية التي لا تتعدى القيام بالمهام الموكلة للموظف في حدود الصلاحيات المخولة له أي أنها علاقات عمل فحسب تقتضي على كل واحد منهم الالتزام بعمله في إطار القوانين التنظيمية المعمول بها، أما الذين يرون أن علاقتهم بزملائهم سيئة فهم غالبا من أعوان التنفيذ الذين يعملون في نفس المستوى وفي نفس الأماكن فتجدهم يراقبون بعضهم بعض في العمل ويتكلمون على بعضهم البعض مما يسبب تعطل العمل وهذا الأمر يعرضهم للعقوبات حيث يتبادلون التهم فيما بينهم وعليه تسوء العلاقة بينهم أيضا هناك فئة من الموظفين يتنافسون على الامتيازات المهنية خاصة المناصب النوعية وعندما لا يجد احد منهم الدعم من زملائه تسوء العلاقة بينه وبينهم، هذا في ظل غياب العلاقات العامة حيث انه في وجودها داخل الإدارة تعمل على جمع المعلومات حول الموظفين وتساعد في اختيار الأجدر بالمنصب النوعي كما تقدم إرشادات للعاملين لتجاوز الخلافات المهنية دون التعرض للعقوبات كما تعمل على تلطيف الجو بين الموظفين وإعادة العلاقات إلى طبيعتها، أما فيما يخص الذين يرون أن علاقتهم بزملائهم جيدة فنسبتهم ضعيفة ويتمثلون في الإطارات الذين يشغلون مناصب نوعية خاصة بهم مثل الطبيب البيطري وعادة لا يكون لهم احتكاك كبير مع الزملاء فتبقى علاقتهم معهم جيدة، كما ترجع أيضا إلى الطبيعة الإنسانية للموظف في حد ذاته ومستواه الخلقى.

جدول رقم (17) يوضح تقييم الموظفين للخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية:

الإحتمالات	ك	%
جيد	05	10
متوسط	29	58
ضعيف	16	32
المجموع	50	100

الشكل رقم (07) يوضح تقييم الموظفين للخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية



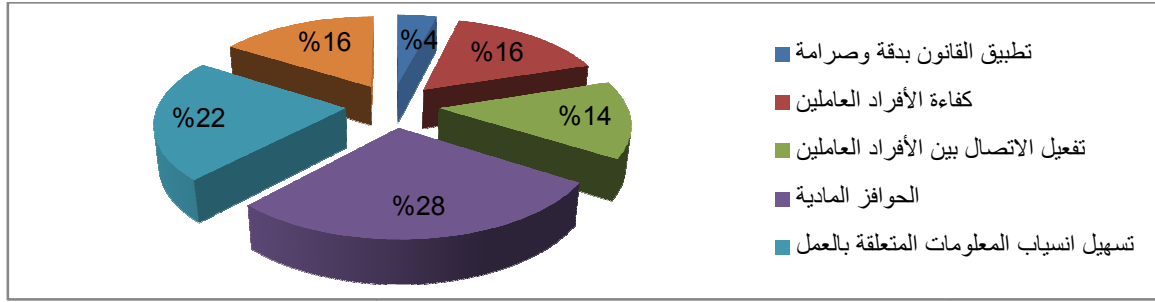
تبين نتائج الجدول أن جل المبحوثين يصفون مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة المحلية بالمتوسط وذلك بنسبة 58% تليها نسبة الدين يصفونه بالضعيف بـ 32% ثم الذين يصفونه بالجيد بنسبة 10% وتبين هذه النتائج اعتراف العاملين أنفسهم بمحدودية أدائهم من خلال رأي 90% منهم حول مستوى الخدمات المقدمة والذي تراوح وصفه بين المتوسط و الضعيف وهذا راجع حسب مقابلة أجريناها مع الأمين العام للبلدية يوم 2016/04/20 الى غياب الاحترام بين المسؤولين والموظفين وقلة الانضباط والتهاون في العمل وكذلك جمود القوانين خاصة القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/06/22 والذي يرى بأنه يجب مراجعته لتحديد الصلاحيات وضبط علاقات العمل⁽¹⁾، كما تعبر هذه النسب عن إقرار الموظفين في إدارة بلدية غبالة عن عدم تقديمهم لكل إمكانياتهم في العمل وهذا يرجع إلى جو العمل وغياب الحوافز التي لا يمكن توفيرها في الإدارة المحلية بسبب القوانين المعمول بها، أما الفئة التي ترى بأن مستوى الخدمات المقدمة جيد فنسبتها ضعيفة جدا وتتمثل في العاملين الذين يرون أنهم يقدمون أفضل ما لديهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

جدول رقم (18) يوضح رأي العاملين في بلدية غبالة حول العوامل التي يرتبط بها أدائهم:

الإحتمالات	ك	%
تطبيق القانون بدقة وصرامة	02	04
كفاءة الأفراد العاملين	08	16
تفعيل الاتصال بين الأفراد العاملين	07	14
الحوافز المادية	14	28
تسهيل انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل	11	22
جو العمل	08	16
المجموع	50	100

(1): حسب مقابلة مع الأمين العام.

الشكل رقم (08) يوضح العوامل التي يرتبط بها أداء العاملين في بلدية غبالة من وجهة نظر الموظفين



نلاحظ من الجدول أن نسبة 28% العاملين في بلدية غبالة الذين يرون أن أدائهم يرتبط بالحوافز المادية تليها نسبة الذين يرون أن أدائهم مرتبط بتسهيل انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل ثم تأتي فئة الذين يرون أن أدائهم مرتبط بجو العمل وكفاءة الأفراد العاملين بنسبة 16% ثم تليها فئة الذين يرون أن أدائهم مرتبط بتفعيل الاتصال بين الأفراد العاملين بنسبة 14% وفي الأخير الذين يعتبرون أن الأداء مرتبط بتطبيق القانون بدقة وصرامة بنسبة 4%، وتدل هذه النتائج على أن الحوافز المادية هي العامل الأول في تحديد مستوى الأداء خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين يتقاضون أجور منخفضة مقارنة بالإطارات أو بأمثالهم في القطاعات الأخرى لكن مركزية القوانين في الإدارة المحلية وخروج هذا الأمر عن نطاق المسؤولين في البلدية يجعل منه عائقا يستحيل إزالته مما يصعب من مهمة تحسين الأداء فيها، أما فئة الذين يربطون أدائهم بانسياب المعلومات و تفعيل الاتصال بين الأفراد العاملين فهم الموظفون الجدد الذين لا يملكون الخبرة الكافية في مناصبهم وهنا تظهر أهمية العلاقات العامة أو المختصين فيها في تزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها في عملهم وكسر احتكار المعلومات من طرف أصحاب الخبرة خاصة وان اغلب الموظفون الجدد جامعيون يفتقدون للخبرة مما يجعلهم ضعفاء أمام الذين يتمتعون بأقدمية طويلة في العمل وبالتالي يسهل التحكم فيهم وتسييرهم، لان الذي يملك المعلومة يكون اقوى من فاقدها، ويلعب أيضا جو العمل دور هام في التأثير على الأداء حيث يساعد العامل على أداء مهامه في أحسن الظروف وعلى أحسن وجه والأمر نفسه بالنسبة للكفاءة حيث أن هذه الأخيرة تجعل العامل يشعر بالثقة في النفس ويعمل بدون عوائق لكن الواضح أن أغلب هذه العوامل خاصة التي حضيت بنسب كبيرة تدخل ضمن مهام العلاقات العامة وعليه فإن غيابها (العلاقات العامة) في الإدارة المحلية سيكون له تأثير بارز على أداء العاملين فيها.

جدول رقم (19) يوضح رأي العاملين في بلدية غباله حول الظروف المعنوية للعمل في البلدية:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
18	09	18	09	ملائمة	
82	41	22	11	غياب الإحترام بين المسؤولين و الموظفين	غير ملائمة
		14	07	عدم المساواة في المعاملة	
		28	14	وجود التوترات الداخلية بين مختلف المسؤولين	
		12	06	غياب النشاطات الترفيهية	
		06	03	عدم المساواة في الترقية	
100	50	100	50	المجموع	

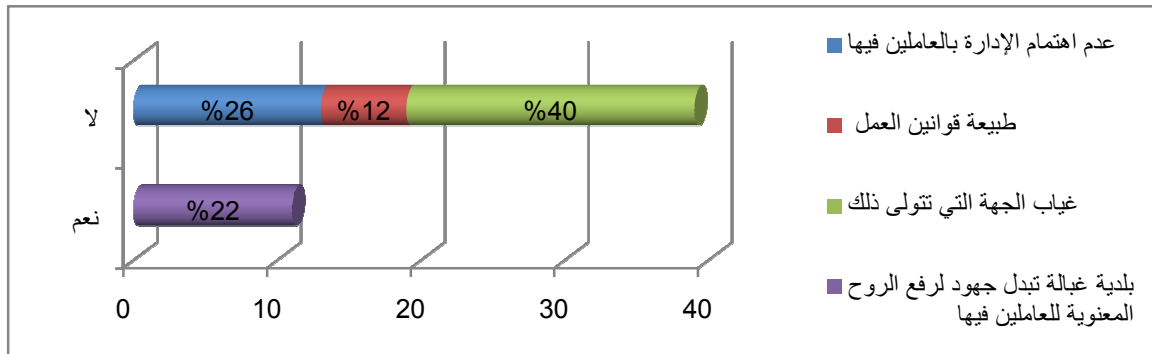
يبين الجدول أن 82% من الجمهور الداخلي لبلدية غباله يرون أن الظروف المعنوية للعمل غير ملائمة حيث يرجع السبب حسبهم إلى وجود التوترات الداخلية بين مختلف المسؤولين بنسبة 28% و غياب الاحترام بين المسؤولين والموظفين بنسبة 22% تليها عدم المساواة في المعاملة بنسبة 14% ثم غياب النشاطات الترفيهية بنسبة 12% وفي الأخير عدم المساواة في الترقية بنسبة 6% في حين يرى 18% من العاملين أن ظروف العمل في بلدية غباله ملائمة، ويمكن تفسير عدم ملائمة ظروف العمل المعنوية بكثرة الاحتكاكات بين الموظفين والمسؤولين بسبب إشرافهم المباشر على عمل الإداريين الأمر الذي يزيد من الضغط على العاملين في عملهم ويؤدي إلى ردود أفعال وسلوكيات منهم عادة ما تكون خارج أطر العمل وهنا يلجأ المسؤول إلى التصرف مع الموظفين كل حسب مستوى أدائه والمكافأة تكون عن طريق منح الأولوية للأفضل في الترقية وهذا ما يفسر بغياب الاحترام ووجود التوترات التي تؤدي إلى المفاضلة في المعاملة وعدم المساواة في الترقية كما رآها المبحوثين لكن غياب الجهة التي تعمل على تخفيف الضغط وتلطيف جو العمل ومساندة الموظفين في الحالات الصعبة والتقليل من حدة توترهم زاد من تعقيد الوضع وتعكير الأجواء داخل الإدارة وجعل الموظفين في اغلب الأحيان يعملون في أجواء غير مناسبة، لكن وفي ظل هذا الوضع هناك فئة حتى وإن كانت قليلة نوعاً ما ترى أن ظروف العمل المعنوية داخل البلدية ملائمة وهذا راجع إلى طبيعة مناصبها البعيدة عن ضغط المسؤولين من جهة والمواطنين من جهة أخرى، وعليه نستنتج أن غياب قسم العلاقات العامة في الإدارة البلدية ساهم في

تدني ظروف العمل المعنوية وبالتالي فإن وجود هذا القسم أو على الأقل مختص في العلاقات العامة ضروري جدا لتحسين معنويات العمال.

جدول رقم (20) يوضح الإجابة السؤال: هل ترى أن إدارة بلدية غبالة تبذل جهود لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها؟ والسبب في حالة لا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات
%	ك			
22	11	22	11	نعم
78	39	26	13	عدم اهتمام الإدارة بالعاملين فيها
		12	06	طبيعة قوانين العمل
		40	20	غياب الجهة التي تتولى ذلك
100	50	100	50	المجموع

الشكل رقم (09) يوضح رأي الموظفين حول جهود بلدية غبالة لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها



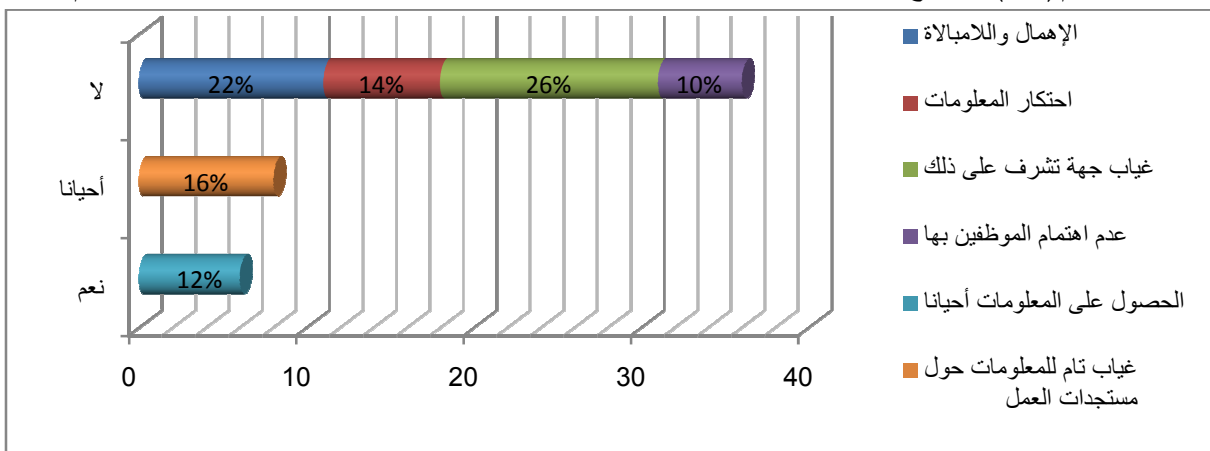
نلاحظ من الجدول أن 78% من المبحوثين يرون أن بلدية غبالة لا تبذل جهود لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها حيث يعود السبب برأيهم إلى غياب الجهة التي تتولى هذه المهمة وذلك بنسبة 40% وعدم اهتمام الإدارة بالعاملين فيها بنسبة 26%، بينما 12% منهم يرون أن السبب يرجع إلى طبيعة قوانين العمل في حين يرى 22% أن بلدية غبالة تبذل جهود لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها، ويمكن تفسير عدم بدل إدارة البلدية لجهود بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها بضعف إمكانياتها المادية أولاً ثم جمود القوانين التنظيمية المعمول بها في الإدارة المحلية ومحدودية صلاحيات المسؤولين في التصرف الأموال الموجودة لدى البلدية حيث أن الجانب الترفيهي في قانون الوظيفة العمومية غائب تماماً وعليه يجد المسؤول نفسه عاجزاً عن تقديم أي دعم معنوي للموظف خاصة في غياب المختصين

في العلاقات العامة التي من مهامهم رفع الروح المعنوية للعمال، وهنا نستخلص أن ضعف الإمكانيات، ومحدودية الصلاحيات، وغياب العلاقات العامة في البلدية جعلت الإدارة تبدو وكأنها غير مهتمة بموظفيها في حين هناك فئة ترى أن البلدية بذلت جهود لرفع معنويات العاملين فيها وتتمثل هذه الفئة في الموظفين الذين لديهم اتصال دائم ومباشر بالمسؤولين ويلاحظون عن قرب الجهود المبذولة والتي على قلتها ومحدودية فعاليتها لا يحس بها جميع العاملين في البلدية، خاصة في ظل غياب الجهة التي تبرز هذه الجهود لكل أفراد الجمهور الداخلي.

جدول رقم (21) يوضح الإجابة السؤال: هل تصلك المعلومات عن المستجدات فيما يخص عملك في الوقت المناسب؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
12	06	12	06	نعم	
16	08	16	08	أحيانا	
72	36	22	11	الإهمال واللامبالاة	
		14	07	احتكار المعلومات	
		26	13	غياب جهة تشرف على ذلك	
		10	05	عدم اهتمام الموظفين بها	
100	50	100	50	المجموع	

الشكل رقم (10) يوضح مدى وصول المعلومات حول المستجدات للموظفين فيما يخص عملهم.



نلاحظ من الجدول أن 72% من المبحوثين لا تصلهم المعلومات عن المستجدات المتعلقة بعملهم والسبب حسب 26% منهم يرجع إلى غياب جهة تشرف على إيصال هذه المعلومات، والإهمال

واللامبالاة بنسبة 22% ثم احتكار المعلومات بنسبة 14% وفي الأخير عدم اهتمام الموظفين بهذه المعلومات بنسبة 10%، في حين يبين الجدول أن 16% من العاملين تصلهم أحيانا المعلومات عن المستجدات حول عملهم، بينما 12% منهم يرون أن هذه المعلومات تصلهم باستمرار، ويمكن إرجاع عدم حصول أغلبية العاملين في بلدية غبالة على المعلومات المتعلقة بعملهم إلى غياب الجهة التي تضطلع بهذه المهمة وهي قسم العلاقات العامة أو مختص فيها حيث أن غياب هذه الجهة يجعل الموظف يعتمد على نفسه في الحصول عليها وغالبا ما يجد صعوبات في ذلك لأن المعلومة في الإدارة هي وسيلة ضغط واستقواء بين الموظفين وخاصة بين المسؤولين المباشرين وأعاون التنفيذ وعليه فإن الموظف الذي لا يملك علاقات جيدة مع مسؤوليه وزملائه يجد نفسه معزولا وغير قادر الاطلاع على مستجدات العمل لكن في وجود قسم العلاقات العامة فإن الموظف مهما كانت درجته داخل الإدارة تصله المعلومة كاملة وفي الوقت المناسب دون أن يبحث عنها، أما الموظفين الذين يحصلون على المعلومات أحيانا هم الذين يشاركون في الاجتماعات وعددهم قليل أو عن طرق احتكاكهم المباشر بالمسؤولين وأما بالنسبة للذين يحصلون على المعلومات حول مستجدات العمل باستمرار هم رؤساء المصالح وأصحاب المناصب النوعية وفي الغالب يحتفظون بها لهم إلا في الحالات الاستثنائية التي تفرض عليهم إطلاع الموظفين التابعين لهم عليها ويبقى سبب عدم نشر هذه المعلومات يكمن في غياب الجهة التي تشرف على جمعها وإطلاع كل العاملين عليها كل حسب منصبه ومهامه.

جدول رقم (22) يوضح الإجابة السؤال: هل تعمل إدارة بلدية غبالة على رصد الاختلالات والأخطاء في العمل وسرعة كشفها؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
24	12	24	12	غياب الإحساس بالمسؤولية من طرف العاملين	نعم
76	38	16	08	جمود القوانين والتشريعات	لا
		08	04	اللامبالاة من طرف المسؤولين	
		22	11	ضعف الإمكانيات المتاحة	
		02	01	غياب الجهة التي تضطلع بهذه المهمة	
		28	14		
100	50	100	50		المجموع

تظهر النتائج المدونة في الجدول أن 76% من المبحوثين يرون أن إدارة بلدية غبالة لا تعمل على رصد الاختلالات والأخطاء التي تحدث في العمل والسبب حسب 28% منهم يعود إلى غياب الجهة التي تضطلع بهذه المهمة، أما 22% منهم فيرون أن السبب يرجع إلى اللامبالاة من طرف المسؤولين تليها 16% منهم تعتبر أن السبب يكمن في غياب الإحساس بالمسؤولية من طرف العاملين وترى فئة ضئيلة أن السبب يعود إلى ضعف الإمكانيات المتاحة وذلك بنسبة 02%، وعلى العكس من ذلك يرى 24% من المبحوثين أن إدارة البلدية تعمل على رصد الاختلالات والأخطاء التي تحدث في العمل، وتبين هذه النتائج أن الإهمال واللامبالاة من طرف المسؤولين وغياب الإحساس بالمسؤولية من طرف العاملين لهما دور كبير في عدم رصد الأخطاء المهنية وتأخر الكشف عنها لكن غياب الجهة التي تضطلع بهذه المهمة ساهم بقدر أكبر في عدم البحث عن الأخطاء والاختلالات وكشفها في الوقت المناسب لأن القانون يحدد المهام والصلاحيات لكل موظف في منصبه في جميع أقسام الإدارة وعليه أغلب الموظفين يرون أن مهمة التردد للأخطاء ليست من اختصاصهم وهم غير مجبرين على القيام بذلك وما عليهم سوى القيام بالمهام المحدد لهم وفق ما يقتضيه المنصب، وهنا تظهر ثغرة كبيرة في الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية تتمثل في غياب قسم العلاقات العامة الذي من مهامه التردد للأخطاء والكشف عنها مبكرا واقتراح الحلول لها وبسبب هذا الغياب نجد الأخطاء تتكرر حتى أصبحت ظاهرة ملازمة لعمل الإدارة المحلية والتي تمثل البلدية جزء منها، لكن الدين يرون أن البلدية تعمل على رصد الأخطاء التي تقع في العمل فهم يقصدون الأخطاء البسيطة والمتعلق بتحرير الوثائق وهذه الأخطاء تقع على عاتق الموظف ويتم كشفها من طرف المسؤولين المباشرين عن طريق المراقبة قبل التصديق عليها.

5-2-2/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين في بلدية غبالة في ظل غياب العلاقات العامة الخاصة باستمارة الجمهور الخارجي.

جدول رقم (23) يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن الموظفين في بلدية غبالة يتعاملون معك بجد عندما تطلب خدمة ما ؟

الاحتمالات	ك	%
نعم	36	36
أحيانا	44	44
لا	20	20
المجموع	100	100

يظهر من الجدول أن فئة المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة الذين يرون أن الموظفين يتعاملون معهم بجد أحيانا عندما يطلبون خدمة ما تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 44%، تليها فئة الذين يرون أن الموظفين يتعاملون معهم بجد دائما بنسبة 36% وأخيرا فئة الذين يرون أن الموظفين لا يتعاملون معهم بجد عندما يطلبون خدمة ما وذلك بنسبة 20%، وتخضع نوعية المعاملة التي يتلقاها المواطن من الموظف في البلدية إلى طبيعة الخدمة المطلوبة من جهة ومزاج الموظف في اللحظة التي يطلب فيها المواطن خدمة ما منه، حيث أن طبيعة المجتمع الذي لا يملك مستوى تعليمي عالي تجعل من الصعب التعامل معه وإقناعه في كثير من الحالات فتنتهي بتوتر المواطن إذ يرى أن الموظف تهاون معه ولم يسدي له ما طلبه، كما أن معنويات الموظف تلعب دور بارز في تحديد مستوى المعاملة حيث أن ارتفاع المعنويات يجعل العامل أكثر انشراحا وجدية في العمل وليونة في التعامل لهذا نجد أغلبية المبحوثين يرون أن الموظفين في البلدية يعاملونهم بجد أحيانا، أما الذين يرون أن العاملين في البلدية يعاملونهم بجد فهم المواطنون الذين يقصدون البلدية من أجل الخدمات البسيطة كاستخراج الوثائق التي أصبح أمرها سهل مع الإصلاحات الجديدة والرقمنة فيما تعلق بالحالة المدنية وفي هذه الحالة لا يحتاج المواطن إلى نقاش مطول مع الموظف المقصود سوى تقديم الطلب والانتظار قليلا، لكن في الحالات المعقدة التي تتطلب النقاش والشرح نجد أغلب المواطنين غير راضون على طريقة المعاملة وهذا بسبب عدم إلمامهم بالمعلومات المتعلقة بمشاكلهم أو لعدم قدرتهم على إدراك القوانين المعمول بها حيث يرونها تعسفا لكنها في حقيقة الأمر واقعا مجهولونه مثل التعقيدات التي يواجهونها في إتمام ملفات السكن وهنا

نستنتج أن المعاملة التي يحضى بها المواطن من طرف العاملين في البلدية لا ترتبط بنوعية الخدمة المطلوبة فقط بل تتأثر أيضا بالظروف المعنوية التي يعيشها الموظف أثناء تأدية عمله.

جدول رقم (24) يوضح الإجابة على السؤال : هل تجد صعوبة في حل مشاكلك المرتبطة بإدارة بلدية غبالة؟

الاحتمالات	ك	%
دائما	21	21
أحيانا	56	56
أبدا	23	23
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة تواجههم أحيانا صعوبات في حل مشاكلهم المرتبطة بإدارة البلدية وذلك بنسبة 56% تليها نسبة الذين لا يتلقون صعوبات في حل مشاكلهم المرتبطة بإدارة البلدية ب 23% في حين يرى 21% منهم أنهم يجدون صعوبات في حل مشاكلهم المرتبطة بإدارة البلدية بصف دائمة، ويمكن تفسير هذه النتائج بطبيعة الخدمات المطلوبة من طرف المواطنين حيث أن الطلبات البسيطة عادة لا يكون فيها مشاكل وتتم بسرعة لكن الطلبات المعقدة أو التي تخرج عن الصلاحيات المخولة للموظف تتطلب مزيدا من الوقت أو الإجراءات التي هي في الحقيقة عادية لكن المواطن يراها مشاكل إضافية يمكن التغاضي عنها، ولهذا نجد أغلبية المبحوثين يرون بوجود المشاكل أحيانا حيث أنهم عندما تكون طلباتهم بسيطة تحل بسرعة وبدون تعقيد لكن عندما تكون طلباتهم أكثر تعقيدا ولا تحل بسرعة تظهر لهم على أنها صعوبات، والحقيقة أن المستوى التعليمي هنا يلعب دورا هاما في قدرة المواطن على التفهم، أيضا إحاطة المواطن بالمعلومات الكافية عن مشكلته يجعله أكثر تفهما واقتناعا، ولهذا نجد فئة من المبحوثين ترى بأنها لا تجد صعوبات إطلاقا في حل مشاكلها المرتبطة بالبلدية وهذه الفئة تتمثل في المنقذين والجامعيين خاصة إذ يسهل التعامل معهم، على عكس الفئة التي ترى بوجود هذه الصعوبات دائما وهذه الفئة نجدها من الأميين أو من الشباب المتهور الذين يحملون نظرة سيئة عن البلدية فتراهم يتعاملون بخشونة حتى في أبسط الأمور وهؤلاء من الصعب التعامل معهم، وعليه نستنتج أن الصعوبات التي يرى المواطن بأنه يتلقاها أثناء حل مشاكله بالبلدية سببها نقص المعلومات لدى المواطن وهذا الأمر ينتج عنه سوء التفاهم ويخلق صعوبات في التعامل معه من

جهة وحل مشاكله من جهة أخرى وتبرز هنا أهمية وجود العلاقات العامة لتوعية المواطن وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها لحل مشاكله المرتبطة بالبلدية في جو يسوده التفاهم والهدوء .

جدول رقم (25) يوضح الصعوبات التي يتلقاها المواطن عندما يقصد البلدية لحل مشاكله(من وجهة نظر المواطن):

الاحتمالات	ك	%
تهاون الموظفين	30	30
عدم معرفتك بالمعلومات المتعلقة بمشاكلتك	27	27
غياب صرامة المسؤولين	22	22
سوء المعاملة من طرف العاملين في الإدارة	21	21
المجموع	100	100

يظهر من الجدول أن 30% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يرون أن سبب الصعوبات التي يتلقونها في حل مشاكلهم المرتبطة بإدارة البلدية يرجع إلى تهاون الموظفين، بينما يرى 27% منهم يرون أن السبب يعود إلى عدم معرفتهم بالمعلومات المتعلقة بمشاكلتهم، كما يرى 22% منهم أن السبب يكمن في غياب صرامة المسؤولين في حين يرى 21% منهم يرون أن سوء المعاملة من طرف العاملين في الإدارة هي سبب هذه الصعوبات وهي نتائج مقاربة، وتبقى هذه الأسباب مجرد وجهات نظر للمواطنين ، والحقيقة أن اختلاف مستويات التعليم للمبحوثين واختلاف مشاكلهم تجعل من منهم يختلفون في تقدير الأسباب الحقيقية صف إلى ذلك عدم اطلاعهم على المعلومات المتعلقة بمجريات العمل والقوانين التي تضبطه والتي تتغير من حين لآخر تجعل المواطن يطلق إحكاما في الغالب تكون غير صحيحة لكن هذا لا يعني أن الصعوبات غير موجودة والتي أحيانا تكون خارجة عن طاقة الموظف مثل الصرامة في تطبيق الإجراءات القانونية التي يفرضها المسؤولين والتي يراها المواطن من بين الصعوبات التي تواجهه أيضا ظروف العمل التي لا يحس بها المواطن والتي يعيشها الموظف تنعكس بصفة مباشرة على طريقة تعامله فأحيانا تظهر في شكل تهاون وأحيانا تبرز في نوع من الخشونة في التعامل مع المواطن، ولهذا لا بد من وجود العلاقات العامة لاطلاع المواطن على المعلومات والإجراءات القانونية المعمول بها من جهة وتحسين ظروف العمل المعنوية للعاملين في البلدية من جهة أخرى وعليه نستنتج أن الخلل يكمن في غياب العلاقات العامة في الإدارة البلدية.

جدول رقم (26) يوضح الإجابة على السؤال : كيف يتم التكفل بانشغالاتك ؟

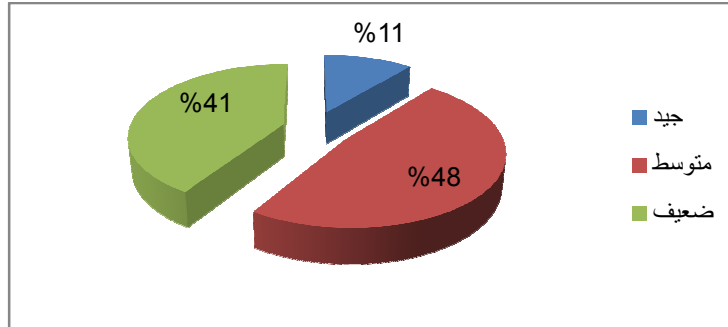
المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
42	42	42	42	بسرعة	
58	58	16	16	قلة الخبرة لدى الموظفين	ببطء
		28	28	عدم الجدية في العمل	
		14	14	عدم الاهتمام بك	
100	100	100	100	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يتم التكفل بانشغالاتهم ببطء وذلك بنسبة 58% وهذا راجع حسب 28% منهم إلى عدم الجدية في العمل وقلة الخبرة لدى الموظفين بنسبة 16% في حين 42% من المبحوثين يتم التكفل بانشغالاتهم بسرعة، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى غياب المعلومات لدى المواطن بخصوص الإجراءات الإدارية المتبعة في الإدارة البلدية للتكفل بانشغالاته حيث أن أغلبية الخدمات التي يطلبها المواطن من الإدارة البلدية تتطلب وقتاً للتدقيق في المعلومات من طرف الأعوان ثم توجه للتصديق عليها من طرف المسؤول، هذا الأخير لا يكون موجوداً في بعض الأحيان مثل غيابه عن البلدية لحضور الاجتماعات في الولاية أو في الدائرة فتتعطل بذلك مصالح الناس وهنا الموظف ليس مسؤولاً عن التأخر لكن كونه في الواجهة فهو الذي يتحمل الضغط من طرف المواطن، أيضاً كثافة العمل أحياناً مثلاً أثناء الدخول المدرسي لا يستطيع الموظفون استيعاب الكم الهائل من المواطنين فيحدث نوع من التأخير في التكفل بانشغالاتهم جميعاً، لكن هذا كله يرجع إلى غياب حلقة الوصل بين الإدارة والمواطن والتي تتمثل في العلاقات العامة التي من مهامها اطلاع المواطن على الأسباب الموضوعية للتأخر ومتابعة إجراءات العمل وهذا يساهم في إزالة التوتر أما الذين يرون أن التكفل بانشغالاتهم يكون بسرعة فهم المطلعون على الإجراءات القانونية المتبعة في الإدارة أو من الذين يطلبون خدمات بسيطة كوثائق الحالة المدنية، ولأن علاقة المواطن بالبلدية ليست محصورة في استخراج وثائق الحالة المدنية فإنه من الضروري وجود جهة تعمل على توضيح الرؤية للمواطن حتى يستطيع الحصول على حقوقه من دون المساس بحقوق الآخرين في جو يسوده التفاهم وهذا من خلال تزويده بالمعلومات الضرورية باستمرار وهنا نستنتج أن هذه الجهة لا يمكن أن تكون سوى قسم أو مختص في العلاقات العامة.

جدول رقم (27) يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية من وجهة نظر المواطن:

الاحتمالات	ك	%
جيد	11	11
متوسط	48	48
ضعيف	41	41
المجموع	100	100

الشكل رقم(11) يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية من وجهة نظر المواطن



تبيّن نتائج الجدول أن نسبة المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة الذين يرون أن مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية متوسط تأتي في المرتبة الأولى بـ 48% تليها نسبة الذين يرون أن مستوى هذه الخدمات ضعيف وذلك بـ 41% في حين تأتي نسبة الذين يرون أن مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية جيد في المرتبة الأخيرة وذلك بـ 11% فقط، ويمكن تفسير هذه النتائج بطبيعة الخدمات المقدمة في حد ذاتها حيث كلما زاد تعقيد الخدمة كلما تطلب التكفل بها وقتاً إضافياً وجهداً من طرف الموظف وهنا يلعب المستوى التعليمي للمواطن ومدى اطلاعه على المعلومات المتعلقة بمشكلته دوراً هاماً في قدرته على التفهم، ولأن أغلبية المبحوثين مستواهم متواضع نجدهم أقل تفهماً لأي تأخر في التكفل بأنشغالهم ضف إلى ذلك معنويات الموظف الغير مستقرة بسبب أوضاع العمل وغياب الحوافز المادية والمعنوية تجعل من مزاجه متقلب وهذا يؤثر على أدائه المهني الأمر الذي يجعل من الخدمة التي يقدمها ليست في مستوى تطلع المواطن وهنا يبرز دور العلاقات العامة في الرفع من

معنويات العاملين في الإدارة البلدية لتحسن أدائهم وكذا تزويد المواطن بالمعلومات المتعلقة بمشاكله حتى يكون أكثر تفهماً مع الموظفين.

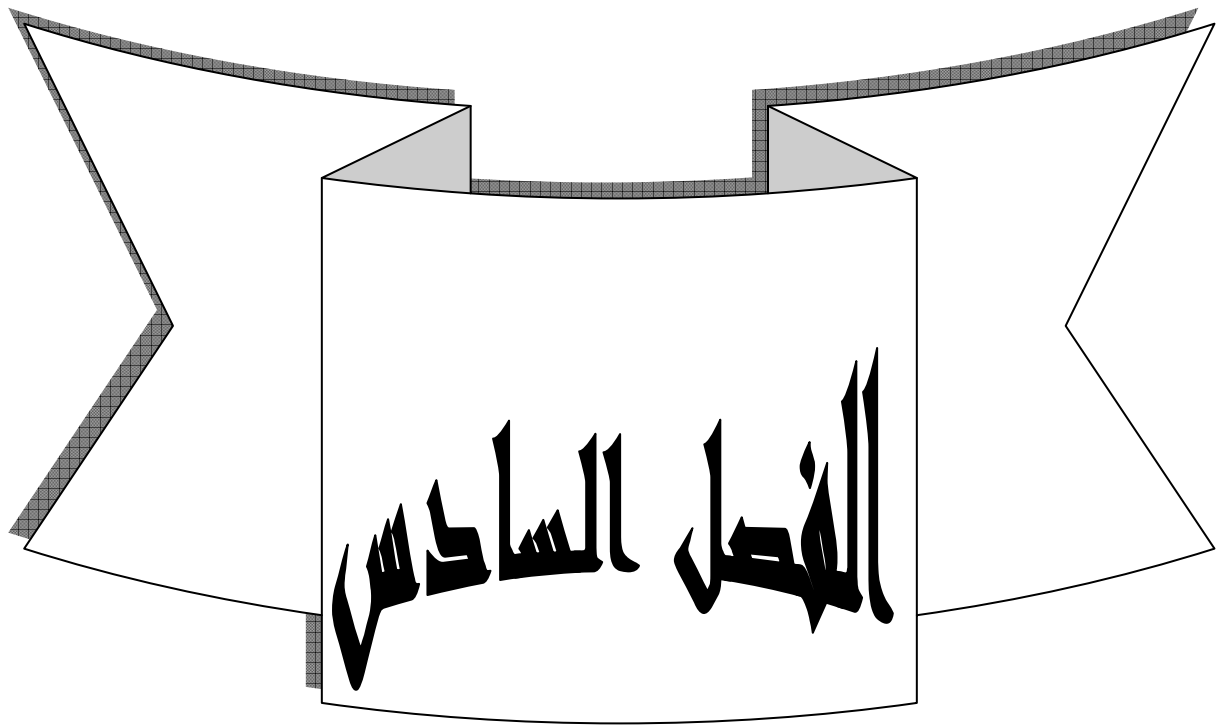
جدول رقم (28) يوضح مدى رضى المواطن على طريقة تعامل الموظفين معه:

الاحتمالات	ك	%
نعم	44	44
لا	56	56
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله غير راضون على طريقة تعامل الموظفين معهم وذلك بنسبة 56% بينما 44% منهم راضون على طريقة التعامل هاته، وتظهر هذه الأرقام كنتيجة منطقية لسببين أولهما غياب الجو المناسب للعمل بالنسبة للموظفين في البلدية وثانيهما عدم اطلاع المواطنين على الإجراءات القانونية المعمول بها في الإدارة البلدية حيث أن أي تأخر في التكفل بانشغالات المواطن يراها هذا الأخير تهاونا في حين نجد السبب في هذا التأخر خارج عن نطاق الموظف ويكمن في طبيعة القوانين التنظيمية، وعليه لإرضاء المواطن لابد أولاً من خلق جو عمل مناسب يجعل الموظف أكثر حماساً في العمل وليونة في التعامل ثم إطلاق برامج توعوية للمواطنين تسهم في تنويرهم بالمعلومات الضرورية لحل مشاكلهم، لكن هاتين المهمتين ليستا من اختصاص الموظفين أو المسؤولين بل من اختصاص العلاقات العامة، وهنا نستنتج أن وجود العلاقات العامة في الإدارة البلدية ضروري جداً للعاملين والمواطنين على السواء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن عملية تحسين الأداء للعاملين من العمليات المعقدة جدا ذلك بسبب العوامل المتداخلة والمتشعبة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مستوى الأداء سواء للأفراد أو الجماعات فمنها النفسية ومنها المادية والاجتماعية ،ورغم صعوبتها فهي من الطرق التي لا مفر منها والتي توليها أغلب المنظمات اهتماما كبيرا ومستمر سعيها لتحقيق مردود أفضل يؤهلها لان تكون في مستوى تطلعات الجماهير التي تتعامل معها ، وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى متغير الأداء بالتفصيل بدءا من محدداته والعوامل التي تؤثر فيه وصولا إلى متطلبات وخطوات وآليات تحسينه، هذا على المستوى النظري أما على المستوى الميداني فقد تناولنا في هذا الفصل واقع أداء العاملين في بلدية غبالة في ظل غياب العلاقات العامة من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها ووضع الاستنتاجات.



تمهيد

لقد تزايد الإهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات نظراً للقيمة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الحقيقية نحوها، وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه المؤسسة، حيث أصبح تكوين الصورة الطيبة هدفاً تسعى إليه معظم المنظمات التي تتشد النجاح. وتعمل المؤسسات الحديثة على تطوير صورتها لدى الجمهور، والحرص على إيجاد مكانة لصورتها عند الآخرين، بهدف إيجاد القبول لمنتجاتها وخدماتها، وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكوين الآراء في المجتمع فإنه يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع والإدارة المحلية واحدة من هذه المؤسسات، وهذا من أجل إيجاد رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ويدعمها في الظروف المختلفة.

يتضح من خلال الغاية من إيجاد الصورة الذهنية للمؤسسات أنها تدخل ضمن نشاطات العلاقات العامة حيث أن عمل هذه الأخيرة يبدأ مع بداية تفكير الجمهور في تشكيل آرائه نحوها، وتتابع العلاقات العامة هذه الآراء بالتزامن مع كل خطوة من خطوات بنائها للصورة، فالعلاقات العامة تسعى لإيجاد نوع من التفاهم المشترك والمفيد لكافة الأطراف في المؤسسة، لذا يبدو أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيويًا في بناء الصورة الذهنية وإدارتها من خلال اعتمادها على نظريات ونماذج علم النفس والاجتماع من جهة، وتقنيات الاتصال ونظرياته من جهة أخرى، والإدارة المحلية ليست بمعزل عن هذه التطورات فهي كمؤسسة إدارية واجتماعية تتعامل مع جماهير عريضة ومختلفة، ولذلك فهي تسعى كغيرها من المؤسسات إلى خلق صورة طيبة لها عند جماهيرها حتى يمكنها تطبيق سياساتها الاجتماعية والتنمية والسياسية في ظروف تتسم بالهدوء و التفاهم بعيدا عن الاحتجاجات، لكن هل ذلك ممكن في ظل غياب العلاقات العامة فيها؟

6-1/ مدخل للصورة الذهنية

6-1-1/ التطور التاريخي لمفهوم الصورة الذهنية

أكد منير حجاب في مؤلفه "الاتصال الفعال" أن مصطلح "الصورة الذهنية" ظهر إلى الوجود في 1908 على يد العالم "جراهام دلاس" والذي أشار في كتابه "الطبيعة البشرية والسياسية" إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما (1)، غير أن المفهوم شهد تطورات عدة وفق الاختصاصات وذلك على النحو التالي:

6-1-1-1/ مفهوم "الصورة الذهنية" من وجهة نظر الفلاسفة :

ربط الفلاسفة بين المعنى والصورة الذهنية فقد رأوا أن المعنى هو الصورة الذهنية التي وضعت حسبها الألفاظ، وقد كان لا بد لفهم مسألة المعنى من أن تدرس الصورة الذهنية وتظهر علاقتها بإدراك الواقع الخارجي، وصلتها باللغة المعبرة عن هذه الصورة، فقد اعتبرت "الصورة الذهنية" منذ العصور القديمة عنصراً أساسياً من عناصر الفكر، وقد أرجع الباحثون والمؤرخون استخدام المفهوم إلى عهد أفلاطون، حينما اعتبر العقل عبارة عن قرص شمع تترك تصورات الفرد عليه بصمات يمكن الرجوع إليها بعد حين (2).

إن تحليل الفلاسفة للمعرفة الإنسانية وطرق تشكيلها هو الذي حدد في حقيقة الأمر موقف الفلاسفة من مفهوم "الصورة" فالتيار التجريبي الذي يقوم على فكرة أن المعرفة تتبع من تجربة الحواس، أعطى لمفهوم "الصورة الذهنية" دوراً أساسياً في النشاط الفكري، على خلاف التيار المثالي الذي رفض فكرة أن المعرفة الحقيقية يمكن أن تقوم على أساس التجربة أو الخبرة بل تقوم على الفكر باعتباره الوحيد الذي يمكن أن يوصل إليها.

6-1-1-2/ الصورة الذهنية من وجهة نظر المفكرين الغربيين :

رأى أفلاطون أن العلم لا يقوم على الإحساس بل على التأمل والكشف والتذكر والمثل كذلك مبدأ الوجود، لأنه لا حقيقة للأشياء المحسوسة إلا بما تشمل عليه ماهيتها من الصور التي تصل بينها وبين عالم المثل، وقد أنكر أرسطو الفصل الذي ارتضاه أفلاطون بين عالم المثل والعالم التجريبي، ورأى أن

(1) : محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 2008، ص 168.

(2) : بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية- دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلامياً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر، 2015، ص-ص 146-147.

بين العالمين تكاملا لا ينفصل، وثمة رباط يصل بين الإدراك الحسي والذاكرة والتجربة والقوة المتخيلة والفكر.

وتتجلى أهمية أرسطو في موضوع الصورة الذهنية في دراساته المنطقية التي بحث فيها قضية التصور الذهني بعيدا عن الميتافيزيقيا، وقد نظر إلى هذه المسألة وفقا لثنائية الذات والموضوع، وعالجها من منطق التصور والتصديق، وفي العصر الحديث نجد لقضية المعرفة توجهات مختلفة لدى الفلاسفة الغربيين فقد حاول ديكارت إيجاد علم يقيني بقدر ما في العلوم الرياضية، وتطبيق هذا العلم اليقيني تطبيقا عمليا يمكن الإنسان من أن يصير سيد ومالك للطبيعة، وللوصول إلى العلم اليقيني لا بد من منهج علمي دقيق يقوم على مجموعة من القواعد وأهم هذه القواعد هي الشك أما ديفيد هيوم فقد ميز بين الأفكار والانطباعات، وكان ذا نزعة حسية مغالية، ووصل إلى أن أفكارنا تأتي من الانطباعات التي تتضمن الإحساسات والانفعالات والعواطف.

كما رأى أوغست كونت أن العلم قد وجد أخيرا موضوعه الحقيقي، ألا وهو الواقع الحسي كما يتمظهر للذات، أما هيغل فقد جعل الواقع والذات من جنس واحد ومعنى هذا تعقيل الواقع، ويميز هيغل بين الفكرة والتصور، على أساس أن الفكرة هي الوحدة المطلقة للتصور وللموضوعية، وهي الحق بذاته ولذاته ويختلف هذا الموقف مع موقف باركلي الذي يرى أن الوجود هو الإدراك الحسي، وقد تنوعت نظرات الفلاسفة إلى قضية الإدراك، واختلفت ما بين نظرة ترى أن المعرفة الأساسية تأتي من الحس أولا، ثم يتدخل العقل والحدس أحيانا من أجل ترتيب ما وعاه الحس ونقله، ونظرة ترى الأمور بطريقة مثالية فتعتقد أن الأفكار تأتي أولا ثم تطابق هذه الأفكار الواقع الخارجي⁽¹⁾.

6-1-1-3/ الصورة الذهنية عند العرب

بحث الدارسون العرب القدامى كالفرايبي و ابن سينا و الغزالي موضوع الإدراك من خلال العلاقة بين الذات والموضوع، مؤكدين على عدم إمكانية الفصل بين الذات وموضوعها، وقد لخص الجرجاني هذا حيث قال: "إحاطة الشيء بكماله وهو حصول الصورة عند النفس الناطقة وتمثيل حقيقة الشيء وحده من غير حكم عليه بنفي أو إثبات ومع النفي بأحدهما يسمى تصديقا"⁽²⁾، ويفهم من هذا التعريف أن الإدراك الذي يعني الإحاطة بالشيء بكماله هو الصورة الذهنية التي لا تتحصل إلا بمعرفتين أي

(1) : 28063_74_2_num-1974-

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033

29/03/2016 h22.35

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص148.

بتصويرين، حصول الصورة الذهنية، ومعرفة حقيقة هذه الصورة مستقلة عن غيرها، أي معرفة طبيعتها الخاصة على أنها جنس أو نوع من الأجناس أو الأنواع التي يمكن تصورها في الذهن، وهذا كله من غير حكم عليها بالإثبات أو النفي، فإذا ما كانت الصورة الذهنية أساس العلاقة بين الشيء في الخارج والذهن الإنساني فإن هذه الصورة أو المفهوم الذي يتكون في ذهن الإنسان يعد أساس المعنى، غير أن تعارض وجهات النظر عند الفلاسفة في تفسير "الروح الانسانية" من أفلاطون إلى أرسطو، ظل يتردد صداها في الكثير من التخصصات ويتضح ذلك جليا مع خبراء علم النفس بالعودة إلى موقف علماء النفس من مفهوم "الصورة الذهنية".

6-1-1-4 مفهوم الصورة الذهنية من وجهة نظر علماء النفس:

شهد استخدام المفهوم على حد تعبير المؤرخ "بلان قران جنين" اضطرابات عديدة مسايمة مع تطور علم النفس، وقد ألهم الوجود المطلق لمفهوم "الصورة" كشكل من أشكال الفكر في التقليد الفلسفي، علماء النفس، بدءا من إنشاء علم "النشاط العقلي" في أواخر القرن التاسع عشر إلى النقاش حول "التمثيل العقلي" في أواخر السبعينيات، وقد انطلقت بداية اهتمام علماء النفس بمفهوم الصورة الذهنية مع كل من "قلتن" في مؤلفه "تحقيق في قدرات الإنسان وتطوره" لعام 1883 و"بنت" في مؤلفه "الدراسة التجريبية للذكاء" لسنة 1903، حيث كانا من الأوائل في الإهتمام بمفهوم الصورة الذهنية⁽¹⁾، كما كان لكل من ريبو الفرنسي و تشيمير الأمريكي مساهمة في ذلك، واعتبر هؤلاء "الصورة الذهنية" عبارة عن وحدات عقلية أساسية تشارك في تشكيل الأفكار، ومن ثم فهي تستمتع بمكان بارز في تطور الفكر⁽²⁾، فبعد أرسطو ورواد المذهب التجريبي، استخدموا اللفظ حتى أنهم اعتبروا من أهم الرواد المؤمنين باللفظ.

خلال القرن التاسع عشر، عمل العديد من علماء النفس في معالجتهم الإكلينيكية لمرضاهم على دراسة قدرة المرضى في استحضار "الصورة الذهنية" وأصبح بذلك ينظر إلى "الصورة الذهنية" على أنها بداية للتفكير، ترتبط ارتباطا وثيقا بالإدراك وتأخذ دورا مركزيا في النشاط العقلي، ومرادفة ولفترة طويلة للفظ أو "الفكرة"⁽³⁾، فرواد هذا الفكر اعتبروا "الصورة" بمثابة "أثر أو علامة تخطها الأحاسيس" أو على أنها "نسخة من الأشياء"، ولم يشهد لفظ "الصورة الذهنية" عودة في الكتابات العلمية الأمريكية إلا مع بداية الستينات، في بعض الدراسات النفسية ومجالات أخرى وهذا ما أكده دنيس في مؤلفه "عودة المفهوم"

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، صص 148-149.

(2) : نفس المرجع، ص 151.

(3) : نبيلة بلمهدي، دور العلاقات العامة في بناء صورة المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة النسر لمواد التنظيف (Aigle)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص 144.

الذي أكد من خلاله أن اللفظ عاد للوجود في الساحة الأمريكية مع علماء الأعصاب، والذين أعطوا اللفظ مكانا في دراساتهم وتحليلهم ولو بشكل متواضع في البداية وبأقل تهميش بعد ذلك مع العلوم السلوكية. كذلك فإن بعض رواد التيار التجريبي لعلم النفس عادوا لاستخدام المفهوم وإن كان بشكل غير مباشر فتولمان تحدث عن الخرائط الإدراكية وهول عن الاستجابة المسبقة للهدف وأوسقود عن نظام وسيطي غير لفظي، وذلك كله للحديث عن مجموعة سلوك يصعب تحليلها، فقد لجأ الباحثون السابق ذكرهم إلى "متغيرات متداخلة" بينما فضل البعض الآخر استخدام لفظ "الصورة الذهنية" والإعتراف بأهميتها الوظيفية في السلوك، وبذلك عاد لفظ ومفهوم "الصورة الذهنية" مع رواد مذهب "السلوك الجديد" الذين اعتبروه وسيطا سلوكيا، ومنذ الستينات أدخل مفهوم "التمثيل الذهني" واستخدم مفهوم "الصورة الذهنية" وذلك مع آلانيفيو⁽¹⁾.

6-1-1-5/ مفهوم الصورة الذهنية في مجال المنظمات:

إن تطبيق مفهوم "الصورة الذهنية" على المنظمات أستمد من علم النفس الاجتماعي، حيث درست صورة المؤسسات على أنها أنظمة بيولوجية على نفس وتيرة أنظمة اجتماعية أخرى⁽²⁾، واعتبرت الصورة في هذا الإطار على أنها نتاج قراءة ذهنية لتجارب حسية أو تصورات يمكنها أن تتغير بتغيير العوامل الأولى التي أنشأتها في إطار اجتماعي⁽³⁾. وكمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية لم يستخدم إلا بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن استخدم في المجالات السياسية والإعلامية والمهنية المختلفة وهذا على النحو التالي:

6-1-1-5-1/ تطور المفهوم كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية:

أجرت الباحثة كندي بحثا مستفيضا عن استخدام مفهوم "صورة المؤسسة" كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية في الأدبيات السابقة فأكدت أن بداية استخدام المفهوم انطلقت في سنوات الخمسينيات، وكان أول من تعرض للمفهوم قصد رسم أوجه التشابه والاختلاف بين لفظ "صورة المؤسسة" و"الشخصية الإنسانية" هو نيومن عام 1953، وجاء بعده بلدينغام 1956 ليتعرض إلى العلاقة بين "الصورة" و"السلوك"، مقترحا في ذات السياق، فكرة أن "ما يعتبره الانسان حقيقة، هو حقيقة بالنسبة له"⁽⁴⁾

(1) : نبيلة بلمهدي، مرجع سابق، ص146.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص150.

(3) : علي عجرة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، مصر، 2003، ص3.

(4) : نفس المرجع، ص4.

وراح سوانسون عام 1957 على خطاه، فكان أول من اقترح فكرة "صورة المؤسسة المثالية" ومساندا لذات الفكرة بشكل قوي كان مارتيانو عام 1958 الذي دعا بشدة المسيرين الإداريين الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الصورة، مقترحا في سياق متصل، ولأول مرة، فكرة جديدة على الساحة مفادها أن المؤسسة لا تواجه جمهورا واحدا فقط بل عدة جماهير، مع تمييزه بين المعنى المهني للصورة ومعناها العاطفي الذاتي⁽¹⁾.

من جهته صنف هاريس عام 1958 سبع أنواع لصورة المؤسسة منها: (صورة المؤسسة، صورة المنتج، صورة العلامة، صورة الموزع وصورة طلب المستهلك...) ⁽²⁾ في حين رسم بولجر عام 1959 منهجية لدراسة صورة المؤسسة عند الزبون وعند المنافسين والصناعة المثلى، و طالب بايتون عام 1959 بدراسة "صورة المؤسسة" على أساس الصورة التي ترغب فيها الإدارة والمنافسون والصناعة المثلى ⁽³⁾، واعتبر آلسمام 1959 أن الهدف من تطوير "صورة المؤسسة" مضاعف حيث يسمح من جهة للمؤسسة من تحقيق أهدافها ومن جهة أخرى يربطها بمحيطها الاجتماعي، أما بريستول عام 1960 فقد تعرض من جانبه إلى مختلف الأدوات والتقنيات التي يمكن من خلالها من تحسين "صورة المؤسسة" في الوقت الذي فضل فيه بورشتاين عام 1961 اعتبار أن التركيز على الصورة لا يعكس الحقيقة.

في نفس السنة جاء فين مخالفا إياهم في الرأي معللا ذلك بأهمية "صورة المؤسسة" بالنسبة لها ووافق في ذلك قرينبرق من خلال دراسة امبريقية أجراها حول ثبات الصورة، وفي عام 1965 ناقش قردنر فكرة حق استخدام المصادر التقنية للعلوم السلوكية في دراسة "الصورة" بينما التطور المميز للمفهوم كان مع بلدنش عام 1970 وذلك بتفريقه بين "صورة المؤسسة" و"هوية المؤسسة"، وتوالت على فكرته العديد من الدراسات كدراسة برك و بييري اللذان توصلا ما بين 1974 و 1975 من خلال دراسة امبريقية إلى توضيح الدور الذي تلعبه النشاطات الاجتماعية للمؤسسة في تحسين صورتها.

بعيدا عن التفكير التقليدي سلطت كندي عام 1977 الأضواء على موظفي المؤسسة مؤكدة على الأولوية التي يجب على كل مؤسسة أن توليها لـ"صورة المؤسسة" مؤكدة على أن موظفي المؤسسة باعتبارهم بائعين لصوريتها يجب أن يعكسوا صورة إيجابية مع جل من يتعاملون معهم، في حين أكد كل من أولينس عام 1978 و برنشتاين عام 1984 أن "الصورة" لا يمكن فصلها عن الحقيقة فهي تعبير عن شخصية المؤسسة وتنسيق الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي أمر أساسي بالنسبة للمؤسسة،

(1) علي عجوة، مرجع سابق، ص5.

(2) بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص153.

(3) نفس المرجع، ص154.

وأوضح من جانبه قري عام 1986 كيف أن "صورة المؤسسة" مفهوم حيوي لأصحاب الأعمال وقارن بين مختلف الجهود المبذولة حول الصورة لبعض المؤسسات الناجحة واقترح نتيجة لذلك منهجا لجدول أعمال لبناء وتثبيت صورة إيجابية للمؤسسة⁽¹⁾.

6-1-1-2/ تطور المفهوم كمصطلح له صلة بالإعلام السياسي والعلاقات العامة:

بدأ استخدام لفظ "الصورة الذهنية" عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وقد كان لظهور كتاب "تطوير صورة المؤسسة" للكاتب الأمريكي لي بريستول في عام 1960 أثر كبير في نشر مفهوم صورة المؤسسة بين رجال الأعمال، وما لبث المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية⁽²⁾، وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح في عام 1965 حينما ظهر كتاب "السلوك الدولي" الذي اشترك في تأليفه هريت كليمان مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية، وقد اهتمت الدراسات السياسية بصورة القيادات السياسية في بعض الشعوب وتأثيرها على صورة الشعب الذي تنتمي إليه من ناحية، وتأثيرها على السلوك الجماهيري إزاء هذه القيادات داخل شعوبها من ناحية ثانية، كما اهتمت الدراسات الإعلامية بدراسة صورة قطاعات المجتمع المختلفة من خلال ما يقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، أو من خلال ما تعبر به الجماهير عن انطباعها إزاء هذه القطاعات⁽³⁾.

أما في مجال الإعلام والاتصال فمنذ 1990 تقابل مفهوم الصورة بمفهوم "الهوية" وقد تعرض إليه خاصة الباحثون الانجلوسكسونيون الذين اعتبروا الصورة وليدة بناء داخلي للمؤسسة أو لرسالة اتصالية حددت معالمها بشكل مقصود من قبل المؤسسة، وقد اهتمت العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية والمؤسسات المختلفة للتعرف على نظرة الجماهير لهذه الشخصيات أو المؤسسات، ومعرفة العناصر الايجابية والسلبية في هذه الصورة للتأكيد على العناصر الايجابية وعلاج الأسباب التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية إن وجدت⁽⁴⁾، كما اهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية وتطورها في ظل وسائل الاتصال الجماهيرية وتعدد الرسائل التي يتعرض لها الإنسان في هذا العصر.

(1) : علي عجوة، مرجع سلبق، ص3.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص154.

(3) : نفس المرجع، ص155.

(4) : سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت 2005، ص24.

ومن الجانب العربي، يعد علي عوجة الأول الذي فتح الباب أمام الباحثين العرب لدراسة "الصورة الذهنية"، وتطوير هذا العلم فقد اعتبر كتابه "العلاقات العامة والصورة الذهنية" بمثابة اللبنة الأولى لجيل من الباحثين العرب للخوض في هذا الميدان على غرار سليمان صالح الذي ألف كتاب تحت عنوان "وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية".

إن الإهتمام بمفهوم "الصورة الذهنية" شهد تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة حتى أنه يمكن أن يتطور في المستقبل القريب ليصبح علماً جديداً قائماً بذاته له أصوله وقواعده ونظرياته، وهذا ما راح إليه الباحث جوزيف إريك ماسي أستاذ محاضر بكلية الاتصال بجامعة كاليفورنيا الذي اعتبر مفهوم "صورة المؤسسة" جد هام بالنسبة لباحثي العلاقات العامة ومطبقها حتى أنه أكد من خلال نظريته "نظرية إدارة صورة المؤسسة" التي عرض تفاصيلها في الملتقى السنوي للأكاديمية الدولية للتجارة عام 2003، والتي رد من خلالها على رواد النظرة السلبية حول مفهوم "الصورة" الذين يعتقدون أنه مفهوم غير مستقر وقابل لكثير من التغيرات مما يجعله عابراً ودراسته مجرد مضیعة للوقت إلى درجة أن سكوت كتليب أستاذ العلاقات العامة قال عنه بصريح العبارة "أكره لفظ الصورة"، وقد أكد ماسي في ذات السياق أن ديناميكية الصورة تجعلها أكثر قابلية للدراسة من "هوية المؤسسة" و"سمعة المؤسسة"⁽¹⁾.

6-1-2/ الصورة الذهنية وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة

هناك الكثير من الغموض يحيط بهذا المفهوم مما يجعله يتشابه مع مفاهيم أخرى من أهمها مفهوم السمعة والصورة النمطية، وبالتالي فإنه من المهم تحديد الفرق بين هذه المفاهيم التي يخلط كثيراً بينها خاصة في مجال العلاقات العامة⁽²⁾ وهي كما يلي:

6-1-2-1/ السمعة: تعرف سمعة المؤسسة من تقييم الجمهور للمؤسسة مقارنة مع أخرى، وبعبارة أخرى، سمعة المؤسسة هي رد فعل عاطفي من الجمهور فيما يتعلق باسم المؤسسة، وقد رأى كل من "ويتن و ماكي" بأن "سمعة المؤسسة هي ردود أفعال خاصة تتلقاها المؤسسة من أصحاب المصلحة حول مصداقية الهوية التي تدعي امتلاكها"⁽³⁾.

هناك خلط بين مفهومي الصورة والسمعة، فقد أكد "واتريك" أن الصورة تعادل ما يحدده البعض بلفظ السمعة، من جانبها "كابل و تريبون" اعتبروا أن لفظ الصورة مخالف تماماً لمفهوم السمعة بسبب

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص154.

(2) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص17.

(3) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص140.

خاصيتان أساسيتان: الأولى خلافا للسمعة الصورة لا تتضمن البعد العاطفي والثانية: سمعة صاحب العمل تستند على مجموعة من المعتقدات تبنى من خلال نظرة الجمهور للمؤسسة في حين تستند الصورة بشكل صارم على المعتقدات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة⁽¹⁾، ويتم بناء سمعة المؤسسة على أساس الأعمال التي تقوم بها، وهذه الأعمال هي نتيجة الإبداع المشترك لأعضاء المؤسسة والعاملين فيها، وهذا الإبداع يقوم على أساس إدراك الأعضاء للقيم الأساسية للمؤسسة⁽²⁾.

من هذا المنطلق يمكن التمييز بين هوية المؤسسة وسمعتها، حيث أن هوية المؤسسة تقوم على الأعمال الداخلية وإدراك أعضاء المؤسسة والعاملين فيها للقيم الأساسية لهذه المؤسسة بينما تقوم سمعة المؤسسة على الأعمال الخارجية، فهي عملية تقييم خارجي للأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وهذا التقييم يتم على أساس التجارب المباشرة للجمهور مع المؤسسة كما أنه يتم على أساس الاتصال المباشر الذي يوفر لقطاعات معينة من الجمهور مثل حملة الأسهم المعلومات عن أعمال المؤسسة، لذلك فإن سمعة المؤسسة تمثل الأحكام التراكمية للجمهور على المؤسسة خلال فترة معينة، والسمعة الحسنة للمؤسسات توفر لها ميزات تنافسية، وتزيد نوعية أداء هذه المؤسسات وتزيد جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وتختلف السمعة عن الصورة حيث يمكن أن تعتمد الصور على التصورات الخاطئة بينما لا يمكن أن توصل المؤسسة إلى جمهورها إلا سمعة حقيقية عنها⁽³⁾.

أكد هانتش وشولتز و نقيون ولوبلان أن الهوية والسمعة هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على الصورة⁽⁴⁾، فالسمعة مرتبطة ارتباطا وثيقا بنشاط المؤسسة وهذه الأنشطة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعلاقة التي تجمع مجتمع المؤسسة بالمؤسسة، وبين تصوره للمؤسسة ماهيتها وقيمها، ويرى البعض أن السمعة هي تقييم أصحاب المصلحة للمؤسسة على مر الزمان، هذا التقييم مرتبط بالتجربة الخاصة للمتعاملين مع المؤسسة وأي نوع من النشاط الاتصالي والرمزي يمكنه أن يولد معلومة حول نشاط المؤسسة، ويمثل الوقت المفتاح المكون للسمعة، فالسمعة تراكم لأحكام الجمهور حول المؤسسة في كل الأوقات على مر الزمن⁽⁵⁾. والسمعة تعني أيضا نشاطات المؤسسة مقارنة مع نشاطات مؤسسات

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص140.

(2) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص18.

(3) : نفس المرجع، ص18.

(4) : نفس المرجع، ص19.

(5) : محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص185 .

أخرى، خاصة في الأمور التي تميز الواحدة عن الأخرى، وتختلف الصورة عن السمعة في كون الأولى يمكن أن تقام على تصور خاطئ غير أن المؤسسة لا يمكنها إلا أن تنقل سمعة صادقة إلى الجمهور. وختام القول أن جوتسو و ويلسون استخلصا أن هناك ثلاث اتجاهات للتفكير في التراث البحثي عن سمعة المؤسسة على النحو التالي⁽¹⁾:

- 1- اتجاه يقوم على أن هناك تطابقا بين سمعة المؤسسة وصورتها، وأنه لا يمكن الفصل بينهما.
- 2- اتجاه يرى أن هناك اختلافا كاملا بين سمعة المؤسسة وصورتها وأنها منفصلتان.
- 3- اتجاه يرى أن هناك علاقة قوية بين سمعة المؤسسة وصورتها والواقع أن هذا الاتجاه قد حظي بقدر أكبر من القبول خلال السنوات الأخيرة نظرا لصعوبة الفصل بين مفهوم الصورة ومفهوم السمعة وتوضيح الفرق بينهما.

ويذهب كلا من لوبلسن وقوستي إلى نفس الفكرة والقول بأن هناك ثلاث مدارس سلطت الأضواء على السمعة وهي⁽²⁾:

- مدرسة الفكر المماثل التي جعلت من لفظ السمعة مطابقا للفظ الصورة.
 - مدرسة الفكر المختلف التي فصلت تماما بين مفهوم السمعة ومفهوم الصورة.
 - مدرسة الفكر المترابط التي جعلت هناك علاقة ديناميكية بين السمعة والصورة .
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن السمعة هي عبارة عن تقييم وحكم شامل لأصحاب المصالح للمؤسسة في أي وقت كان، ويرتكز التقييم والحكم على التجربة المباشرة لهم واتصالهم بالمؤسسة.
- 6-1-2-2/ الصورة النمطية:** كثيرا ما يرتبط مفهوم الصورة الذهنية بمفهوم الصورة النمطية، فالصورة النمطية عرفها الباحثون بأنها " نماذج مركبة وثابتة من التنظيم المعرفي"⁽³⁾، كما أنها " مجموعة من المعتقدات المتعلقة بصفات وخصائص جماعة معينة"⁽⁴⁾ " وهناك إجماع على تحديد هذه الصفات، وقد أوضح الباحثون اختلاف الصورة الذهنية عن النمطية في نقطتين أساسيتين هما⁽⁵⁾:

إن الصورة الذهنية يمكن تغييرها حيث أنها تتسم بالثبات النسبي أما الصورة النمطية فهي تقاوم التغيير فمن الصعب تغييرها وعادة تكون الصورة النمطية متحيزة وهي في الغالب سلبية عكس الصورة

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص20.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص145.

(3) : محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص176.

(4) : نفس المرجع، ص176.

(5) : نفس المرجع، ص177.

الذهنية التي تكون أحيانا إيجابية وفي ظروف أخرى تكون سلبية ، والحقيقة فإن الدراسات الإعلامية لم تستطع أن تضع حواجز فاصلة بين الصورة الذهنية والصورة النمطية، حيث تشير الأدبيات المرتبطة بدراسة الصورة لحاله التباين والاختلاف في توجهات العلماء نحوها، فعلى سبيل المثال يرى روبنسون و برلو أن الصورة الذهنية تشبه إلى حد كبير الصورة النمطية، في حين يرى جولدنج أن الصورة الذهنية ما هي إلا مجموعة من الانطباعات الذاتية تكونها أذهان الناخبين دون وجود أنماط ثابتة، ومن الناحية التاريخية فقد سبقت الصورة النمطية في الظهور، وكان دايدوت هو أول من تحدث عنها عام 1798 ليصف بها عمليات الطباعة التي تستخدم الصورة الثابتة⁽¹⁾.

6-1-3/تصنيفات الصورة الذهنية وأبعادها

6-1-3-1/تصنيفات الصورة الذهنية

هناك عدة تصنيفات لتحديد الأنواع المختلفة لصورة المؤسسة، وتختلف هذه الأنواع باختلاف نوع وموقع الدارس، ونستطيع القول أن أول وأبسط تصنيف هو تصنيف صورة المؤسسة إلى صورة داخلية، وصورة

خارجية وهناك تصنيفات أخرى نذكرها كالتالي⁽²⁾:

6-1-3-1-1/الصورة الداخلية والصورة الخارجية:

6-1-3-1-1-1/الصورة الداخلية للمؤسسة: ويكون هنا الجمهور المستقبل هو مستخدمى المؤسسة عمالها وإداراتها ويكون الاتصال أكثر سهولة ومرونة، وذلك عن طريق الخطابات التي يقدمها مسؤولو المؤسسة، وكذا كيفية التعامل داخل المؤسسة مثل الصرامة، الجدية، الحوافز، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف في المؤسسة، وهي ثقافة المؤسسة نفسها، بالإضافة إلى كيفية تعامل المؤسسة مع زبائنها وعملائها وحتى الموردين، بصفة مختصرة، هي تلك الصورة التي تحاول المؤسسة نقلها إلى جمهورها الداخلي، حيث أن هذه العوامل هي التي تتحكم في رأي العامل في مؤسسته وكذا متعاملها، هذا العامل الذي سينقل الصورة الداخلية للمؤسسة إلى الخارج بحسب تأثيره وكيفية تعامل المؤسسة معه، وهو الذي يحدد نوع الصورة التي سينقلها سيئة كانت أم جيدة.

6-1-3-1-2/الصورة الخارجية للمؤسسة: إذا كانت الصورة الداخلية هي الصورة الموجهة

للجمهور الداخلي للمؤسسة، فالصورة الخارجية، هي تلك الموجهة لأشخاص من خارج المؤسسة، والوسائل

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص 39.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص-ص 135-136.

المستخدمة في الحالتين مختلفة جداً، كما أن أساس جودة ورياءة الصورة مختلف، ففي هذه الحالة الاتصال المتعلق بالصورة يكون اتصالاً خارجياً ويرتكز أساساً على الخدمات المقدمة أو المنتجات المعروضة، بحيث أن الجمهور أو المتعاملين يحكمون على صورة المؤسسة من خلال جودة منتجاتها، ومستوى خدماتها بالإضافة إلى الصورة الداخلية التي ينقلها العمال عن مؤسستهم.

6-1-3-1-2/ تصنيف بيتش: ويقوم تصنيف بيتش على أن هناك أربعة أنواع للصورة الذهنية هي⁽¹⁾:

أ- **الصورة الذاتية:** وهي تتكون من المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم والأعراف التي تكون مقبولة بشكل عام داخل المؤسسة، وعلى أساس كل ذلك يتم تشكيل الأهداف وتقييمها، ومن الواضح أن هذا النوع يقترب إلى حد كبير من مفهوم الذاتية وهو يركز على الجمهور الداخلي أو على أعضاء المؤسسة والعاملين فيها.

ب- **الصورة المستقبلية للمؤسسة:** وتقوم على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وخططها وبرامجها وأجندتها.

ج- **صورة أعمال المؤسسة:** وهي الصورة الفعلية أو الواقعية حيث تقوم على الخطط المرتبطة بالأهداف والسلوك الفعلي للمؤسسة.

د- **صورة مشاريع المؤسسة:** وهي تقوم على الأحداث المتوقعة التي يمكن أن تصنعها المؤسسة وتشارك في صنعها.

كما يمكن تصنيف الصورة الذهنية على النحو التالي⁽²⁾:

أ- **الصورة الواقعية:** وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل للمؤسسة والتي أصبح الجمهور يتعامل على أساسها مع المؤسسة ويقرر على أساسها التعرض للمعلومات عنها، وهذه الصورة تم تشكيلها عن طريق الخبرة الشخصية والاتصال المباشر والرسائل الاتصالية التي تعرض لها الجمهور والموجهة من المؤسسة نفسها، وهذه الصورة قد تكون إيجابية وقد يوجد بها سمات سلبية كما أنها قد تكون سلبية بشكل كامل.

ب- **الصورة الاتصالية:** وهي الصورة التي تقوم المؤسسة بالعمل على تشكيلها من خلال الرسائل الاتصالية التي توجهها للجمهور، وباستخدام كل وسائل الاتصال، هذه الصورة تكون إيجابية لكنها في الكثير من الأحيان تكون أقل من الصورة التي ترغب المؤسسة في تشكيلها.

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص 25.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص-ص 136-137.

ج- **الصورة المرغوبة:** وهي تلك الصورة التي تسعى المؤسسة لتشكيلها لنفسها وهي تحتاج لاستراتيجيات اتصالية طويلة المدى وإلى اقتناع المسؤولين في المؤسسة، والقائمين بالاتصال فيها بسمات هذه الصورة، وبذاتية المؤسسة، وقيمها الأساسية، ووظائفها وأهدافها والنجاح في تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى الكثير من الجهود والخبرات والقدرات الاتصالية، كما يحتاج إلى تطوير نظرة المؤسسة نفسها للجمهور والشعور بحاجتها إلى العمل على الحصول على ثقة الجمهور، والعمل على زيادة مصداقيتها، والتأكيد على أن الأنشطة التي تقوم بها مشروعة بمعنى أنها تحقق مصالح المجتمع، ولا تهدف إلى تحقيق مصلحتها فقط وأن المؤسسة تقوم بخدمة عامة.

د- **الصورة الناتجة عن أزمة:** وهي ليست صورة دائمة أو قوية ولكنها نشأت نتيجة تعرض المؤسسة لأزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة معادية للمؤسسة، وتعتبر الصورة المشوهة من أخطر نتائج الأزمات، لذلك تحتاج إلى جهد مكثف وسريع من جانب الإدارة والقائمين بالاتصال في المؤسسة لمواجهةها، والعمل على تغييرها من خلال معلومات دقيقة وصحيحة، ذلك أن محاولة تغيير الصورة عن طريق الخداع والبيانات السريعة التي تتضمن معلومات غير صحيحة يمكن أن يؤدي إلى قلة المصداقية، وتزايد حدة تشويه صورة المؤسسة، الأمر الذي يصعب على القائمين بالاتصال تغييرها. وهناك أيضا تصنيف آخر للصورة الذهنية هو (1):

أ- **الصورة الذهنية الإيجابية:** وهي تلك الصورة التي تتشكل من سمات إيجابية تثير الإعجاب والتأييد وكلما نجحت المؤسسة في تشكيل تلك الصورة تزايدت إمكانية نجاحها وتحقيق أهدافها، وتشكيل هذه الصورة يحتاج إلى بيئة خارجية مناسبة، وثقافة عامة تتيح إمكانية قبول هذه الصورة واقتناع الجمهور بها، وبذلك نستطيع أن نفهم كيف عملت الشركات العابرة للقارات على فرض ثقافة استهلاكية على العالم، والتحكم في وسائل الإعلام للترويج لثقافة ترتبط بالنظام الرأسمالي والعولمة، وزيادة رغبات الناس في التسلية والمتعة، ذلك أن هذه الثقافة هي التي تشكل المناخ المناسب الذي يمكن أن تقبل فيها الجماهير صورة إيجابية لهذه المؤسسات.

ب- **الصورة النمطية المقبولة:** وهي صورة سلبية تشكل عائقا أمام تعرض الجمهور لرسائل جديدة تتحدى هذه الصورة، كما تدفع الجمهور لاتخاذ مواقف معادية من المنظمة. وهناك تصنيف آخر يبنى على عدد آخر من العناصر أكثر تفصيلا وأكثر إماما بواقع المؤسسة حيث نميز بين ثلاثة أقسام وهي (1) :

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص 27.

أ- **الصورة المرجوة:** وتعتبر عن ما تتمنى المؤسسة إيصاله لجمهورها المختلف وذلك عن طريق تقنيات الاتصال لدى المؤسسة، وتكون متعلقة بالموقع الذي تسعى المؤسسة لاحتلاله، بمعنى أن أحد أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنها لا تمثل واقعا معاشا، لكن المؤسسة تحاول بكل قوتها الوصول إليها، وتكون هذه الصورة إلى حد ما مثالية.

ب- **الصورة المنقولة:** وهي ترجمة الصورة المرجوة لجمهور المؤسسة من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تتصل بطريقة تسهل عليها إيصال الصورة التي ترغب فيها إلى المتعامل أو المستهلك، وذلك من أجل رسم صورة جيدة للمؤسسة وذلك عن طريق المساهمة في النشاطات الرياضية والأعمال الخيرية للوصول إلى الهدف.

ج- **الصورة الظاهرة:** وهي الصورة التي تترسخ في ذهن الجمهور فيما يخص المؤسسة، وذلك بعد استقبالهم لمختلف الرسائل الاتصالية التي استخدمتها المؤسسة، بحيث تكون متعلقة بالطريقة التي ظهرت بها الرسالة، بالإضافة إلى طريقة تحليل وفهم الرسالة من طرف المتلقي لها، بصيغة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها بعد القيام بعملية الاتصال، ونظريا يجب أن تتطابق الصور الثلاثة التي تطرقنا إليها سابقا بحيث لا يمكننا فصل الواحدة منها عن الأخرى إلا أنه في المجال العملي، هذا التقسيم يساعدنا على تحديد المشاكل التي تحدث عند نقل الرسالة إلى المتلقي ومعرفة موقع الخلل بالتحديد.

وهناك من يرى أن الصورة الذهنية تصنف إلى⁽²⁾:

أ - **الصورة الحقيقية:** وهي الصورة الفعلية للمؤسسة.

ب- **الصورة الذاتية:** وهي الصورة التي تظهر للجمهور، أو أنها الطريقة التي يرى بها المتعامل المؤسسة والأحكام التي يقدمها بخصوصها.

ج- **الصورة التي تبحث عنها المؤسسة:** وهي معادلة للصورة المرجوة، هذه الصورة هي التي تبحث المؤسسة عن جعلها واقعا.

بينما يصنفها آخرون إلى⁽³⁾:

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص138.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص139.

(3) : نبيلة بلمهدي، مرجع سابق، ص65.

أ- **الصورة المرسلّة:** وتتكون من مجموع الرسائل المنقولة عن ومن طرف المؤسسة وتنتج عن كل التظاهرات الإرادية وغير الإرادية للمؤسسة، بالإضافة إلى صور أخرى مثل صورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة منتجاتها وخدماتها أو حتى صورة البلد الذي تنتمي إليه.

ب- **الصورة المودعة:** تتكون أساساً من مجموع وجهات نظر الأفراد المكونين للجمهور الداخلي والخارجي ويمكن التحكم فيها من خلال تحليل مضمون اللقاءات النوعية أو اجتماعات المجموعة. إلا أن الصورة في المؤسسة لا تقتصر على صورة المؤسسة ذاتها فقط، وإنما قد تكون صورة العلامة أو حتى صورة المنتج أو الخدمة، أي أن في المؤسسة ثلاثة صور: صورة المؤسسة ذاتها، صورة المؤسسة من خلال علاقتها بالمتعاملين معها، و صورة المؤسسة من خلال منتجاتها أو خدماتها.

من خلال التصنيفات السابقة يمكن أن نقدم التصنيف التالي للصورة الذهنية إلى:

أ- **الصورة الذهنية المرغوبة:** هي تلك الصورة التي تسعى المؤسسة لتشكيلها عنها. وتوكل مهمة بنائها وإدارتها للعلاقات العامة بمختلف نشاطاتها.

ب- **الصورة الذهنية المنقولة:** هي مجموعة السمات والملاح التي تنقلها وسائل الإعلام بكل أنواعها عن مؤسسة ما من خلال النشاطات التي تقوم بها أو تشارك فيها.

ج- **الصورة الذهنية المدركة:** هي الصورة التي أدركتها المؤسسة وهي الصورة التي تم تشكيلها بالفعل في ذهن الجمهور.

6-1-3-2/ أبعاد الصورة الذهنية

يجمع الباحثون على أن الصورة تشمل على ثلاث أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

6-1-3-1-2-1/ **البعد أو المكون المعرفي:** ويقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً، أو قضية، أو شخصاً، أو مؤسسة، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي تحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء المتكونة في الصورة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

6-1-3-1-2-2/ **البعد أو المكون الوجداني:** يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو جماعة أو منظمة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص-ص 163-164.

الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

6-1-3-2-3/ البعد أو المكون السلوكي: يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

6-1-4/ العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية: وتتمثل في التالي:

6-1-4-1/ رؤية ورسالة المؤسسة:

لدى كل مؤسسة رسالة أو رؤية تعكس القيم التي تصبوا إليها، ومن الأهمية بمكان لكل مؤسسة أن يكون لديها رؤية تتسم بالوضوح والمصداقية، ذلك أن الرؤية تحمل في طياتها المعلومات التي يستخدمها الناس في تشكيلهم للصورة الذهنية، ويستمد بيان الرؤية قيمته بالنسبة للمؤسسة من شيئين اثنين هما: طريقة معالجة البيان بكل جزئياته، والإرشادات العامة التي يقدمها البيان إلى الموظفين في أماكن عملهم، وعند صياغة البيان يتوجب على المؤسسة أن تفكر ملياً وتناقش وتدخّل في أدق تفاصيل طبيعة عملها والأسباب الداعية إلى وجودها وما تستطيع أن تقدمه من خدمات مختلفة للناس، ومن هنا يجب أن تتصف البيانات بـ:

- الأيجاز؛
- الوضوح؛
- التجريد؛
- التحدي؛
- الاستقرار؛
- أن يكون مرغوباً؛
- وأن يكون ذا توجه مستقبلي؛
- وأن يحمل في مكوناته روح الإبداع؛

- إمكانية تطبيقه والإيمان به من قبل الجماهير داخليا وخارجيا (1).

6-1-4-2/ثقافة المؤسسة

الثقافة مصطلح يستخدمه علماء الاجتماع للإشارة إلى طريقة الحياة الكلية لشعب من الشعوب، وتشمل كل ما صنعه وابتدعه من الأفكار والأشياء وطرائق العمل فيما يصنعه ويوجده، وهي تتشكل من الفنون والمعتقدات والأعراف والاختراعات واللغة والتقنية والتقاليد، والتعريف العملي للثقافة هو "منظومة القيم المشتركة التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة ومع الهيكلية المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة لكي تعطي قواعد عامة للسلوك " والطريقة التي نعمل بها الأشياء، والثقافة هي كل ما له صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للمؤسسة، وتلعب ثقافة المؤسسة دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك إيجابي عند الموظفين والجماهير التي تربطها صلة بالمؤسسة، كما أنها تؤثر في طريقة تنفيذ كثير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة وهي قوة تطويرية بطيئة المفعول في عملية تشكيل الصورة وبناء السمعة، وبناء على هذه الأهمية فإنه ينبغي على المؤسسة أن ترسم خارطة ثقافية لها وتحدد الطريقة التي بها ترتبط هذه الثقافة بالسياسة الرسمية للمؤسسة، وهذا العمل يحتاج إلى توفر مجموعة من القيم والمعتقدات وكذلك السلوكيات عند رسم خارطة الثقافة ونشرها، فيمكننا مثلا أن نستخدم بيان الرؤية الخاص بالمؤسسة وغيره من وسائل التواصل الداخلي لإيصال هذه الثقافة إلى الجميع وبأسلوب واحد يضمن ثقافة تحمل انطبعا جيدا لدى الجميع لذلك فإنه ينبغي مراعاة عدد من العوامل التي تؤثر في ثقافة أي مؤسسة نذكر منها:

- التوافق بين الثقافة العامة للمؤسسة وبين ما تنتظره جماهير المؤسسة منها.
- التوافق بين الثقافة وبين ما تتطلبه ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة.
- التوافق بين الطبيعة الأنثروبولوجية لثقافة المؤسسة أي الرموز والقصص والروتين وهيكلتها (2).

ويمكن القول أن الثقافة بالنسبة للمؤسسة تقويها السنون وتحيكها الأيام فهي متجذرة في التفاصيل الدقيقة للمؤسسة في طريقة توزيع المكافآت، وفي طريقة حل المشاكل، وفي تعامل الرؤساء التنفيذيين مع الموظفين وما إلى ذلك، وهنا نشير إلى أنه إذا أمكن بناء ثقافة قوية تعطي مجموعة من القيم المشتركة والمتناغمة بين المؤسسة والجماهير فعندئذ يمكن استخدامها كقوة كبرى في تكوين صورة المؤسسة المرغوبة.

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص-ص 156-157.

(2) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص 157.

6-1-4-3/ دور الأجواء العامة داخل المؤسسة وشكلها الخارجي في نقل صورة المؤسسة

المحيط المادي والاجتماعي يعتبر من أهم مركبات الصورة بحيث أنه يمكننا من تمييز المؤسسة من خلال شكلها الخارجي فشكل المؤسسة هندستها، ديكورها، تعامل موظفيها مع الزبائن يؤثر بشكل أو بآخر على صورة المؤسسة، وسنحاول الآن معرفة الأجواء المحيطة بالمؤسسة وكيفية استخدامها للاستفادة منها إلى أقصى حد، فالمؤسسة إذا كانت تريد أن تجذب إليها أكبر عدد من الزبائن يجب أن تهتم بمبانيها، بوكالاتها، بديكورها وبمظهرها من خلال حسن اختيار الألوان، وأن تهتم بآلاتها وأثاثها وعتادها وذلك كما يلي (1) :

6-1-4-3-1/ موقع المؤسسة: من المهم للمؤسسة كثيرا الاستثمار في العقارات كونها تتحكم بصفة

أساسية في الانطباع الأولي للمتعاملين معها، لكن مالا يجب إهماله هو موقع المؤسسة أي عنوانها فهو الأول الذي يتلقاه الزبون، لذا على المؤسسة الاحتياط عند اختيار مكانها لأن هذا يؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، كما أنه على المؤسسة اختيار الحي الذي تنشط فيه لإعطاء انطباع جيد للمتعامل معها.

6-1-4-3-2/ هندسة المؤسسة وديكورها: يعتبر الشكل الخارجي وحتى الداخلي للمؤسسة من

العناصر الهامة التي تتحكم في تحديد موقف متعاملها، كما أنها تعتبر أساسا لشهرة المؤسسات الحديثة، خاصة إذا كان هذا الشكل فريدا من نوعه ولا يشبه كثيرا البناءات الأخرى، لذا أصبحت المؤسسة تنفق الكثير من الأموال للحصول على بناء بشكل مميز ومتلائم مع نوعية نشاط المؤسسة، كما أنه من الممكن أن يكون هذا الشكل يخدم هدف من الأهداف العامة للتأثير أكثر عن المتعامل والعامل فيها أيضا وتحسين الصورة بأكثر فاعلية، وعليه فالشكل الخارجي للمؤسسة يعتبر عاملا مهما لإضفاء صورة مميزة وجديدة.

أيضا يحظى الشكل الداخلي للمؤسسة بأهمية بالغة للتحكم في الصورة والعمل على تحسينها وتطويرها، لكن أهميته ليست بالكبيرة جدا فقط يجب أن يتمتع مسير المؤسسة بذوق جيد، كما أنه من المهم جدا الحفاظ على النظافة والترتيب كونهما عنصران لا يمكن الاستغناء عنهما، لكن على المؤسسة كذلك اختيار الألوان المناسبة، الإضاءة الملائمة وحتى مراعاة النظام العام داخل المؤسسة، وبعض اللمسات الفنية التي تثير الانتباه، لكن تجدر هنا الإشارة إلى أن هنالك أشياء يجب على المؤسسة تجنبها لأنها تثير نوعا من الاشمئزاز لدى المتعاملين وهي:

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص-ص 158-161.

- تجنب تكديس الأثاث أكثر من اللازم وبدون أهمية داخل المؤسسة.
 - تجنب الروائح بمختلف أنواعها.
 - تجنب تعليق الصور والبطاقات هنا وهناك بدون نظام، وكذا تعليق الملاحظات والمعلومات في الاستقبال كون الزبون هو الذي يقرأها.
- 6-1-3-4-3/ الاستقبال والمعاملة:** يعتبر حسن استقبال ومعاملة الزبون من العناصر الأكثر أهمية بحيث يمكن اعتبارها العملة الصعبة التي تمتلكها المؤسسة، كما أنها تترك انطباعا خاصا لدى المتعامل، قد يدفعه لتغيير وجهة نظره كليا بخصوص المؤسسة ويمكن أن يظهر حسن المعاملة واحترام المتعاملين من خلال طريقة الرد على الهاتف مثلا، فيجب أن يكون الرد سريعا بمعنى أن لا نترك المتعامل ينتظر كثيرا كما يجب علينا طمأنته ليحس بأن قضيته قد أخذت بعين الاعتبار، ولا بد أيضا أن نبدأ المكالمة بذكر اسم المؤسسة، بالإضافة إلى ما سبق من الضروري على مستقبل المكالمات أن يكون لنا جدا مع الزبون، فلا بد أن يسأله قبل أن يدعه ينتظر، كما أنه لا بد من إعطاء نوع من الثقة للمتصل بسرعة لحل المشكل في أقرب الآجال، وتوجيه المتصل للمصلحة المعنية ليحل مشكلته وليس إلى مصلحة أخرى، لأن مثل هذا الخطأ قد يهز ثقة المتعاملين مع المؤسسة، كل هذه النقاط يجب مراعاتها دائما باعتبار الرد عن الهاتف هو النقطة الأولى التي يبدأ منها المتعامل تكوين صورته الخاصة عن المؤسسة.
- من الأشياء أيضا التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأنها تؤثر كذلك وبقوة على صورة المؤسسة، هو استقبال المتعاملين وطريقة التعامل معهم، لذا على المؤسسة كي تحسن هذا الاستقبال إلى أبعد حد ممكن أن تلتزم بما يلي :
- يجب أن يتميز استقبال أي زائر للمؤسسة ببعض الحرارة مهما كان مستواه وشكله ونوع نشاطه.
 - يجب أن تكون قاعة الانتظار بعيدة نوعا ما عن نشاط المؤسسة، فإذا كانت كراسي الانتظار أمام مكتب الاستقبال فإن الزائر يمكنه أن يفهم نشاط المؤسسة في دقائق، كما أنه من الممكن أن يأخذ انطباعا منذ البداية.
 - الدقائق الذي يقضيها الزائر في الانتظار من الممكن أن تكون دقائق لإيصال المعلومات عن المؤسسة وذلك من خلال إعطائه جرائد ومجلات أو دوريات تتعلق بالمؤسسة أو كتيب عن المؤسسة لقراءته تفضية للوقت، وهذا سيساهم في التعريف بنشاط المؤسسة.
- يعتبر شكل المؤسسة وعمال المؤسسة من العناصر المهمة المؤثرة على صورة المؤسسة كونه يعطي انطباعا سريعا ومباشرا لدى أفراد الجمهور بمجرد التعامل مع المؤسسة، لذا من الضروري على

المؤسسة الإهتمام بموظفيها وذلك من خلال زي رسمي للمؤسسة يحمل ألوانها، شاراتها وحتى اسم المؤسسة، ورغم أن هذه العملية قد تكلف المؤسسة كثيرا إلا أنها تساهم في تسويق صورة المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تترك للمتعاملين انطباعا حسنا عن المؤسسة، كما أن وجود زي رسمي للمؤسسة ينمي لدى العمال نوع من الإحساس بالانتماء للمؤسسة ويجعل الشكل العام لها أكثر جمالا وترتيا فعندما يرتدي كل عمال المؤسسة نفس الزي يكون هنالك تناسق بينهم، بينما عندما يرتدي كل عامل زيه الخاص فهذا الامتزاج لا يكون مناسباً للمؤسسة، وأن ارتداء نفس الزي يخلق شعورا لدى المتعامل بانضباط المؤسسة والعمالين فيها تجاه خدمة زبائنهم، مما يترك أحسن انطباع عنها لدى زبائنهم ومتعاملينها.

ما يمكن قوله أن شكل المؤسسة العام داخليا كان أم خارجيا والأجواء العامة داخلها من الممكن أن تكون رأسمال حقيقي للمؤسسة يساهم في استمرارها ويحسن صورتها لدى زبائنهم ومتعاملينها، لذا يجب عليها دائما الإهتمام بشكلها ومحاولة الظهور على أحسن ما يكون للاستمرار وتحقيق أهداف الاتصال الرئيسية ألا وهي الصورة الجيدة والمستمرة⁽¹⁾.

6-1-4-3-4 / التواصل مع الجمهور: ونقصد بالتواصل مع الجماهير، التواصل مع الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي للمؤسسة، فقبل وضع برنامج لتكوين الصورة يجب على المؤسسة تحديد الجمهور الذي تتعامل معه بشكل أقرب من غيره وهو ما يهتما، فالمؤسسة لا تتوجه للجمهور العريض بصفة مباشرة بل أنها تستهدف جماهير معينة والتي تجمعها وإياه مصالح وتود بناء جسر ثقة بينها وبينه، وتستخدم المؤسسات العديد من الوسائل للتواصل مع جمهورها حسب ما تتطلبه الحاجة وتسمح به الإمكانيات وهذا له أهمية كبيرة في بناء الصورة الذهنية الإيجابية التي تصبو إلى بنائها المؤسسة عند جماهيرها.

6-1-4-3-5 / المسؤولية الاجتماعية: أدركت المؤسسة الحديثة أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية أو الخدمية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص161.

إن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، ومن بين أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات ذات الممارسات المسؤولة اجتماعياً تحسين الصورة الذهنية عند الجمهور وبالتالي كسب ثقته وخلق سلوك إيجابي تجاه المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تنتبه بدقة إلى أعمالها داخل المجتمع، فنحن في مجتمع تعددي يضم كثيراً من الجماعات والتوجهات المختلفة ويشترك الجميع في مسؤولية واحدة تجاه المجتمع، لذلك لا بد من الدقة في معرفة الجمهور و لا بد من الدقة في وضع برامج المسؤولية الاجتماعية، ويجب أن تكون مرضية لجميع الأطراف آخذة بعين الاعتبار احترام المعايير الأخلاقية للجميع فنجاح المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية يعتمد على التزامها بالمعايير التالية:

- الإحترام بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية أي العاملين فيها والبيئة الخارجية أي أفراد المجتمع.
 - دعم المجتمع ومساندته وحماية البيئة من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.
 - دعم القيم والمعايير الاجتماعية لأن ذلك ينمي الشعور بالانتماء للمجتمع ويجعلها جزءاً فعالاً وإيجابياً في بناء المجتمع وهذا يكسبها احترام وتقدير الجميع⁽¹⁾.
- 6-1-4-3-6 / الأحداث:** إن الصورة الذهنية ليست مجرد انطباع تتشكل من خلال كم من المعلومات فقط، ولكن يتم إضفاء هذه المعلومات وتجميعها والاحتفاظ بها وفقاً لما يتفق مع البيئة التي يعيش فيها الإنسان ويتكيف معها، لأن الصورة الذهنية تتألف من مكونات عديدة منها المعلومات والحقائق والمعارف والإتجاهات النفسية والتصورات، ويتم اكتسابها عن طريق الخبرة المتراكمة لدى الفرد عبر سنوات حياته، ويتأثر تكوين الصورة الذهنية بالبيئة التي يعيش فيها الفرد وموقعه من العالم الخارجي، وطبيعة الوقت ونوعية المعلومات التاريخية لديه، وطبيعة العلاقات الشخصية والأسرية وعلاقات الصداقة والسلوكيات السائدة في المجتمع ونوعية المشاعر والأحاسيس والانفعالات وتتأثر الصورة الذهنية بمجموعة عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات فيها سواء بالسلب أو بالإيجاب أهمها⁽²⁾ :

(1) : فيليب كتنش، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، ترجمة نزار ميهوب، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2008، ص 180 .

(2) : محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 176 .

أ- الأحداث الخاصة: وهي التي تعكف المؤسسة على تنظيمها مثل الأبواب المفتوحة والمحاضرات والندوات..الخ.

ب- الأحداث المثيرة أو الوقائع الحالية: مثل الحروب والكوارث والأحداث السياسية الهامة وغير ذلك من الأحداث المثيرة للانتباه لأهميتها أو لغرابتها أو عدم اعتياد الناس عليها.

ج- الأحداث المتراكمة: وهي التي يستغرق حدوثها أو تأثيرها فترة طويلة من الوقت أو تتكون من عدة مكونات وأحداث صغيرة يومية أو شبه أسبوعية، أو لا يظهر تأثيرها إلا عندما تكتمل أو تقترب من الاكتمال، ومن هنا تظهر خطورة وسائل الإعلام في تشكيل الصورة الذهنية للأفراد وجعلها تشكل الإطار الدلالي لديهم عن طريق المعلومات التي تنشرها وتذيعها في إطار اهتمام الوسيلة أو عدم الاهتمام بموضوعات معينة وإغفال الأخرى، الأمر الذي يؤثر بدرجة أو بأخرى على تشكيل الصورة الذهنية لدى الأفراد.

كما يمكن تلخيص مجموعة العوامل المؤثرة على بناء الصورة الذهنية لدى الفرد عن المؤسسة في العوامل التالية⁽¹⁾:

- عوامل شخصية: السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات، التعليم الثقافة القيم، الاتصالات الذاتية للفرد وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

- عوامل اجتماعية: تأثير الجماعات الأولية والأسرة والأصدقاء على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المؤسسة، أيضا تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير و تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

- عوامل تنظيمية: وتتمثل في التالي⁽²⁾:

- إستراتيجية إدارة المؤسسة التي تعكس فلسفة ثقافتها.

- الأعمال الحقيقية للمؤسسة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.

- شبكة الاتصالات الكلية للمؤسسة وهي تشمل كل الإتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها.

- الرسائل الاتصالية عن المؤسسة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.

(1) : محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص180.

(2) : نفس المرجع، ص-ص180-181.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجمهور.

- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

6-1-5/عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وأهدافها

6-1-5-1/عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة

إن عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل و أداء كل إدارات المؤسسة، فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل تتشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المؤسسة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على صورة المؤسسة لديهم⁽¹⁾.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المؤسسة و فلسفتها وأعمالها هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمؤسسة والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المؤسسة أي هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المؤسسة على الجماهير، ومن الجماهير على المؤسسة.

فرؤية قادة المؤسسة يتم تفسيرها للعاملين فيها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمؤسسة في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المؤسسة صورة جزئية لها، وتعد الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة مصدرا آخر لانطباعات الجماهير عن المؤسسة حيث تحمل إعلانات المؤسسة والقصص والبيانات الخبرية هوية المؤسسة وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المؤسسة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل.⁽²⁾

(1) : محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص192.

(2) : نفس المرجع ، ص193.

6-1-5-2/ أهداف بناء صورة المنظمة

- إن المنظمة في سهرها المستمر على تحسين صورتها لدى الجمهور تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها فيما يلي⁽¹⁾:
- بناء إستراتيجية للصورة في المنظمة حيث تسعى في البداية إلى إضفاء المشروعية على المنظمة بمعنى إعطائها حقوقاً لم تكن تتمتع بها من قبل، بالإضافة إلى جعلها عنصراً فاعلاً في المجتمع، وحتى أن هذه المشروعية تجعلها معروفة لدى الجمهور بمعنى التعريف بها لدى الجمهور.
 - من الممكن أن تكون سياسة الصورة تهدف أساساً للقضاء على إشاعة تم ترويجها عن المنظمة فالتركيز على الاتصال في إطار استراتيجيه بناء الصورة والحفاظ عليها ينهي الإشاعة سواء كانت داخلية أم خارجية ويعيد الثقة لجمهور المنظمة.
 - المؤسسة الاقتصادية تسعى من خلال سياسة الصورة إلى زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، أما المؤسسات الخدمية الغير ربحية فهي تسعى إلى كسب ود وتأييد الجماهير في تطبيق برامجها وتنفيذ سياساتها.
 - توسيع مجال النشاط بالاعتماد على استراتيجية الصورة كأداة لتوصيل الرسالة وخاصة من خلال مساهمتها أو تنظيمها للنشاطات الثقافية والاجتماعية المختلفة.
- 6-1-6/ أهمية بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات وكيفية إدارتها**
- 6-1-6-1/ أهمية بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمات**
- إن الصورة الذهنية الإيجابية أصبحت من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح فعلى المستوى الداخلي بالنسبة للمنظمات هناك الكثير من الآثار الإيجابية المادية والمعنوية من أهمها⁽²⁾:
- زيادة قدرات العاملين داخل المؤسسة، حيث ثبت أن هذه القدرات تتزايد كلما تزايد رضا العاملين عن المؤسسة، وكانت صورتها لديهم إيجابية، وتزايد اعتزازهم وفخرهم بها.
 - تساهم الصورة الذهنية الإيجابية في انخفاض المشاكل العمالية وارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية.
 - تلعب الصورة الإيجابية للمؤسسة دوراً مهماً في جذب المتعاملين وتخلق سهولة في التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة من جهة ومع المجتمع من جهة أخرى.

(1) : بنت طاعة الله بكار، مرجع سابق، ص166.

(2) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص28.

- تساهم الصورة الإيجابية للمؤسسة في زيادة قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة، ورسم الخطط الطموحة للتوسع، وتشجيعها على تحقيق المزيد من الأهداف الكبيرة.
- أما على المستوى الخارجي، فإن الصورة الذهنية الإيجابية يمكن أن تحقق النتائج التالية:
 - زيادة ثقة الجمهور فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.
 - زيادة تعرض الجماهير لخطاب المؤسسة وزيادة إمكانيات تقبل الجمهور لهذا الخطاب.
 - زيادة فرص الاتصال الحواري بين المؤسسة وجمهورها وهذا ما يؤدي إلى زيادة فرص تقييم الجمهور للمؤسسة، وبالتالي فرص تطويرها⁽¹⁾.
 - الصور الإيجابية تلعب دورا مهما خلال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فهي تقلل من إمكانية اتخاذ الجمهور لمواقف عدائية ضدها.
 - زيادة إمكانية المشاركة الجماهيرية في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة وزيادة إمكانية تطوير العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجمهورها.

6-1-6-2/ إدارة الصورة الذهنية للمنظمة:

نتيجة لأهمية صورة المؤسسة، وتزايد إدراك ما يمكن أن تحققه هذه الصورة من نتائج إيجابية للمؤسسات، فقد ظهر خلال السنوات الأخيرة مفهوم "إدارة صورة المؤسسة" وهو مفهوم يشير إلى مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف إلى خلق صورة إيجابية مرغوبة لهذه المؤسسة لدى الجماهير، والمحافظة على هذه الصورة واستعادتها في حالة تعرض المؤسسة لأزمة قد تؤدي إلى تشويه صورتها.

نظرا لأهمية موضوع الصورة الذهنية تبلورت نظرية خاصة بإدارتها تقوم على أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو خلق صورة المؤسسة والمحافظة عليها، لذلك فإن المنظمات تقوم بالاتصال بجمهورها لبناء صورة مرغوب فيها، ومواجهة الصورة غير المرغوب فيها، كما أن بناء صورة إيجابية للمؤسسة هو هدف أساسي من أهداف إدارة هذه المؤسسة بكل مستوياتها⁽²⁾، وتؤكد نظرية إدارة صور المؤسسة على أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو إنشاء الصورة الذهنية والحفاظ عليها فالمؤسسة تتواصل بشكل

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص29.

(2) : نفس المرجع ، ص29.

استراتيجي مع جمهورها لبناء صورة ذهنية إيجابية مرغوب فيها والابتعاد كل البعد عن تلك السلبية.⁽¹⁾

ووفقا لنظرية إدارة المؤسسة للصورة الذهنية، فإن الصورة الذهنية هي إدراك الجمهور للمؤسسة ويجب على المؤسسة المحافظة على صورة فعالة مع جمهورها من أجل تحقيق أقصى قدر من فرص النجاح، لكن البيئة التي تنشط فيها المنظمات تتميز بالتغير المستمر، هذه التغيرات تمس البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على السواء، الأمر الذي يجعل من إدارة صورة المؤسسة تحديا مستمرا، فالمؤسسة والجمهور يتأثران بمجموعة من العوامل منها البيئة الخارجية الاجتماعية والسياسية والقانونية، كما تتأثر بالتطور التكنولوجي وغيرها من المؤثرات، والتحدي الذي تواجهه المنظمات يكمن في القدرة على فهم هذه المتغيرات والتكيف باستمرار معها وتكييف صورتها تحسبا و/أو استجابة للمتغيرات البيئية، وعلاوة على ذلك فإنه على إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة أن ترسم وتتبنى نهج استراتيجي لتقدم نفسها لجمهورها الداخلي والخارجي.⁽²⁾

على الرغم من صعوبة التحديات إلا أن على المؤسسات السعي الدائم إلى إدارة صورتها الذهنية لتحقيق نجاحها، وتتعرض أهمية إدارة المؤسسة لصورتها الذهنية في عنصرين أساسيين يتمثل الأول في تحديد البعد المعرفي والوجداني والسلوكي للجمهور اتجاه المؤسسة أما الثاني فهو الصورة الإيجابية التي يمكنها أن تخلق تناسقا وترابطا بين المؤسسة وجمهورها، وعلى الرغم من أن الإدراك والانطباع أمر خاص وفردى غير أن بناء صورة ذهنية جماعية مشتركة للجمهور عن المؤسسة أمر ممكن إن تم إدارتها على نحو ملائم، ومتناسق بين نشاط المؤسسة وتوقعات الجمهور، فإدارة الصور الذهنية من قبل المؤسسة هو عملية حوارية تواصلية مع جمهورها وتتضمن عملية إدارة المنظمة لصورتها الذهنية ثلاث مراحل هي : بناء الصورة، المحافظة عليها ومعالجتها نذكرها كما يلي:

6-1-2-1/مرحلة بناء الصورة: وتبدأ هذه المرحلة عندما تكون المؤسسة غير معروفة، ويتعين على المنظمة هنا أن تعمل على خلق صورة إيجابية لنفسها لدى جمهورها ولأن معظم الناس لديهم شك فيما يجهلونه، فإن المؤسسة تحتاج في هذه المرحلة إلى إستراتيجية اتصالية لبناء صورتها، وإلى زيادة

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص30.

(2) : سليمان صالح، مرجع سابق، ص31..

قدرات العاملين في إدارتها خاصة إدارة العلاقات العامة على إنتاج الرسائل التي تبني صورة إيجابية عنها وتكمن صعوبة هذه المرحلة في نفور الجمهور من كل ما هو مجهول لديهم⁽¹⁾.

6-1-6-2-2-2/مرحلة الحفاظ على الصورة الذهنية: إذا نجحت المؤسسة في بناء صورتها الذهنية بنجاح، يجب عليها أن تعمل للحفاظ عليها، وهذه العملية تحتاج إلى عملية اتصال مستمرة مع المتعاملين والجمهور، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تحصل على المعلومات عن ردود أفعال الجمهور وإذا فشلت المؤسسة في الحصول على رد الفعل فإن ذلك يشكل تهديدا لصورة المؤسسة، كما أن على المؤسسة أن تقيم اتصالا حواريا دائما مع جمهورها حتى تستطيع أن تحافظ على صورتها الإيجابية وأن تواجه أي تهديد لهذه الصورة⁽²⁾.

6-1-6-3-2-2/مرحلة استعادة الصورة أو معالجتها: وتتمثل في استعادة أو معالجة الصورة الذهنية للمؤسسة التي تعرضت للتشويه، وهنا لا بد أن تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها، تتضمن هذه الإستراتيجية خطة مدروسة مبنية على أساس رغبات وتطلعات الجمهور من خلال استطلاع آرائه وفي إطار القيم والمبادئ السائدة في مجتمع المنظمة وذلك حسب الإمكانيات المتاحة مع التركيز على عنصر الاتصال الهادف، وإذا نجحت فإنها لا بد أن تعود إلى المحافظة على هذه الصورة، لكن إذا لم تنجح المؤسسة في استعادة صورتها فإنها لا بد أن تعيد تشكيل نفسها، بتطوير ذاتية جديدة⁽³⁾. إن إدارة صورة المنظمة هي عملية تحتاج إلى استراتيجيات اتصالية مصممة لتشكيل صورة إيجابية للمؤسسة والمحافظة على هذه الصورة، ولكي تستطيع المؤسسة أن تبني صورتها وتنجح في إدارة هذه الصورة فإنها لا بد أن تقرأ بشكل صحيح اتجاهات جمهورها، وتحاول أن تجعل هذه الاتجاهات إيجابية نحوها، ولقد أدركت الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات أن الإدارة الحديثة لا تقوم فقط على توفير السلع والخدمات والأفكار لجمهورها، ولكن أن تقدم هذه السلع والأفكار بتميز معين يسمح لها بأن تحقق لنفسها الشرعية في المجتمع، وتبنى لنفسها صورة تحقق لها وضعا متميزا، لذلك تهتم المؤسسات بإدارة الصورة لأنها تحاول أن تميز نفسها عن الآخرين، وهذا التميز ليس سهلا لكنه أصبح ضرورة في عصر التكنولوجيا، والذي يتضاعف فيها الإنتاج من السلع والخدمات.

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق ، ص29.

(2) : نفس المرجع، ص30

(3) : نفس المرجع، ص31.

إن إدارة الصورة أيضا تشمل عملية المحافظة على إدراك الجمهور والمتعاملين بأن هذه المؤسسة مشروعة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تعمل المؤسسة على تحقيق التوافق بين أهدافها وأعمالها من ناحية، وقيم النظام الاجتماعي الذي تعمل في إطاره من جهة أخرى (1).

6-1-7/التحديات التي تواجه إدارة الصورة الذهنية في المنظمات ومتطلباتها

6-1-7-1/التحديات التي تواجه إدارة الصورة الذهنية في المنظمات

تتطلب عملية إدارة الصورة الذهنية لمنظمة ما رصد التحديات التي تواجهها وهناك من التحديات مايلي(2):

6-1-7-1-1/تحديات البيئة الخارجية : بالرغم من أهمية الرسائل التي توجهها المؤسسة للجمهور في تشكيل صورتها، إلا أن هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تقلل من تأثير هذه الرسائل، فهناك تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يتم رصدها وتحليلها، ومعرفة تأثيرها على تعرض الجمهور لرسائل المؤسسة.

تلعب الظروف الميدانية دورا مهما في التأثير على إدراك الجمهور للرسائل فهذه الظروف تتغير، كما تتغير التطورات التكنولوجية وأذواق الجمهور، والقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كل ذلك يؤثر على قدرات الجمهور على التعرض للرسائل التي توجهها له المؤسسة وإدراك هذه الرسائل، لذلك فإن نجاح إدارة المؤسسة في فهم وتحليل التحديات الخارجية التي تواجه عملية إدارة صورة المؤسسة لا تقوم فقط على القدرات الاتصالية للمؤسسة وقدرتها على إدارة الاتصال الحواري مع الجمهور، ولكنها أيضا لا بد أن تقوم على دراسة البيئة الخارجية، ورصد العوامل التي تؤثر على عملياتها الاتصالية، وتحليل هذه العوامل وتأثيرها والاستفادة منها، والتوافق معها.

6-1-7-1-2/ التغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة: إن الطريقة الوحيدة التي تضمن النجاح في إدارة صورة المؤسسة هي أن تعبر الرسائل الاتصالية عن واقع المؤسسة وأن تسعى المؤسسة إلى تشكيل ذاتيتها، وزيادة جودة منتجاتها وخدماتها والتعامل مع جمهورها الداخلي بأساليب جيدة، حيث أن الرسائل الاتصالية مهما بلغت جودتها فإنها لا تستطيع أن تحقق تأثيرا إذا لم تكن تعبر عن واقع المؤسسة بل إن هناك الكثير من المخاطر على صورة المؤسسة إذا استخدمت في رسائلها عمليات الخداع والتضليل، والمبالغة في تصوير انجازاتها ومشروعاتها المستقبلية، فاستخدام هذه الأساليب يؤدي إلى تناقص

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق ، ص31.

(2) : نفس المرجع ، ص32.

مصادقية المؤسسة والتقليل من قدرة المؤسسة على إدارة صورتها الذهنية، و من أهمية مهنة العلاقات العامة في المنظمة.

6-1-7-2/متطلبات إدارة الصورة الذهنية

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في عملية إدارة صورة المؤسسة وهي⁽¹⁾:

- دراسة الواقع بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تشكيل صورة المؤسسة في البيئة الخارجية، والتعرف على اتجاهات الجمهور، والتغيرات في أذواق الجمهور، وفهم آليات السوق، والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية من أجل التعرف على المناخ الذي يتم فيه تشكيل الصورة، فعندما تقوم إدارة الصورة الذهنية على قراءة صحيحة للواقع فإنه يتوفر لها إمكانية أكبر للنجاح.

- قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات الكافية عن ردود أفعال الجمهور على رسائلها، وتحليل التغذية الراجعة وتطوير رسائلها، وتطوير الرموز المستخدمة في هذه الرسائل طبقاً لنتائج تحليل التغذية العكسية.

- كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها الاتصالية، وتحديد أهداف هذه المعلومات واستخدام الرموز التي يمكن أن يفهمها الجمهور والاعتماد على الحقائق التي يمكن أن تجذب اهتمامه.

- مصادقية المعلومات والحقائق التي تقوم عليها الرسائل الاتصالية، فالتزيف والخداع والتهويل قد يؤدي إلى نتائج سريعة، لكنه يمكن أن يدمر مصادقية المؤسسة ويشوه صورتها ويؤدي إلى تناقص قدرتها على إدارة الصورة الذهنية لها لدى جماهيرها.

- تفاعل الإدارة بشكل إنساني مع الجمهور الداخلي للمؤسسة، حيث أن الإدارة الإنسانية للمؤسسة تساهم في بناء صورة إيجابية داخلية للمؤسسة والجمهور الداخلي يمكن أن يساهم في بناء الصورة الخارجية للمؤسسة عن طريق عمليات الاتصال الشخصي والجمعي.

- قدرة المؤسسة على التوصل إلى تحديد جيد للسمات التي تريد أن تبني صورتها على أساسها، وتعتبر السمات التي تشكل علاقة المؤسسة بالمجتمع مثل قيامها بخدمة عامة، وأن وجودها يدعم المصلحة العامة من أهم السمات التي يمكن أن تساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة.

- ابتكار الأفكار والموضوعات لنقل الصورة المرغوبة إلى الجماهير، وهنا يلزم تحديد البرامج الإعلامية والتأثيرية التي تستهدف تقديم المؤسسة إلى الجماهير، فالبرامج الإعلامية تثير انتباه الأفراد، وتركز اهتمامهم حول الموضوعات التي يتناولها الاتصال وهي تنقل المعلومات المتعلقة بانجازات المؤسسة

(1) : سليمان صالح، مرجع سابق ، ص-ص34-35.

وتقوم بتفسير سياساتها وأهدافها للجماهير المختلفة، وهذه هي البداية الصحيحة لتشكيل آراء الجماهير حول المنظمات.

- توفير وسائل مناسبة لدراسة تأثير الرسائل التي تستهدف بناء الصورة الذهنية بشكل مستمر، ولكن يجب الانتباه إلى أن تكوين الصورة يعتمد على التأثير المتراكم للأنشطة والبرامج التي تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى بالإضافة إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة، وإن كان من اليسير تقويم ما يتحقق من الأهداف القصيرة والمتوسطة فإنه من العسير إدراك النتائج البعيدة إلا بعد فترة زمنية طويلة، رغم أن تحقيق الأهداف العاجلة يساعد بلا شك على إحداث آثار تراكمية تدعم الخطط البعيدة ذات الأهداف الآجلة.

6-2/ المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة

6-2-1/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهورها في ظل غياب العلاقات العامة والخاصة باستمارة الجمهور الداخلي.

جدول رقم (29) يوضح الإجابة على السؤال: هل تتردد على إدارة البلدية؟ والسبب في حالة الإجابة بنعم:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
100	100	49	49	إستخراج الوثائق	نعم
		22	22	طلب الإعانة لحل مشكل	
		05	05	تقديم اقتراحات	
		24	24	تقديم شكوى	
-	-	-	-	لا	
100	100	100	100	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن كل المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يترددون على إدارة البلدية وذلك بنسبة 100%، وهذا راجع إلى كون كل المبحوثين ينتمون إدارياً إلى البلدية ويمارسون حقوقهم كمواطنين، سواء ما تعلق باستخراج الوثائق أو الاستعانة بالبلدية لحل المشاكل أو المساهمة بالإقتراحات في وضع البرامج التنموية، إذ لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يستغني المواطن عن بلديته ويعيش معزولاً، وهنا نستنتج أن كل أفراد عينة الدراسة تربطهم علاقة اتصال مع بلديتهم.

جدول رقم (30) يوضح الجهات التي يتصل بها المواطن عندما يتردد على البلدية:

الاحتمالات	ك	%
النواب	09	09
الأمين العام	05	05
رئيس المجلس الشعبي البلدي	29	29
المصالح الإدارية	57	57
المجموع	100	100

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يقصدون المصالح الإدارية عندما يترددون على الإدارة البلدية وذلك بنسبة 57% تليها فئة الذين يتصلون برئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 29% ثم فئة الذين يقصدون النواب بنسبة 09% وفي المرتبة الأخيرة فئة الذين يقصدون الأمين العام بنسبة 05%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع إلى المهام التي تؤديها هاته الجهات التي يقصدها المواطن في البلدية، حيث أن المصالح الإدارية على اختلافها هي الأكثر اتصالاً مع الجمهور الخارجي بكونها تقدم خدمات روتينية مباشرة متعلقة بجوانب الحياة المختلفة وهي الأكثر سهولة للتواصل كونها في الواجهة مع المتعاملين، لكن ليس كل ما يطلبه المواطن يجده في هذه المصالح إذ أن بعض الطلبات تتعدى صلاحيات العاملين في المصالح الإدارية لهذا نجد المواطن يلجأ إلى المسؤولين وعلى رأسهم رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته المسؤول الأول في البلدية، خاصة في طلب الإعانات أو في حل المشاكل التي يعجز عن حلها المواطن بمفرده أما المشاكل الإدارية المتعلقة بالوثائق على مستوى الإدارة البلدية فالأمين العام هو الذي يتكفل بحلها وعليه نستنتج أن المبحوثين يتصلون بالجهة التي تتناسب مع طلباتهم عندما يقصدون الإدارة البلدية.

جدول رقم (31) يوضح الإجابة على السؤال: هل قامت بلدية غبالة بإدخال إجراءات جديدة للتخفيف من ضغوط العمل؟

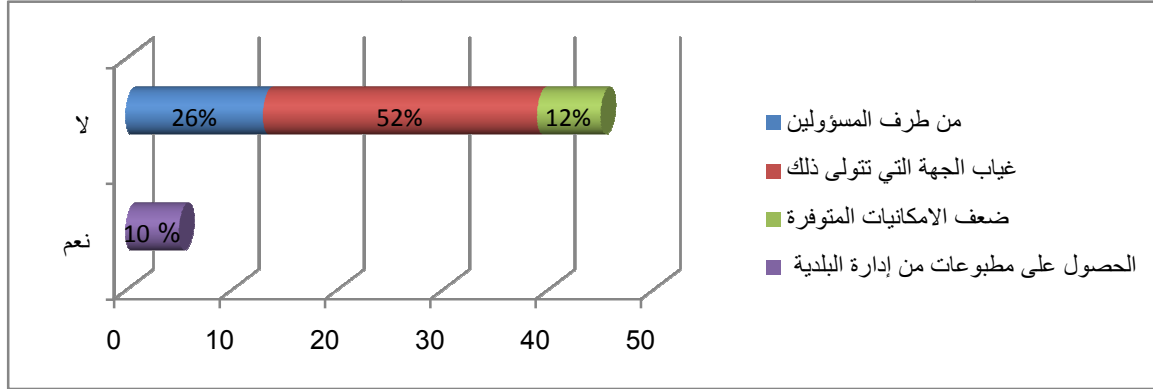
الإحتمالات	ك	%
نعم	28	56
لا	22	44
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 56% من المبحوثين يرون أن بلدية غبالة قامت إدخال إجراءات جديدة للتخفيف من ضغوط العمل بينما يرى 44% منهم أن البلدية لم تقم بذلك، ويمكن تفسير رأي الأغلبية بالإمكانيات المادية المسخرة من قبل الدولة والمتمثلة في التجهيزات والعتاد الذي تم توزيعه على البلديات في إطار عصرنة الإدارة والمضي نحو الإدارة الالكترونية، هذه التجهيزات ساهمت فعلا في التخفيف من حدة العمل خاصة ما تعلق بمصلحة الحالة المدنية التي أصبحت تدار عن طريق برامج الإعلام الآلي أيضا سياسات الإدماج التي استفاد منها العديد من المتعاقدين والذين تحصلوا على مناصب دائمة، هذا الأمر ساهم في توفير العنصر البشري المؤهل خاصة وأنهم إطارات جامعية وسمح بتقسيم العمل والتخفيف من الضغوط على الموظفين الذين يعانون من كثافة العمل، لكن هذه الإجراءات ليست من إسهامات البلدية بل هي إجراءات وطنية اتخذتها وزارة الداخلية واستفادت منها البلديات عبر الوطن وتبقى إجراءات البلدية تقتصر على التنظيم الداخلي للمهام بين الموظفين والتحويلات الداخلية، وتوفير العتاد المكتبي وأدوات العمل وتوفير المكاتب هذا من الناحية المادية أما من الناحية المعنوية فهي غائبة بسبب غياب العنصر البشري المؤهل للقيام بهذه المهمة.

جدول رقم (32) يوضح الإجابة السؤال: هل سبق وأن حصلت على مطبوعات من إدارة البلدية في إطار التعريف بأهداف المؤسسة؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
10	05	10	05	نعم	
90	45	26	13	عدم الاهتمام من طرف المسؤولين	
		52	26	غياب الجهة التي تتولى ذلك	
		12	06	ضعف الإمكانيات المتوفرة	
100	50	100	50	المجموع	

الشكل رقم (12) يوضح حصول المواطنين على مطبوعات من إدارة البلدية في إطار التعريف بأهدافها



يظهر الجدول أن 90% من العاملين في بلدية غبالة لم يسبق لهم وان حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف بأهداف البلدية، ويعود السبب في ذلك حسبهم إلى غياب الجهة التي تقوم بهذه المهمة وذلك بنسبة 52% ثم عدم الاهتمام من طرف المسؤولين بنسبة 26% وأخيرا ضعف الإمكانيات المتوفرة بنسبة 12% في حين 10% من المبحوثين سبق لهم وان حصلوا على هذه المطبوعات، وتشير هذه النتائج إلى وجود المطبوعات بدليل أن هناك فئة سبق وأن حصلت على هذه المطبوعات ولو أنها ضئيلة لكن الأغلبية لم تحصل على هذه المطبوعات بسبب الإهمال وعدم إعطائها أهمية أو بسبب غياب الجهة التي تشرف على توزيعها على الموظفين، والواقع أن هذه المطبوعات التي تنجزها البلدية حاليا هي دوريات نصف سنوية يتم فيها التعريف بإنجازات البلدية وفي الغالب وجهتها هي الجمهور الخارجي لكن المطبوعات المقصودة هنا والتي تتحدث عن أهداف البلدية والتعريف بها غير موجودة لأن إنجازها يتطلب مهارات معينة وتقنيات لا يملكها إلا المختصون وهؤلاء المختصين غير موجودين، ولأن نشر هذه المطبوعات هو تسويق لصورة المؤسسة تجاه جمهورها فإنها لا بد أن تتجز بعناية وبدقة حتى تؤثر في المتلقي وفق ما هو مرغوب من طرف الجهة المرسله، لكن غياب المختصين في هذا الأمر يجعل المسؤولين في الإدارة البلدية لا يعيرون اهتماما لإنجاز هذه المطبوعات لأنها في حالة إنجازها ونشرها بطريقة غير مدروسة ربما تضر بصورة البلدية أكثر مما تنفع.

جدول رقم (33) يوضح مدى اطلاع العاملين في بلدية غبالة على المعلومات المتعلقة ببلديتهم:

الإحتمالات	ك	%
مطلع بشكل كاف	21	42
مطلع بشكل غير كاف	29	58
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 58% من العاملين في بلدية غباله غير مطلعين بشكل كاف على المعلومات المتعلقة ببلديتهم بينما 42% منهم لديهم إطلاع كاف فيما يخص بلديتهم، ويرجع عدم اطلاع أغلبية العاملين في بلدية غباله على المعلومات المتعلقة بعملهم إلى غياب قسم متخصص في العلاقات العامة أو مختصين في ذلك، لأن مهمة تنظيم تدفق المعلومات وتوزيعها تبقى من اختصاص العلاقات العامة ولهذا نجد أغلبية الموظفين غير مطلعين بشكل كاف حيث يحصلون على معلومات ولا يحصلون على أخرى لأن نشر المعلومات عشوائي ولا يخضع لنظام معين، أما الذين هم مطلعون بشكل كاف فهم الإطارات ورؤساء المصالح لأنهم أول من يتلقى الرسائل الإدارية وهم الذين يحضرون الاجتماعات سواء المنظمة داخليا أو خارج البلدية، وعليه تجدهم أكثر إطلاعاً من الأغلبية التي تتمثل في أعوان التنفيذ وهنا نستنتج وجود حجب للمعلومات وتعظيم لغياب الجهة المعنية بنشر المعلومات، وهذا حتماً يساهم في تراجع صورة البلدية لدى هؤلاء.

جدول رقم (34) يوضح الإجابة على السؤال: هل لديك معلومات عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة البلدية؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	07	14
لا	43	86
المجموع	50	100

يبين الجدول أن 86% من العاملين في بلدية غباله لا يعلمون الأهداف التي تسعى لتحقيقها البلدية في حين 14% منهم لديهم معلومات حول هذه الأهداف، وتظهر النتائج أن أغلبية أفراد الجمهور الداخلي لبلدية غباله غير مدركين لأهداف المؤسسة التي يعملون فيها وهذا بسبب غياب جهة مختصة في هذه المهام، أي تزويد الجمهور الداخلي بالمعلومات المتعلقة بالأهداف المسطرة من طرف البلدية بصفة منظمة ومستمرة تجعل العاملين داخل الإدارة البلدية على وعي واطلاع دائم على ما تصبو إلى تحقيقه بلديتهم، حيث أن إدراك الموظف لأهداف البلدية يزيل الكثير من الغموض ويجعله جزءاً من العمليات الإدارية في تجسيد البرامج المسطرة، وهذا الأمر يزيد من فعاليته في العمل وإحساسه بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها، كما أن إطلاع الموظف بصفة مستمرة على أهداف البلدية يجعله ملماً بالمعلومات المتعلقة بعمله ومؤسسته مما يساهم في رسم صورة إيجابية لديه عن المؤسسة التي يعمل فيها.

لكن في بلدية غبالة الموظف لا يدرك الأهداف التي يعمل من أجلها، أي أن هناك شبه قطيعة بين العامل في عمله والبلدية كمؤسسة لها أهداف عامة، وهذا الأمر يؤثر سلبا على نظرة الموظف لمؤسسته ويقلل من إحساسه بالإنتماء لها، أما الفئة المدركة لأهداف البلدية كمؤسسة هي بعض الإطارات ورؤساء المصالح وهذا بحكم مناصبهم النوعية التي تجعلهم على اطلاع دائم من خلال الاتصال المباشر مع المسؤولين في البلدية، وهنا نستنتج أن وجود قسم العلاقات العامة أو مختصين فيها ضروري لتزويد العاملين بالمعلومات في الوقت المناسب وجعلهم على اطلاع دائم بالأهداف التي تسعى لأجلها البلدية التي يعملون فيها مما ينعكس إيجابا على صورة البلدية لديهم.

جدول رقم (35) يوضح مدى علم العاملين في بلدية غبالة بوجود صفحة على الانترنت خاصة بالبلدية:

الإحتمالات	ك	%
نعم	02	04
لا	48	96
المجموع	50	100

تظهر نتائج الجدول أن الأغلبية الساحقة من العاملين في بلدية غبالة لا يعلمون بوجود صفحة على الانترنت خاصة بالبلدية وذلك بنسبة 96% عدا 04% منهم يعلمون بذلك، وتؤكد هذه النتائج على أن الصفحة موجودة بدليل أن هناك فئة تعلم بذلك لكنها فئة ضئيلة جدا مقارنة بالفئة التي لا تعلم بوجودها، وهنا نشير إلى أن المشكلة تكمن في غياب الإشهار للصفحة والتعريف بها والسبب يرجع إلى غياب الجهة المختصة التي تتولى ذلك والتي من المفروض أنها قسم العلاقات العامة أو مختص فيها يتولى هذه المهمة، وعليه نستنتج مرة أخرى أن وجود هذا القسم أو هذا المختص ضروري جدا في الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية لتنشيط صفحة البلدية على الانترنت واستغلالها لتحسين صورتها لدى جمهورها.

جدول رقم (36) يوضح مدى اعتزاز العاملين في بلدية غبالة بالانتماء إلى بلديتهم:

الإحتمالات	ك	%
نعم	18	36
لا	32	64
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 64% من العاملين في بلدية غباله لا يعترفون بالانتماء إليها في حين 36% منهم لديهم اعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها، ويظهر من هذه النتائج أن أغلبية العاملين في بلدية غباله لا يعترفون بالانتماء إلى بلديتهم وهذا بسبب الظروف المعنوية والمادية الغير مناسبة للعمل، وغياب الحوافز المادية والدعم المعنوي للموظفين مما يجعلهم يؤدون الحد الأدنى في عملهم، وهذا الأمر له تأثير سلبي على صورة البلدية لديهم وهنا نستنتج أنه لا بد من وجود جهة مختصة تساعد العاملين في البلدية على تجاوز هذه الظروف وتعمل على رفع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم وتغيير نظرهم إلى البلدية باتجاه الأحسن، لكن في المقابل توجد فئة وهي في الغالب من الإدارات التي تعمل في مناصب نوعية نجد لديهم اعتزاز بالانتماء إلى مؤسستهم وذلك بسبب الامتيازات التي يتمتعون بها وارتفاع رواتبهم مقارنة بالآخرين.

جدول رقم (37) يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالاتك يعزز من انتمائك لها ؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	30	60
لا	20	40
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 60% من الجمهور الداخلي لبلدية غباله يرون أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالاتهم يعزز من انتمائهم لبلديتهم، في حين يرى 40% منهم أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالاتهم لا يعزز من انتمائهم لها، ويمكن تفسير رأي الأغلبية التي ترى أن اهتمام البلدية بانشغالاتها يعزز من انتمائها إلى مؤسستها، بكون هذه الفئة لديها مشاكل داخلية يمكن حلها على المستوى الداخلي وأن هذه الانشغالات تدخل ضمن صلاحيات المسؤولين في البلدية مثل تحويل مناصب العمل والترقيات المختلفة والتكوين وظروف العمل المعنوية، وهنا تكمن أهمية وجود العلاقات العامة في المساعدة على التكفل بهذه الانشغالات وكسب رضا وثقة الموظفين، ولكن الفئة الثانية هي التي لديها مشاكل خارجة عن نطاق الإدارة البلدية كانهماض الأجور وعدم الرضا عن التصنيف كما أنها فئة ترى أن لديها إمكانيات كبيرة لا يمكن استغلالها في الإدارة المحلية، لأن قوانين العمل المعمول بها لا تتسم بالمرونة وهي قوانين مركزية وعليه نجد هذه الفئة تتحين الفرصة لتغيير الوجهة نحو قطاعات أخرى فيها امتيازات أكثر وتتمثل هذه الفئة غالباً في التقنيين والمهندسين.

جدول رقم (38) يوضح الإجابة على السؤال: هل يتم استشارتك قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	14	28
لا	36	72
المجموع	50	100

تبين نتائج الجدول أن 72% من العاملين في بلدية غبالة لا يتم استشارتهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بينما 28% منهم يتم استشارتهم قبل ذلك، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية العاملين في بلدية غبالة لا يساهمون في صنع القرارات واتخاذها، وهذا لأن المسؤول لا يمكنه استشارة الجميع وربما الوقت لا يسمح بذلك وعليه تبرز في هذه الحالة أهمية قسم العلاقات العامة الذي يتولى جمع الرؤى ووجهات النظر لمختلف العاملين في الإدارة وتقديمها للمسؤول في الوقت المناسب لأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، لكن في المقابل هناك فئة يتم استشارتها حتى وإن كانت نسبتهم قليلة إلا أنها تدل على وجود إرادة لدى المسؤول في مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الفئة في رؤساء المصالح وبعض الاطارات، أما عملية إشراك الجميع فتتطلب وجود جهة مختصة تتكفل بجمع ونقل آراء كل الموظفين إلى المسؤولين، ومن هنا نستنتج أن غياب هذه الجهة والتي تتمثل في العلاقات العامة يجعل المسؤول عاجزاً عن استشارة جميع الموظفين في مؤسسته مما يجعلهم يحسون بالتهميش الأمر يعود بالسلب على أدائهم وصورة البلدية لديهم.

جدول رقم (39) يوضح مدى ثقة العاملين في بلدية غبالة في قرارات بلديتهم:

الإحتمالات	ك	%
نعم	09	18
لا	41	82
المجموع	50	100

نلاحظ من الجدول أن 82% من العاملين في بلدية غبالة لا يتقنون في قرارات البلدية في حين 28% منهم لديهم ثقة في هذه القرارات، لكن من الواضح أن عدم مشاركة الأغلبية في صنع القرارات حسب الجدول رقم 28 تجعل العاملين لا يتقنون فيها بسبب عدم مشاركتهم في صنعها أو لاختلافها مع آرائهم، في حين الفئة التي تثق في قرارات البلدية هي الموظفون الذين يشاركون في اتخاذ هذه القرارات أو لتطابقها مع وجهات نظرهم، ويبقى شرح هذه القرارات وإقناع العاملين في البلدية بتقبلها والاقتراع بها من

مهام العلاقات العامة لكن غيابها يجعل الموظفون يقبلونها كرها حتى لا يتعرضون للعقوبات من طرف المسؤولين.

جدول رقم (40) يوضح الإجابة على السؤال: هل ترى أن المسؤولين حريصين على كسب ثقتك؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	13	26
لا	37	74
المجموع	50	100

يظهر الجدول أن 74% من العاملين في بلدية غبالة يرون أن المسؤولين غير حريصين على كسب ثقة العاملين في البلدية بينما 26% منهم يرون أن المسؤولين في البلدية حريصين على كسب ثقة الجمهور الداخلي للبلدية، ويمكن إرجاع رأي الأغلبية إلى ضعف الاتصال بين العاملين في البلدية والمسؤولين وغياب الجهة التي تشرف على توضيح الرؤى وإزالة الغموض للموظفين حول العديد من المواقف التي يتخذها المسؤولين، لأن اللبس يزرع الشك والشك يؤدي إلى فقدان الثقة وهذا الأمر له تأثير سلبي على أداء العاملين وكذا الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم، وعليه لابد من وجود حلقة وصل بين المسؤول والموظف تعمل على تعزيز الثقة بينهما وتشرح وجهات النظر الخاصة بكل طرف للطرف الآخر، والأكد أن المجهودات التي يبذلها المسؤول من أجل الموظف لا يراها هذا الأخير بسبب ضعف الاتصال بينهما وغياب الجهة التي تتولى هذا الأمر⁽¹⁾، وعليه نستنتج أن وجود حلقة الوصل بين العاملين والمسؤولين والتي تتمثل في العلاقات العامة ضروري جدا في الإدارة المحلية عموما والبلدية خصوصا.

جدول رقم (41) يوضح مدى اهتمام العاملين في بلدية غبالة بتحقيق أهداف البلدية:

الإحتمالات	ك	%
نعم	22	44
لا	28	56
المجموع	50	100

تبين نتائج الجدول أن 56% من العاملين في بلدية غبالة لا يهتمون بتحقيق أهداف البلدية في حين 44% منهم لديهم اهتمام بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف البلدية، ونلاحظ أن أغلبية العاملين في بلدية غبالة لا يهتمون بتحقيق أهداف بلديتهم وهذا تحصيل حاصل لجميع الظروف التي يعملون فيها

(1) حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

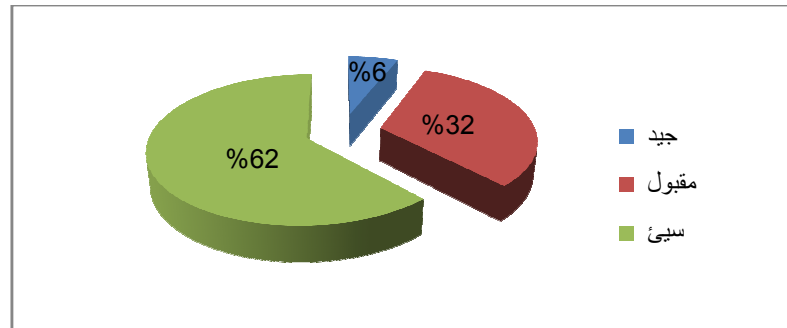
حيث أن غياب الثقة وعدم المشاركة في صنع القرارات وغياب الحوافز المادية والدعم المعنوي وشح المعلومات خاصة المتعلقة منها بهذه الأهداف كلها عوامل جعلت الأغلبية لا تكثر لت تحقيق الأهداف التي رسمتها البلدية.

إذا رجعنا إلى الجدول رقم 24 نجد أن الأغلبية الساحقة من العاملين في بلدية غبالة لا يملكون معلومات عن الأهداف التي تسعى البلدية إلى تحقيقها، وبالتالي من الطبيعي أن نرى هنا الأغلبية أيضا لا تهتم بتحقيق هذه الأهداف، وفي هذه النقطة يبرز دور العلاقات العامة في التعريف بأهداف البلدية وجعل الموظفين جزءا من الخطط الموضوعة لتحقيقها، أما الفئة التي تهتم بتحقيق أهداف البلدية نجدهم من الذين يتمتعون بامتيازات خاصة مثل ارتفاع الأجور واحتكاكهم المباشر والمستمر مع المسؤولين، لأن تحقيق هذه الأهداف يقربهم أكثر من المسؤولين مما يمنحهم الفرصة للحصول على امتيازات أخرى كالترقية في الدرجة والصنف مثلا.

جدول رقم (42) يوضح الانطباع العام للعاملين في بلدية غبالة نحو بلديتهم:

الإحتمالات	ك	%
جيد	03	06
مقبول	16	32
سيئ	31	62
المجموع	50	100

الشكل رقم (13) يوضح الانطباع العام للعاملين في بلدية غبالة نحو بلديتهم.



نلاحظ من الجدول أن أغلبية العاملين في بلدية غبالة لديهم انطباع سيئ تجاه البلدية وذلك بنسبة 62% تليها نسبة الذين يحملون انطباع مقبول بـ32% ثم الذين يحملون انطباع جيد تجاه بلديتهم بنسبة

06% فقط، وتظهر هذه النتائج كنتيجة منطقية لكل العوامل والظروف الغير مناسبة التي يعمل فيها أغلب الموظفون في بلدية غبالة، حتى وإن لا تتحمل فيها الإدارة البلدية المسؤولية كاملة إلا أن لها دور في ذلك من خلال التأخر أو عدم التكفل بانشغالات العاملين فيها المتعلقة بعملهم والتي تدخل ضمن نطاق صلاحياتها، لكن الجزء الأكبر من هذه المسؤولية يرجع إلى طبيعة القوانين التنظيمية المعمول بها والتي لا تتكيف مع احتياجات البلدية خاصة منها ما تعلق بالعلاقات العامة حيث لا يوجد منصب مخصص للعلاقات العامة في قائمة الوظائف المدرجة في القانون الأساسي للتوظيفة العمومية، وعليه لا يمكن استحداث هذا المنصب الحساس الذي من مهامه الأساسية تحسين انطباع الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي تجاه مؤسسته، وبالمقابل توجد فئة لديها انطباع مقبول تجاه الإدارة البلدية وتتمثل في الموظفون الذين يتقلدون المناصب النوعية ويتمتعون بأفضلية في الامتيازات، لهذا تجدهم نوعا ما راضون عن البلدية كمؤسسة يعملون فيها في حين الفئة التي لديها انطباع جيد نحو البلدية هي ضئيلة جدا مقارنة بالفئات الأخرى .

جدول رقم (43) يوضح مدى اهتمام بلدية غبالة بوضع برامج ترفيهية للعاملين فيها (من وجهة نظر العاملين في بلدية غبالة):

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
06	03	06	03	نعم	
18	09	18	09	أحيانا	
76	38	22	11	ضعف إمكانيات البلدية	لا
		34	17	غياب الجهة التي تتكفل بتنظيم ووضع هذه البرامج	
		02	01	القوانين المعمول بها لا تسمح بذلك	
		18	09	عدم اهتمام المسؤولين في البلدية بذلك	
100	50	100	50	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين في بلدية غبالة الذين يرون أن البلدية لا تهتم بوضع برامج ترفيهية لهم تأتي في المرتبة الأولى بـ 76% تليها نسبة الذين يرون أن البلدية تهتم بوضع هذه البرامج لكن أحيانا وذلك بـ 18% ثم في الأخير الذين يرون أن البلدية لديها اهتمام بوضع برامج ترفيهية لهم وهذا بنسبة 06% .

تبين هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين من العاملين في بلدية غباله يرون أن البلدية لا تهتم بوضع برامج ترفيهية لهم وهذا بسبب غياب الجهة التي تتكفل بتنظيم ووضع هذه البرامج والتي تتمثل في العلاقات العامة، أيضا بسبب ضعف الإمكانيات المالية المتوفرة لدى البلدية وجمود القوانين التي تحد من صلاحيات المسؤولين في هذا المجال، لكن يبقى عدم اهتمام المسؤولين أيضا من بين الأسباب التي تقف أمام إعداد ووضع هذه البرامج حيث أن البلدية بإمكانها أن تنظم بعض النشاطات الغير مكلفة والتي تصب في خانة الترفيه، مثل المنافسات الكروية والمسابقات الفكرية التي عادة ما تقام على مستوى البلدية لكنها غير مخصصة للعاملين فيها، بل لفئات المجتمع الأخرى إلا في بعض المناسبات التي يشارك فيها الموظفين على شكل مجموعة ممثلة لمؤسسة البلدية مع باقي المؤسسات أو في بعض الزيارات للمواقع الأثرية التي تنظمها البلدية في مرات قليلة جدا .

جدول رقم (44) يوضح الإجابة على السؤال: هل لديك الرغبة في مواصلة عملك ببلدية غباله ؟
والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
20	10	20	10	نعم	
80	40	66	33	جو العمل غير مناسب	لا
		10	05	مشاكل العمل	
		04	02	كثافة العمل	
100	50	100	50	المجموع	

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين لا يفضلون مواصلة العمل في بلدية غباله وذلك بنسبة 80% وهذا راجع حسب 66% منهم إلى جو العمل الغير مناسب ثم بسبب مشاكل العمل حسب 10% منهم وكثافة العمل بنسبة 04% في حين يرى 20% من المبحوثين أنهم يرغبون في مواصلة العمل في أماكنهم.

يمكن تفسير هذه النتائج بالنظر إلى نتائج الجداول السابقة حيث أن أغلبية العاملين في بلدية غباله لا يرغبون في مواصلة العمل فيها وهي نتيجة متوقعة بسبب ظروف العمل الغير مناسبة من جميع النواحي المادية والمعنوية، ولا يوجد أمل لتغييرها في ظل الوضع القائم والقوانين السارية المفعول خاصة وأن البلدية لا تتمتع بالسلطة المطلقة في تسيير شؤونها والأمر يحتاج إلى تغيير يأتي من الإدارة المركزية

سواء في موضوع الأجور والمنح أو في الصلاحيات وتحديد الأدوار، وحتى في مجال التوظيف ونوعية الوظائف التي تريد البلدية خلقها، حيث لا يمكن توظيف مثلا مختص في العلاقات العامة لأن المنصب غير موجود أصلا في قانون التوظيف العمومي وحتى إن وجد لا يمكن فتح المنصب المالي فيه إلا بموافقة الإدارة المركزية وهنا نشير إلى أن الدولة خلقت بعض المناصب على غرار المكلف بالإعلام لكنها سرعان ما جمدها بداعي التقشف⁽¹⁾ وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على غياب الإرادة من الإدارة العليا لجعل مؤسسة البلدية بصفة خاصة والإدارة المحلية بصفة عامة مؤسسة متطورة تتوفر على مقومات المؤسسة الحديثة والتي تمثل العلاقات العامة واحدة من أبرز هذه المقومات، كل هذا جعل العامل في البلدية يرغب في تغيير الوجهة نحو مؤسسات يراها تتناسب مع تطلعاته ورغباته، لكن هذا لا يعني أن كل العاملين في البلدية يرغبون في الرحيل عنها، بل هناك فئة وإن كانت قليلة ترغب في مواصلة العمل في البلدية.

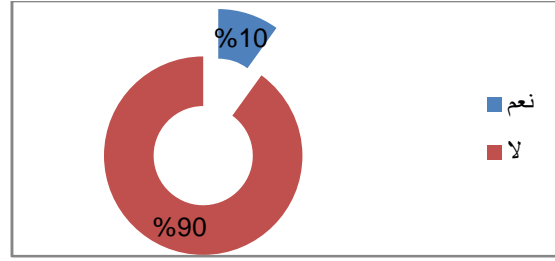
في الأخير نستنتج أنه لو تتوفر الفرصة لكل الذين يرغبون في الرحيل إلى وجهة أخرى ستحدث أزمة في الموارد البشرية على مستوى البلدية وبالتالي لابد من العمل على تحسين أجواء العمل وتوفير كل ما يلزم لتحسين نظرة العاملين في البلدية تجاه بلديتهم، وهذا لا يتأتى إلا بسن قوانين جديدة تمنح أكثر حرية في التصرف في الموارد المالية والبشرية وخلق مناصب مالية لتوظيف المختصين في العلاقات العامة ومنحهم الصلاحيات الكاملة والإمكانات اللازمة التي تمكنهم من تحسين الأوضاع المعنوية والمهنية للعاملين في البلدية بإتباع مخططات مدروسة علميا وتتماشى مع الواقع في مؤسسة العمل.

جدول رقم (45) يوضح الإجابة على السؤال: هل هناك برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية لدى العاملين فيها؟

الإحتمالات	ك	%
نعم	05	10
لا	45	90
المجموع	50	100

(1): حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الشكل رقم (14) يوضح وجود برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية لدى العاملين فيها من وجهة نظر العاملين فيها.



يظهر من نتائج الجدول انه لا توجد برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية وهذا حسب 90% من المبحوثين في حين 10% منهم فقط يرون أن هناك برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية، ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب الجهة المتخصصة في وضع هذه البرامج ومتابعتها ميدانيا وفق ما يتطلبه الوضع القائم داخل الإدارة البلدية، و عليه يمكن القول أن السبب في غياب البرامج المخصصة لتحسين الصورة الذهنية للبلدية لدى العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى غياب العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للبلدية، أما الذين يرون أنه توجد برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية فهم يقصدون الاحترافات والفعاليات الثقافية التي يتم استغلالها "لتسويق صورة جيدة عن البلدية"⁽¹⁾ لكن غياب المتخصصين في العلاقات العامة يجعل من استغلال هذه المناسبات محدود جدا.

6-2-2/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهورها في ظل غياب العلاقات العامة والخاصة باستمارة الجمهور الخارجي:

جدول رقم (46) يوضح طرق اتصال المواطن بالمسؤولين:

الاحتمالات	ك	%
الاتصال الشخصي	83	83
الاتصال الهاتفي	07	07
الأنترنت	-	-
الوساطة (المعارف)	04	04
مكتب الإستقبال	06	06
المجموع	100	100

(1) حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تبين نتائج الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تعتمد على الاتصال الشخصي عند اتصالها بالمسؤولين وهذا بنسبة 83% بينما نسبة الاتصال عن طريق مكتب الاستقبال 06% فقط في حين نسبة الاتصال بالمسؤولين عن طريق الانترنت تنعدم تماما، ويرجع اعتماد الأغلبية على الاتصال الشخصي إلى كون بلدية غبالة بلدية صغيرة والمسؤولين ينحدرون منها ومعروفين لدى غالبية الناس لهذا نجدهم يفضلون الاتصال الشخصي، لكن هذه الطريقة تزيد الضغط على المسؤول وتجعله عاجزا عن استقبال الجميع والإستماع لهم وبالتالي لابد من وجود جهة مختصة تتكفل بجمع انشغالات المواطنين ونقلها للمسؤولين بطريقة منظمة وفي الوقت المناسب وهذه الجهة تتمثل في العلاقات العامة، أيضا لابد من الاعتماد على الانترنت كونه ميزة من مميزات العصر ومظهر من مظاهر التطور لكن هذا يستوجب أولا التعريف بصفحة البلدية على شبكة الانترنت وشرح طريقة الاتصال عن طريقها للمواطنين وهاتين المهمتين أيضا من اختصاص العلاقات العامة، لهذا نستنتج أن وجود العلاقات العامة في الإدارة البلدية ضروري لتحسين عملية الاتصال بين المواطنين وبلديتهم.

جدول رقم (47) يوضح طرق اتصال المسؤولين بالمواطن من وجهة نظر المواطن:

الاحتمالات	ك	%
الإعلانات	43	43
المجلة	-	-
الأنترنت	-	-
الأماكن العمومية	13	13
الاستدعاء الكتابي	44	44
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يتصل بهم المسؤولين عن طريق الاستدعاء الكتابي تأتي في المرتبة الأولى بـ 44% تليها مباشرة نسبة الاتصال عن طريق الإعلانات بـ 43% ثم نسبة الاتصال عن طريق الأماكن العمومية بـ 13% فيما تنعدم نسبة الاتصال عن طريق كل من المجلات والانترنت، وهذا راجع من جهة إلى كون الإعلان والاستدعاء هما الوسيلتان الأكثر سهولة والأكثر رسمية عند الاتصال بالمواطن، أيضا هما وسيلتان يعرفهما المواطن ومتعود عليهما لكن الانترنت يتطلب التحكم في تقنيات الإعلام الآلي وهذا غير متوفر لجميع المواطنين، أيضا يتطلب التعريف بصفحة البلدية على

شبكة الانترنت وكيفية استعمالها كما تتطلب الإشراف عليها وتحديثها باستمرار وهذا أيضا يتطلب وجود جهة مختصة تتكفل بهذه المهمة، أما الدوريات فتتطلب إمكانيات معتبرة لانجازها ونشرها وهي من مهام العلاقات العامة لكن غياب هذه الأخيرة جعل الإدارة البلدية لا تعتمد عليها والأمر نفسه بالنسبة للانترنت الذي هو ميزة من مميزات العصر ومظهر من مظاهر التطور، وعليه نستنتج أن وجود العلاقات العامة في الإدارة البلدية ضروري حتى يمكن استغلال كل الوسائل في تحقيق الأهداف المسطرة وإرضاء المواطن.

جدول رقم (48) يوضح رأي المواطن حول مدى اهتمام المسؤولين بمصالحه:

الاحتمالات	ك	%
جيد	23	23
عادي	44	44
سيئ	33	33
المجموع	100	100

يظهر من الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن اهتمام المسؤولين بمصالحهم عادي تأتي في المرتبة الأولى بـ 44% تليها نسبة الذين يرون أن اهتمام المسؤولين بمصالحهم سيئ بـ 33% وفي الأخير تأتي نسبة الذين يرون أن اهتمام المسؤولين بمصالحهم جيد بـ 23% فقط، ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب حلقة الوصل بين المواطن والإدارة بصفة عامة حيث أن العاملين في البلدية وعلى رأسهم المسؤولين يبذلون مجهودات جبارة في حل مشاكل الناس والتكفل بانشغالاتهم لكن هذه المجهودات لا يراها المواطن، كون الجهة التي تتكفل باطلاعه باستمرار على هذه المجهودات غير موجودة ولهذا المواطن لا يحس باهتمام المسؤولين ويرى أن اهتمامهم عادي أو سيئ عندما لا تحل مشاكله، رغم أن هذه المشاكل في كثير من الحالات تكون خارجة عن نطاق الصلاحيات المسموحة أو تفوق قدرة البلدية من حيث الإمكانيات المادية لكن كل هذه الأمور لا يدركها أغلبية المواطنين⁽¹⁾، وعليه لا بد من وجود جهة تختص بتزويد المواطنين بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل وتبرز الجهود المبذولة من أجل المواطن لجميع أفراد المجتمع حتى تتوضح الحقيقة وتتغير نظرة المواطن تجاه بلديته نحو الأحسن وهذه الجهة لا يمكن أن تكون سوى قسم أو مختص في العلاقات العامة.

(1) حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

جدول رقم (49) يوضح رأي المواطن حول طريقة الاستقبال في البلدية:

الاحتمالات	ك	%
جيد	19	19
عادي	66	66
سيئ	15	15
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن طريقة الاستقبال في البلدية عادية وذلك بنسبة 66% بينما يرى 19% منهم أن طريقة الاستقبال في البلدية جيدة في حين يرى 15% من المبحوثين أن الاستقبال في البلدية سيئ، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية العاملين في بلدية غباله يقدمون الحد الأدنى من الخدمات أي أنهم يفقدون لحرارة العمل والحماسة في تأدية مهامهم، حيث أن المعنويات المنخفضة تجعل الموظف يتعامل ببرودة مع المواطن وبالتالي يكون الاستقبال عادي هذا على مستوى المكاتب والشبابيك، أما أعوان الاستقبال فهم غير موجودين أصلاً كمختصين سوى بعض العمال المهنيين المكلفين بهذه المهام إلى جانب نقل الوثائق بين المصالح الإدارية وعليه فإن وجود هؤلاء في الواجهة قد يضر بصورة المؤسسة الإدارية أكثر مما ينفعها لأنهم لا يدركون أهمية تلك المناصب وليس لهم أي تكوين في هذا المجال وبالتالي لا يستطيعون توجيه المواطن بطرق تجعله يأخذ انطباعاً جيداً عن البلدية، وعليه نستنتج أنه لا بد من دعم العاملين في البلدية معنويًا من جهة واختيار أعوان الاستقبال بعناية ومن أهل الكفاءة في التعامل من جهة أخرى، لأن أول صورة تسوق عن البلدية تبدأ من الاستقبال، ولتحقيق هذين الغايتين يتوجب الاعتماد على العلاقات العامة وإعادة النظر في بعض قوانين التوظيف وخاصة ما تعلق بأعوان الاستقبال.

جدول رقم (50) يوضح رأي المواطن حول وجود أماكن مريحة في البلدية للانتظار:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
33	33	33	33	نعم	
67	67	29	29	ضعف إمكانيات البلدية	
		38	38	عدم اهتمام البلدية بمواطنيها	
100	100	100	100	المجموع	

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون انه لا توجد أماكن مريحة للانتظار في البلدية وذلك بنسبة 67% وهذا راجع حسب 38% منهم إلى عدم اهتمام البلدية بمواطنيها وضعف إمكانيات البلدية بنسبة 29% في حين يرى 33% من المبحوثين أنه توجد أماكن مريحة في البلدية للانتظار، ويكمن إرجاع غياب الأماكن المريحة في البلدية خاصة في المصالح الإدارية إلى طبيعة الخدمات التي تقدم على هذا المستوى والتي لا تتطلب الانتظار لفترات طويلة، وكذلك إلى الاكتظاظ خاصة على مستوى الشبابيك ومع ذلك توجد أماكن للانتظار لكنها غير كافية، أما على مستوى مكاتب المسؤولين توجد أماكن جيدة للانتظار لكن لا يراها جميع المواطنين إلا الذين يقصدون الهيئة التنفيذية، ولهذا من الأفضل تهيئة أماكن جيدة للانتظار حتى ولو بصفة محدودة على مستوى المصالح الإدارية لأنها تترك انطباع حسن لدى المواطن وتجعله يحس باهتمام البلدية به كمواطن واحترامها له، ولأن العلاقات العامة غائبة في البلدية فإن الانتباه إلى أهمية هذه الأمور لتحسين صورة البلدية لدى مواطنيها يبقى غير وارد ووجودها يبقى ضرورة ملحة.

جدول رقم (51) يوضح الإجابة عن السؤال: هل ترى أن الأيام المخصصة للإستقبال كافية؟

الاحتمالات	ك	%
كافية	18	18
غير كافية	82	82
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن الأيام المخصصة للإستقبال غير كافية وذلك بنسبة 82% في حين 18% منهم فقط يرون أنها كافية، وهذا راجع إلى أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يستقبل المواطنين كل يوم اثنين أي يوم واحد في الأسبوع وهو في الواقع غير كافي، لأن ليس كل المواطنين بإمكانهم الحضور في هذا اليوم بسبب ظروفهم الخاصة لكن التزامات رئيس البلدية والمهام المسندة له تجعله غير قادر على تخصيص يوم آخر، وعليه يجب توضيح هذه النقاط للمواطنين حتى لا يعتبرونها من عدم الاهتمام بانشغالاتهم، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في توضيح الرؤية للمواطن حتى لا يحمل انطباعا سيئا عن البلدية، لكن غيابها أثر بصفة سلبية على صورة هذه المؤسسة الإدارية من خلال انتشار الأفكار الخاطئة في أوساط المواطنين حتى أن بعضهم لا يرى أية مهمة لرئيس البلدية سوى استقبال المواطنين.

جدول رقم (52) يوضح رأي المواطن حول مدى اهتمام البلدية بمعرفة مشاكل المواطنين:

الاحتمالات	ك	%
نعم	21	21
لا	79	79
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون بأن البلدية لا تهتم بمعرفة مشاكل المواطنين وذلك بنسبة 79% بينما 21% منهم فقط يرون أن البلدية لديها اهتمام بمعرفة هذه المشاكل وهذا بسبب غياب استطلاعات الرأي وعدم مشاركة المواطن في وضع البرامج التنموية الأمر الذي يجعله يحس بالتهميش في بلديته وينظر نظرة سيئة لها، والواقع أن الإدارة البلدية وخاصة المسؤولين المنتخبين يسعون دائما إلى معرفة مشاكل المواطنين والتكفل بها⁽¹⁾، لأن ذلك يسهم في كسب صوت المواطن في الانتخابات ويضمن بذلك الاستمرارية في تسيير البلدية، لكن كثافة المهام الموكلة للمسؤول المنتخب تجعله غير قادر على التعرف على كل مشاكل المواطنين ولا يملك حتى الوقت لفعل ذلك وبالتالي لابد من وجود طرف آخر يتكفل بهذه المهمة والذي يتمثل في العلاقات العامة.

جدول رقم (53) يوضح مدى مصداقية القرارات والمشاريع التي تقوم بها البلدية عند المواطن:

الاحتمالات	ك	%
نعم	28	28
أحيانا	42	42
لا	30	30
المجموع	100	100

تظهر نتائج الجدول أن 42% من المبحوثين يرون أن قرارات البلدية لها مصداقية عندهم لكن أحيانا بينما 30% منهم يرون أن قرارات البلدية ليست لها مصداقية أما 28% منهم فيرون أن قرارات البلدية لها مصداقية عندهم، وترجع هذه النتائج إلى كون المواطن عندما لا يشارك في صنع هذه القرارات ولا يكون مطلعاً على تفاصيلها وملماً بالمعلومات المتعلقة بها فإنه حتماً لا يكون مقتنعاً بها، وبالتالي لا

(1) حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يكون لهذه القرارات مصداقية عنده وهذا سبب الإجابة بأحيانا، حيث أنه عندما يكون على دراية بحيثيات هذه القرارات يكون لها مصداقية عنده، أما الذين يرغبون في المشاركة في صنع القرارات ولا تمنح لهم الفرصة فهم يرون أن قرارات البلدية ليست لها مصداقية في حين المبحوثين المطلعين على المعلومات المتعلقة بالقرارات الصادرة عن البلدية أو المشاركون في صنعها فمن الطبيعي أن تجد قرارات البلدية مصداقية عندهم، وعلى هذا الأساس حتى تكسب البلدية ثقة الجميع ويكون لقراراتها مصداقية عند الجميع لابد من اطلاع الكل على تفاصيل القرارات قبل وأثناء وبعد إصدارها وهنا لابد من وجود جهة مختصة تسند لها هذه المهمة والتي هي أصلا من مهام العلاقات العامة، لدى من الضروري وجودها في الإدارة البلدية لأن ذلك يساهم في تحسين صورة البلدية لدى مواطنيها.

جدول رقم (54) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تعتقد أن بلدية غباله تسعى لإرضائك كمواطن؟

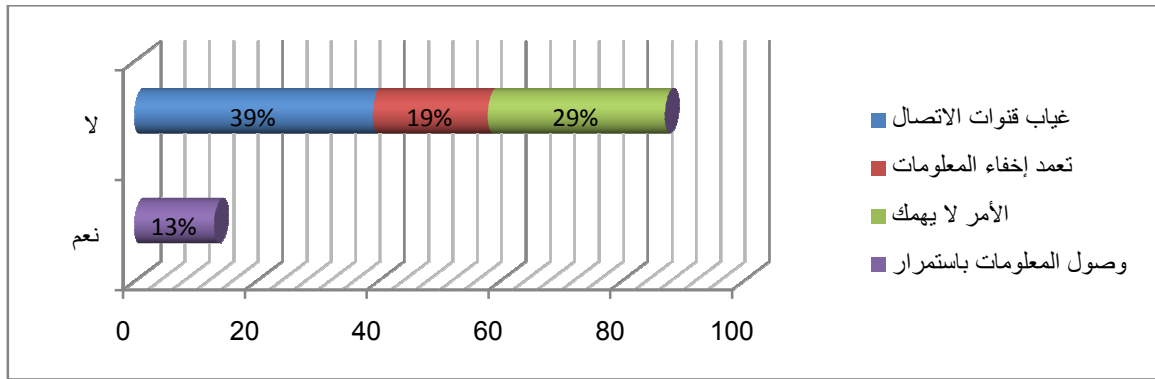
الاحتمالات	ك	%
نعم	33	33
لا	67	67
المجموع	100	100

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن البلدية لا تسعى لإرضائهم وذلك بنسبة 67% في حين 33% منهم يعتقدون أن البلدية تسعى لإرضائهم، ويرجع اعتقاد الأغلبية إلى غياب قنوات الاتصال بينهم وبين البلدية حيث أنهم لا يعلمون ما تقوم به البلدية من مجهودات من أجلهم وهذا بسبب غياب حلقة الوصل التي تربط المواطن ببلديته، أما الذين لديهم اطلاع على برامج التنمية في البلدية فهم يعلمون ويعتقدون أن البلدية تقوم بذلك من أجل إرضائهم وعليه نستنتج انه لابد من وجود جهة مختصة في الإدارة البلدية تطلع المواطن باستمرار على ما تقوم به وما تنوي القيام به من خلال الدوريات والإعلانات والملتقيات حتى يدرك كل المواطنين ما تسعى لتحقيقه البلدية في سبيل خدمتهم وبالتالي تتحسن نظرة المواطن لبلديته ويتحقق الرضا والتفاهم بين الطرفين، ويمكن أن يتحقق هذا المسعى بتبني خيار العلاقات العامة.

جدول رقم (55) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تصلك باستمرار المعلومات المتعلقة ببلديتك؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
13	13	13	13	نعم	
87	87	39	39	غياب قنوات الاتصال	لا
		19	19	تعتمد إخفاء المعلومات	
		29	29	الأمر لا يهمك	
100	100	100	100	المجموع	

الشكل رقم (15) يوضح مدى وصول المعلومات المتعلقة بالبلدية إلى الجمهور الخارجي



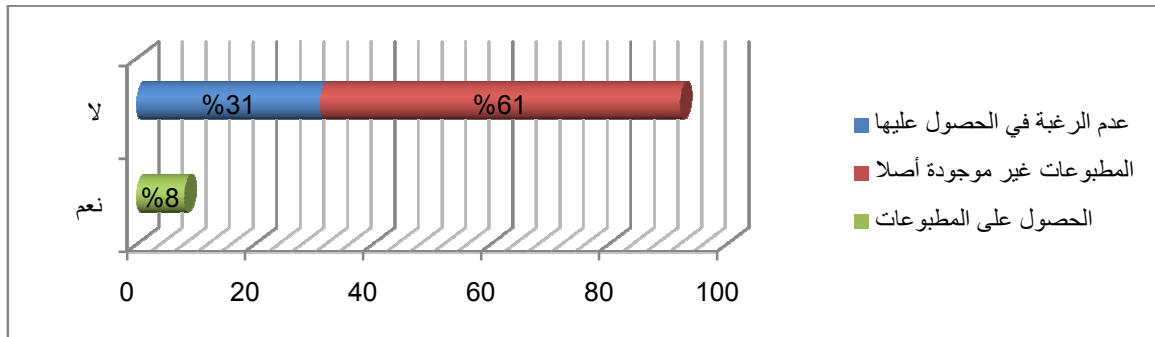
نلاحظ من الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا تصلهم المعلومات المتعلقة ببلديتهم باستمرار وذلك بنسبة 87% وهذا راجع حسب 39% منهم إلى غياب قنوات الاتصال، وتعتمد إخفاء المعلومات بنسبة 19% أما الذين يرجعون السبب إلى عدم اهتمامهم بهذه المعلومات فقدرت نسبتهم بـ 29%، في حين 13% من المبحوثين فقط تصلهم المعلومات المتعلقة ببلديتهم باستمرار، ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب الجهة المختصة في الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية والتي تعمل على نشر وتزويد الجمهور الخارجي للبلدية بالمعلومات المتعلقة ببلديته وجعل المواطنين على اتصال دائم مع بلديتهم ومطلعين بشكل كافي على ما يجري فيها حتى تتوطد العلاقة ويكون المواطن جزء من كل الأعمال التي يقوم بها الجهاز الإداري في بلديته، وهذا بالاعتماد على وسائل الاتصال المناسبة مثل الكتيبات والمجلات والإعلانات واستغلال الاحتفالات والنشاطات الثقافية في هذا الغرض، وحتى اغتنام فرصة انتظار

المواطنين في الإدارة البلدية لتزويدهم ببعض المعلومات المهمة، لكن غياب هذه الجهة ساهم في خلق نوع من القطيعة بين المواطن وبلديته، وعليه نستنتج أنه لا بد من وجود قسم مختص أو أخصائي في مجال العلاقات العامة للقيام بهذا الدور المهم كون هذه المهام تدخل ضمن نطاق اختصاص العلاقات العامة.

جدول رقم (56) يوضح الإجابة عن السؤال: هل سبق وأن حصلت على مطبوعات في إطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك			نعم	لا
08	08	08	08		
92	82	31	31	عدم رغبتك في الحصول عليها	لا
		61	61	المطبوعات غير موجودة أصلا	
100	100	100	100	المجموع	

الشكل رقم (16) يوضح حصول الجمهور الخارجي على مطبوعات متعلقة بالبلدية



نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة لم يسبق لهم وأن حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها وذلك بنسبة 92%، ويعود السبب إلى أن المطبوعات غير موجودة أصلا حسب 61% منهم بينما يرى 31% منهم أن السبب في ذلك يكمن في عدم رغبتهم في الحصول على هذه المطبوعات في حين 08% فقط من المبحوثين سبق لهم وأن حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها، وترجع هذه النتائج إلى كون المطبوعات غير موجودة سوى المجلة النصف سنوية التي تصدرها البلدية للتعريف بانجازاتها لكنها غير معروفة لدى الأغلبية من المواطنين بسبب غياب الإشهار لها وهذا ما يفسر رأي الأغلبية بعدم وجودها أصلا، أيضا

كونها لا تتجز وفق أطر علمية مدروسة نجدها تفتقر لأساليب الإقناع وبالتالي يعزف الكثير من المواطنين عن الاطلاع عليها ولهذا يجب أن تكون هذه المطبوعات عديدة ومتنوعة وفي مستوى تطلعات ورغبات المواطنين، ويجب أيضا التعريف بها أولا والإشهار لها قبل نشرها وان تتجز وفق الأساليب العلمية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها وتساهم ايجابيا في تحسين صورة الإدارة البلدية وعليه لابد من وجود جهة مختصة في هذا الشأن تشرف على إنجازها ونشرها وهذه الجهة لا يمكن أن تكون سوى العلاقات العامة.

جدول رقم (57) يوضح إن كانت توجد عوائق عند اتصال المواطن بالمسؤولين في بلدية غبالة:

الاحتمالات	ك	%
نعم	24	24
لا	76	76
المجموع	100	100

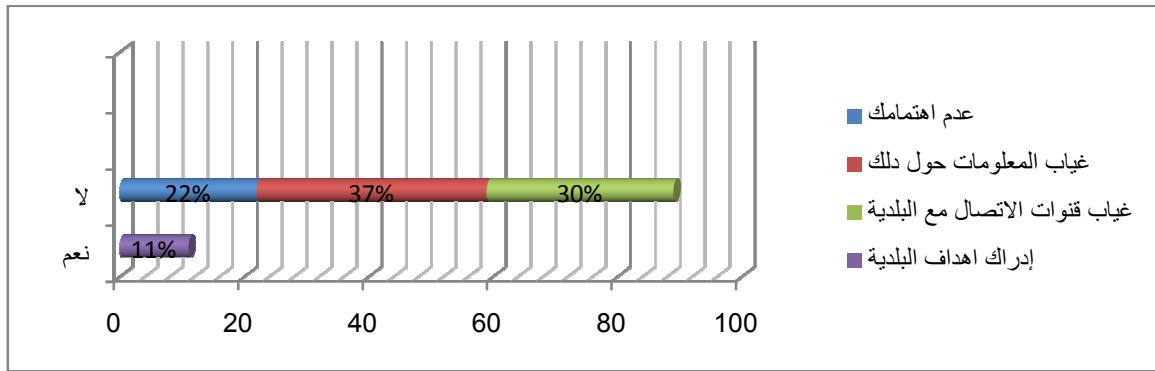
تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون انه لا توجد عوائق عند اتصال المواطن بالمسؤولين ذلك بنسبة 76% في حين 24% منهم يرون أنه توجد عوائق في الاتصال مع المسؤولين، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون المسؤولين معروفين شخصا من قبل أغلبية المواطنين ويحتكون بهم مباشرة من خلال الاتصال الشخصي، لكن هذه الطريقة في الاتصال لا تتسم بالتنظيم وتطبعها العشوائية لذا يجب أن يتم الاتصال بالمسؤولين في إطار منظم حتى لا تفقد مؤسسة الإدارة البلدية سمعتها ويقل احترام الجميع لها، لأن المسؤول في البلدية هو رمز من رموز هذه المؤسسة وعليه يجب أن تطبع اتصالاته بالمواطنين بال رسمية، وفي هذا الشأن لابد من وجود خلية للاتصال يشرف عليها مختصون لتنظيم العمليات الاتصالية من وإلى المسؤولين في البلدية بهدف الحفاظ أو خلق صورة طيبة له عند المواطنين ومن تم لمؤسسة البلدية لدى جمهورها.

جدول رقم (58) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تدرك الأهداف التي تسعى لأجلها الإدارة البلدية؟

والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
11	11	11	11	نعم	
89	89	22	22	عدم اهتمامك	
		37	37	غياب المعلومات حول ذلك	
		30	30	غياب قنوات الاتصال مع البلدية	
100	100	100	100	المجموع	

الشكل رقم (17) يوضح مدى إدراك الجمهور الخارجي للأهداف التي تسعى إليها البلدية.



نلاحظ من الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا يدركون الأهداف التي تسعى لأجلها الإدارة البلدية وذلك بنسبة 89% ويرجع السبب حسب 37% منهم إلى غياب المعلومات حول ذلك بينما يرى 30% منهم أن السبب يكمن في غياب قنوات الاتصال مع البلدية أما 22% منهم فيرجعون السبب إلى عدم الاهتمام من طرفهم في حين 11% فقط من المبحوثين يدركون الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة البلدية، وتعتبر هذه البيانات نتيجة منطقية لغياب برامج التعريف بنشاطات البلدية وانجازاتها وأهدافها حيث أن الدورية الوحيدة التي تنجزها البلدية تتحدث عن الانجازات ولا يتم التطرق فيها إلى الأهداف، أيضا ضعف الاتصال بين البلدية ومواطنيها وانعدامه أحيانا يجعل المواطن في عزلة عن الأحداث الجارية داخل بلديته، وغير مطلع على المعلومات المتعلقة بالأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها وكل هذا بسبب غياب المختصين في هذه المهام، الأمر الذي ساهم في تدني صورة البلدية لدى جمهورها الخارجي، وعليه نستنتج أن وجود العلاقات العامة أو مختصين فيها في الإدارة البلدية سيحل مشكلة

الاتصال بين المواطنين ومؤسسة البلدية ويساهم في التعريف بأهداف البلدية وتحسين صورتها لدى مواطنيها.

جدول رقم (59) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تدعم البلدية في سياساتها التنموية؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات
%	ك			
71	71	71	71	نعم
29	29	15	15	عدم مشاركتك في وضع هذه السياسات
		14	14	هذه السياسات لا تعبر عن انشغالاتك
100	100	100	100	المجموع

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين يدعمون البلدية في سياساتها التنموية وذلك بنسبة 71% أما 29% منهم لا يدعمون البلدية في سياساتها التنموية والسبب حسبهم يعود إلى عدم مشاركتهم في وضع هذه السياسات، وأيضاً إلى كون هذه السياسات لا تعبر عن انشغالاتهم، وتشير هذه النتائج إلى روح المسؤولية التي يتمتع بها المواطنون في بلدية غباله حيث أنهم لا يشاركون في وضع هذه البرامج ولا في تنفيذها ورغم ذلك يدعمون البلدية في سياساتها التنموية، وهنا تبرز رغبة المواطنين في مرافقة البلدية في برامجها التنموية، لذا لا بد من تدعيم هذه الرغبة بخلق قنوات للاتصال وربط علاقة متينة مع جمهور المواطنين حتى يكونوا سنداً للبلدية في جميع الظروف، خاصة وأن هناك فئة لا تدعم البلدية في سياساتها التنموية بسبب عدم مشاركتها في وضع هذه السياسات وهذه الفئة لا بد من محاولة كسب ثقتها واستمالتها، وعليه نستنتج أن وجود العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للبلدية ومنحها الصلاحيات الكاملة لممارسة نشاطاتها سيكون بمثابة حلقة الوصل بين المواطنين ومؤسسة البلدية وهذا الأمر سيخلق نوع من الانسجام والتماسك بين البلدية وجمهورها ويساهم في تدعيم النظرة الإيجابية للإدارة البلدية.

جدول رقم (60) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تحرص على حضور الاحتفالات والنشاطات التي تقيمها بلدية غبالة؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
30	30	30	30	نعم	
41	41	41	41	أحيانا	
29	29	05	05	نقص النشاطات	
		11	11	عدم معرفتك بموعدها و مكانها	
		13	13	عدم رغبتك في الحضور	
100	100	100	100	المجموع	

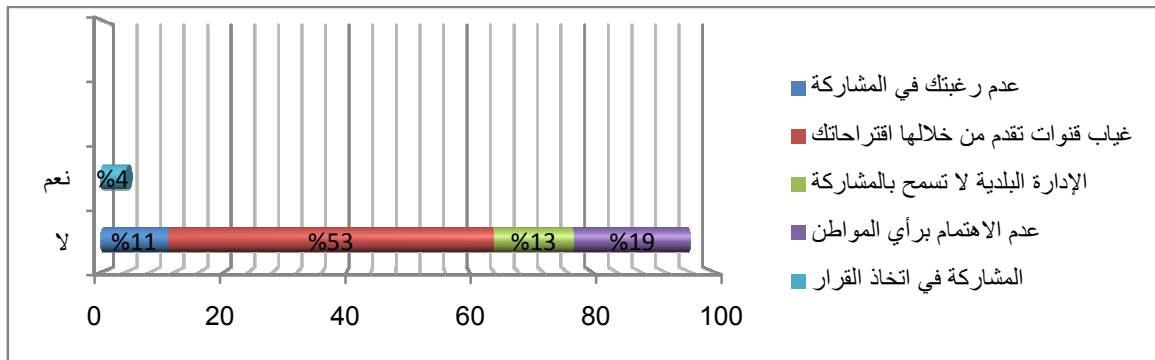
نلاحظ من الجدول أن نسبة الذين يحضرون أحيانا الاحتفالات والنشاطات التي تقيمها البلدية تأتي في المرتبة الأولى بـ 41%، تليها نسبة الذين يحضرون دائما بـ 30%، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الذين لا يحضرون هذه الاحتفالات والنشاطات بـ 29% ويرجع السبب حسب 13% من هؤلاء إلى عدم رغبتهم في الحضور بينما يرى 11% منهم أن السبب يكمن في عدم معرفتهم مواعيد وأماكن إقامة هذه الاحتفالات والنشاطات.

نلتمس من هذه النتائج وجود الرغبة لدى الأغلبية في الحضور للاحتفالات والفعاليات الثقافية التي تقيمها البلدية لكن ليس بالقدر الكافي، حيث أن أغلب الذين يحضرون لهذه النشاطات لا يحضرون بصفة دائمة وهذا راجع إلى توقيت ومكان إقامة هذه الاحتفالات والتي لا تتناسب في الكثير من الأحيان مع الظروف الخاصة للمواطنين أما الذين يحضرون بصفة دائمة فهم من السكان المجاورين لأماكن إقامة هذه الاحتفالات وأيضا من الذين يملكون الوقت والامكانيات للتنقل من الأماكن والتجمعات السكانية البعيدة عن مركز البلدية، لكن هناك فئة معتبرة من المواطنين لا يحضرون هذه الاحتفالات رغم رغبتهم في ذلك وهذا بسبب عدم معرفتهم بالمواعيد التي تقام فيها هذه النشاطات، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في التحضير والإشهار لهذه المواعيد وترغيب الجمهور في الحضور وأيضا استغلال هذه المناسبات لتسويق صورة طيبة عن البلدية وتوطيد علاقتها مع جمهور المواطنين.

جدول رقم (61) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تهتمكم كمواطن في البلدية؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات
%	ك			
04	04	04	04	نعم
96	96	11	11	عدم رغبتك في المشاركة
		53	53	غياب قنوات تقدم من خلالها اقتراحاتك
		13	13	الإدارة البلدية لا تسمح بالمشاركة
		19	19	عدم الاهتمام برأي المواطن
100	100	100	100	المجموع

الشكل رقم (18) يوضح مدى مشاركة الجمهور الخارجي في اتخاذ القرارات بالبلدية.



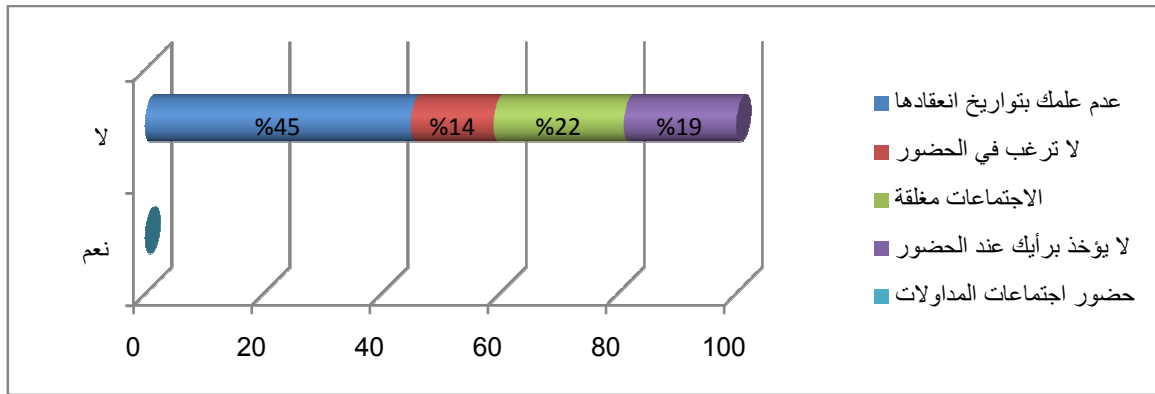
نلاحظ من الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تهتمهم كمواطنين وذلك بنسبة 96% وهذا راجع حسب 53% منهم إلى غياب قنوات اتصال تقدم من خلالها الاقتراحات في حين 04% فقط من المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرارات التي تهتمهم كمواطنين، ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب الجهة التي تتكفل بفتح قنوات اتصال مع المواطنين وجمع اقتراحاتهم بشكل منظم وتقديمها للمسؤولين لأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ورغم وجود سجل على مستوى البلدية مخصص للمواطنين لتسجيل اقتراحاتهم إلا أن الأغلبية الساحقة من المواطنين لا يعلمون بوجوده ولا الهدف منه وهذا بسبب عدم التعريف به والاهتمام بأهميته من طرف الإدارة البلدية وحتى الاقتراحات التي تكتب فيه لا يتم الاطلاع عليها من طرف المسؤولين بداعي النسيان، وهنا نستنتج أن أغلبية المواطنين يرغبون في المشاركة في صنع القرارات لكنهم لا يتمكنون من ذلك بسبب غياب الجهة التي تستمع لاقتراحاتهم وتنقلها للجهات المسؤولة لأخذها بعين الاعتبار، وبالتالي فإن تبني خيار العلاقات

العامة في الإدارة البلدية سيحل هذه المشكلة ويصبح بإمكان المواطن تقديم اقتراحاته وهو مطمئن على وصولها لصاحب القرار وهذا الأمر سيساهم في تعزيز علاقة المواطن ببلديته وتحسين صورتها لديه.

جدول رقم (62) يوضح الإجابة عن السؤال: هل تحضر اجتماعات المداولات في البلدية؟ والسبب في حالة الإجابة بلا:

المجموع		%	ك	الاحتمالات	
%	ك				
-	-	-	-	نعم	
100	100	45	45	عدم علمك بتواريخ انعقادها	
		14	14	لا ترغب في الحضور	
		22	22	الاجتماعات مغلقة	
		19	19	لا يؤخذ برأيك عند الحضور	
100	100	100	100	المجموع	

الشكل رقم (19) يوضح حضور الجمهور الخارجي لاجتماعات المداولات في البلدية.



نلاحظ من الجدول أن كل المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة لا يحضرون اجتماعات المداولات في البلدية وذلك بنسبة 100% وهذا راجع حسب 45% منهم إلى عدم معرفتهم بتواريخ انعقادها كما يرجع 22% منهم السبب إلى كون هذه الاجتماعات مغلقة أما 19% منهم فيرجعون السبب إلى كون رأيهم لا يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الاجتماعات في حين 14% من المبحوثين يرجعون السبب إلى عدم رغبتهم في الحضور، وتؤكد هذه النتائج أن السبب في غياب المواطنين عن اجتماعات المداولات بالبلدية لا يكمن في إحجام المواطن وعدم رغبته في حضورها، بل دليل أن فئة قليلة فقط لا ترغب

في الحضور، بل الخل يكمن في الاتصال ونشر المعلومات عن تواريخها ومواعيد انعقادها وكذلك إعلام المواطنين بحقهم في حضورها وهنا نشير إلى أن الكثير من المواطنين يعتقدون بأن اجتماعات المداولات هي شأن إداري داخلي يقتصر على أعضاء المجلس الشعبي البلدي فقط، والحقيقة أن المواطن له الحق في الحضور وفق أدبيات معينة حيث أن الإعلان عن هذه الاجتماعات ينشر داخل الإدارة البلدية والأغلبية الساحقة من المواطنين لا يطلعون عليه، ومنه يمكن القول أن المواطنين لديهم الرغبة في حضور هذه الاجتماعات لكن غياب الجهة التي تتكفل بإعلامهم وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بهذه الاجتماعات وتنظيم حضورهم جعلتهم غائبين بصفة كلية عن مثل هذه المواعيد المهمة، وعليه نستنتج انه لا بد من وجود جهة مختصة في الاتصال تتكفل بهذه المهام حتى يكون المواطن على علاقة دائمة ببلديته ومطلع على القرارات الصادرة عن هذه الاجتماعات وكيفية اتخاذها وهذا الأمر سيوطد حتما علاقة المواطن ببلديته ويرفع من قيمتها عنده، ولأن العلاقات العامة وجدت من أجل هذه المهام فهي الخيار الأمثل للإدارة البلدية في هذه الحالة.

جدول رقم (63) يوضح مدى ثقة المواطن في قرارات بلدية غبالة:

الاحتمالات	ك	%
نعم	24	24
لا	76	76
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين لا يتقنون في قرارات البلدية وذلك بنسبة 76% بينما 24% منهم فقط يتقنون في قرارات البلدية، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أنه من الطبيعي أن يكون أغلب المواطنين لا يتقنون في قرارات البلدية وهذا بسبب التعتيم وغياب المعلومات المفسرة لظروف وأسباب وطرق وكيفية صنع واتخاذ هذه القرارات، لأن الثقة في القرارات تأتي بعد الاقتناع بها والاقتناع لا بد أن يسبقه إحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بهذه القرارات، لهذا نجد المواطن يستفسر أولاً عن حيثيات القرارات المتخذة ثم يتخذ بعد ذلك موقفاً منها أما الواثقون في قرارات البلدية هم من المطلعين الذين تربطهم علاقات شخصية مع متخذي هذه القرارات، وعليه حتى تعم الثقة وتكسب البلدية ثقة مواطنيها يجب أن تطلعهم بانتظام على كل المراحل والأسباب التي تبني عليها هذه القرارات، لكن غياب الجهة المختصة التي تتكفل بهذه المهام تجعل الإدارة عاجزة عن تلبية هذه الرغبة للمواطن خاصة في

ظل قوانين التوظيف السارية المفعول الأمر الذي ينعكس سلباً على صورتها لدى جمهور المواطنين، وهنا نستنتج انه لا بد من استحداث قسم أو مختص في هذه المهام لسد هذه الفجوة بين المواطنين وبلديتهم.

جدول رقم (64) يوضح مدى احترام المواطن لقرارات بلدية غباله:

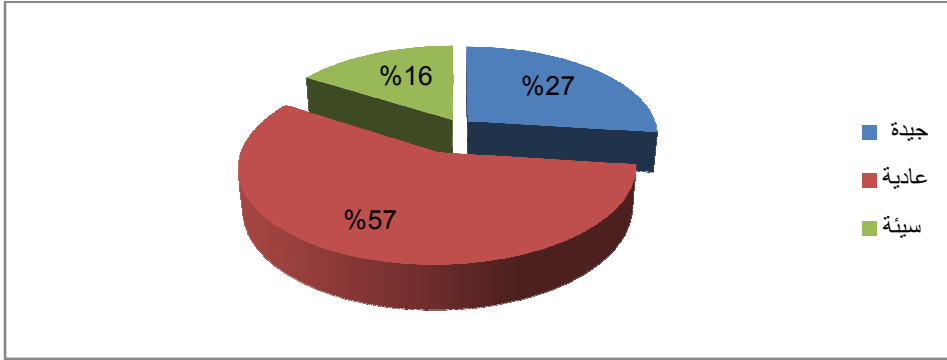
الاحتمالات	ك	%
نعم	82	82
لا	18	18
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين يحترمون قرارات البلدية وهذا بنسبة 82% في حين 18% فقط منهم لا يحترمون قرارات البلدية، وتدل هذه النتائج على وعي المواطنين حيث أن احترام الأغلبية لقرارات البلدية هو في نفس الوقت احترام لمؤسسة الإدارة البلدية، وعليه يجب على إدارة البلدية تعزيز هذا الشعور من خلال تدعيم العلاقة بين المؤسسة وجمهورها بفتح قنوات للاتصال تقرب المواطن أكثر من بلديته وتعمل على جعل هذا الاحترام متبادل ويمكن بلوغ هذا المسعى من خلال تبني خيار العلاقات العامة والاستفادة من نشاطاتها في هذا المجال.

جدول رقم (65) يوضح تقييم المواطن لعلاقته مع بلدية غباله:

الاحتمالات	ك	%
جيدة	27	27
عادية	57	57
سيئة	16	16
المجموع	100	100

الشكل رقم(20) يوضح تقييم المواطن في بلدية غبالة لعلاقته مع بلديته



نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يقيمون علاقتهم مع بلديتهم بالعادية وذلك بنسبة 57% بينما 27% منهم يقيمونها بالجيدة في حين 16% منهم يقيمون علاقتهم ببلديتهم بالسيئة، وتعتبر هذه النتائج تفسير مباشر لطبيعة العلاقة بين المواطن وبلديته حيث أنها تمتاز بالبرودة بسبب تغييب رأي المواطن وغياب المعلومات المتعلقة بنشاطات الإدارة البلدية ومسؤوليها ضف إلى ذلك عدم المشاركة في صنع القرارات ووضع البرامج التنموية يجعل علاقة المواطن ببلديته خالية من كل حماسة وتقتصر على المصلحة الشخصية وتلبية الحاجات وهذا ما يفسر تقييم الأغلبية لعلاقتهم مع بلديتهم بالعادية، أما الذين يصفون علاقتهم مع البلدية بالجيدة فهم الذين تربطهم علاقات شخصية جيدة مع المسؤولين فيها وكذلك من المواطنين الذين تم التكفل بانشغالاتهم بشكل جيد في حين المبحوثين الذين يصفون علاقتهم بالبلدية بالسيئة هم المواطنون الذين يرون أن البلدية لم تحل مشاكلهم ولم تتكفل بانشغالاتهم بشكل يرضيهم، وعليه لا بد من العمل على جعل علاقة المواطن بالبلدية تتعدى البراغماتية إلى علاقة يسودها الإحساس بالمسؤولية كمواطنين لهم حقوق وعليهم واجبات أي مواطنين فاعلين يساهمون في التنمية بجميع مستوياتها داخل البلدية، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في نشر الوعي وروح المواطنة في أوساط الجماهير حتى يكونوا إيجابيين في مرافقة الإدارة البلدية نحو تحقيق النمو والازدهار.

جدول رقم (66) يوضح الإجابة عن السؤال: هل ترى أن بلدية غبالة وفت بالتزاماتها نحوكم كمواطن؟

الاحتمالات	ك	%
نعم	26	26
لا	74	74
المجموع	100	100

يظهر من الجدول أن أغلبية المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن البلدية لم توفى بالتزاماتها نحوهم كمواطنين وذلك بنسبة 74% في حين يرى 26% منهم أن البلدية وفّت بالتزاماتها نحوهم، وتشير هذه النتائج إلى عدم رضا أغلبية المواطنين عن إنجازات ونشاطات البلدية وكيفية تعاملها مع مواطنيها حيث أن عدم الرضا يدل على أن رغبات المواطنين لم تتحقق رغم أن البلدية تبذل جهوداً جبارة في سبيل ذلك والسبب يكمن في غياب المعلومات عن رغبات المواطنين واحتياجاتهم بشكل دقيق وهنا نشير إلى أن المسؤولين يسعون إلى معرفة ما يطمح إليه أغلبية الجمهور لكنهم لا يتمكنون من ذلك في غالب الأحيان، بسبب كثافة العمل والالتزامات التي تربطهم بالعمل الإداري لهذا لا يجدون الفرصة في كثير من الأحيان للاطلاع على رغبات العامة⁽¹⁾، وبالتالي يجب إسناد هذه المهمة إلى قسم مختص أو أخصائي مؤهل في مجال الاتصال يعمل على استطلاع رغبات المواطنين وتدوينها وتقديمها للمسؤولين بشكل منظم، قبل اتخاذ أي إجراء أو قرار حتى تكون الإجراءات والقرارات المتخذة في مستوى تطلعات المواطنين، كذلك نشر المعلومات حول أسباب عدم وفاء البلدية بالتزاماتها نحو مواطنيها وتوضيح الرؤية للمواطن لأنه في كثير من الحالات تكون الأسباب قاهرة وخارجة عن قدرة البلدية وهذا الأمر لا بد أن يعلمه المواطن حتى لا يحمل المسؤولية للبلدية وتسوء نظرته لها، ولتجاوز هذا الخلل يمكن الاعتماد على المؤهلين في العلاقات العامة وإدراجها في الهيكل التنظيمي للبلدية ومنح العاملين فيها كافة الصلاحيات والإمكانات اللازمة لمزاولة نشاطهم.

جدول رقم (67) يوضح مدى اعتزاز المواطن في بلدية غباله بالانتماء إلى بلديته:

الاحتمالات	ك	%
نعم	73	73
لا	27	27
المجموع	100	100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين يعتزون بالانتماء إلى بلديتهم وذلك بنسبة 73% في حين 27% منه لا يعتزون بالانتماء إليها، وتشير هذه النتائج إلى تمسك المواطنين ببلديتهم رغم وجود الكثير من سوء التفاهم والاختلاف الحاصل في العديد من النقاط وعدم الرضا عن واقع العلاقة بينهم وبين

(1) : حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.

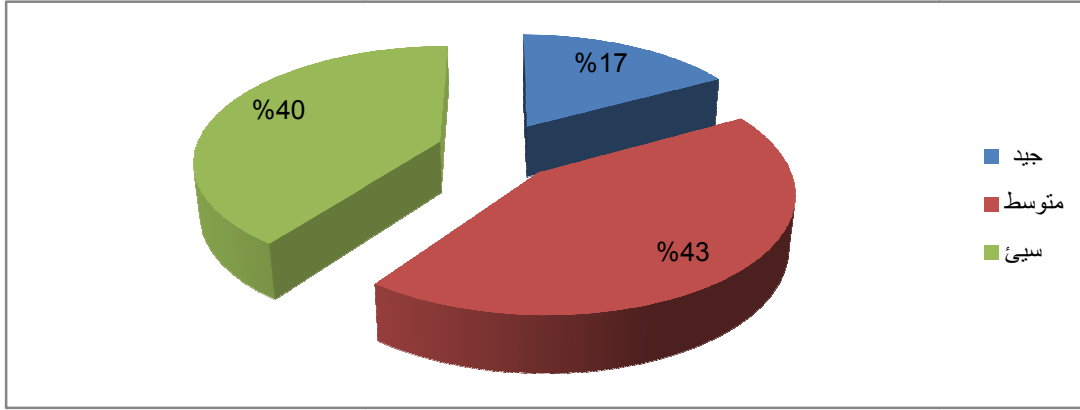
بلديتهم، وهذا إن ذل على شيء فإنما يذل على أن أغلبية المواطنين في بلدية غبالة ليسوا سلبيين تجاه بلديتهم وبالتالي يجب على إدارة البلدية البحث عن السبل الكفيلة بتحسين علاقة المواطنين معها وكسب ثقتهم، وهذا لا يتأتى إلا بفتح قنوات اتصال والاستماع إلى انشغالات المواطنين وأخذها بعين الاعتبار لكن البلدية تبقى عاجزة عن تحقيق هذه الغاية في ظل قوانين الوظيفة العمومية السائدة والتي لا يوجد ضمنها مناصب في مجال الاتصال أو العلاقات العامة مخصصة للقيام بهذه المهام، وعليه لا بد من وجود إرادة من الإدارة العليا الممثلة في السلطة المركزية لإدخال بعض الإصلاحات في قانون الوظيفة العمومية خاصة فيما يتعلق بمناصب العلاقات العامة التي ستساهم من خلال نشاطاتها ليس فقط في تعزيز انتماء المواطن لبلديته بل في تحسين الصورة العامة لمؤسسة الإدارة البلدية لدى المواطنين.

جدول رقم (68) يوضح انطباعات المواطنين تجاه بلديتهم في بلدية غبالة:

الاحتمالات	ك	%
جيد	17	17
متوسط	43	43
سيئ	40	40
المجموع	100	100

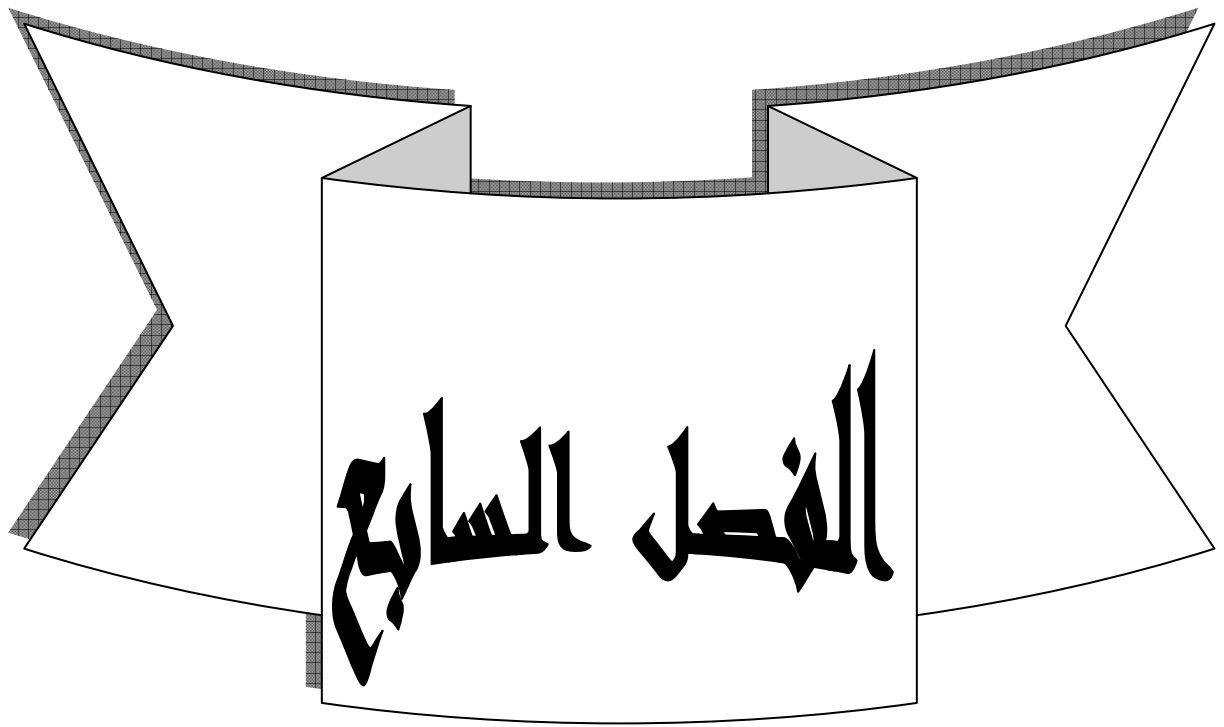
تبين نتائج الجدول أن المبحوثين الذين يقيمون انطباعهم تجاه بلديتهم بالمتوسط تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 43%، تليها نسبة الذين لديهم انطباع سيئ تجاه البلدية بـ 40% ثم الذين لديهم انطباع جيد تجاه بلديتهم بـ 17% فقط، وتدل هذه النتائج على أن الإدارة البلدية لا تتمتع بسمعة جيدة لدى جمهورها الخارجي وأن علاقتها بمواطنيها ليست طيبة وهذا بسبب التراكمات على مر السنوات وطبيعة المعاملة التي تخص بها الإدارة البلدية مواطنيها، وعليه لا بد من تدارك النقائص الحاصلة التي أدت إلى تدني صورة مؤسسة الإدارة البلدية لدى جمهورها من خلال سن قوانين وتنظيمات جديدة تفتح المجال أمام المسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك وعلى رأسها توظيف المختصين في مجال العلاقات العامة التي تعتبر الخيار الأمثل لتجاوز هذا الخلل والتي وجدت أصلا لهذه المهام.

الشكل رقم(21) يوضح انطباعات المواطنين في بلدية غبالة تجاه بلديتهم



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهمية الصورة الذهنية بالنسبة للمنظمات بصفة عامة وهذا نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه هذه المنظمات التي تنشأ النجاح، حيث أن المنظمات الحديثة وعت أهمية دراسة الصورة الذهنية لدى جماهيرها بما يمكنها من بناء الخطط والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات نحوها وبالتالي خلق بيئة ملائمة لممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل على المستوى النظري متغير الصورة الذهنية بالتفصيل بدءا بالتطور التاريخي لها وصولا إلى مراحل تكوينها والتحديات التي تواجه إدارتها ، أما ميدانيا فقد تناولنا واقع الصورة الذهنية لبلدية غبالة كإدارة محلية لدى جمهوريها الداخلي والخارجي في ظل غياب العلاقات العامة وقمنا بجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها ثم وضع الاستنتاجات المستخلصة منها .



تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض نتائج الدراسة آخر وأهم مرحلة في مسار الدراسة العلمية، حيث يتم من خلالها عرض الحقائق العلمية المتوصل إليها ميدانيا حول موضوع الدراسة، إذ أن الباحث في هذه المرحلة يأتي إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي وضعها في بداية البحث بالاعتماد على النتائج النهائية المستقاة من الواقع الميداني للدراسة، وفي هذه المرحلة أيضا يعتمد الباحث إلى مناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء الدراسات المشابهة لدراسته، وذلك لإعطاء النتائج المتوصل إليها نوعا من المصادقية وإمكانية التعميم، كما يتم أيضا مناقشة النتائج على ضوء الأهداف المسطرة للدراسة وتبيان مدى تحقيق الدراسة للأهداف التي أنجزت من أجلها.

نتائج الدراسة :

تتطلع هذه الدراسة إلى تحقيق الإضافة للبحوث العلمية المتعلقة بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية من خلال كشف الواقع الحقيقي للأداء المهني للعاملين في الإدارة المحلية في ظل غياب العلاقات العامة وكذلك تبيان واقع الصورة الذهنية لمؤسسة الإدارة المحلية في ظل غياب العلاقات العامة، لذلك فهذه الدراسة تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية ، وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني . وقد عرض الباحث هذه النتائج بناء على فرضيات الدراسة وأهدافها ، ومن خلال الدراسات السابقة .

7-1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

7-1-1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

- انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن: غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدهور مستوى أداء العاملين فيها ومن خلال عرض وتحليل البيانات الخاصة بهذه الفرضية نجد أن:
- 74% من العاملين في بلدية غباله لم يشاركوا في دورات تكوينية.
 - 64% من المبحوثين من العاملين في بلدية غباله يرون أن إدارة البلدية لا تهتم بحل مشاكل العمل التي تواجههم و السبب يرجع إلى عدم إطلاع المسؤولين على هذه المشاكل.
 - 52% من المبحوثين من الجمهور الداخلي لبلدية غباله يرون أن المسؤولين لا يهتمون بشكاوي الموظفين المتعلقة بالمشاكل التي تواجههم في العمل.
 - 66% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يأخذون بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات.
 - 66% من المبحوثين يصفون علاقتهم بزملائهم بالعادية و 22% منهم يصفونها بالسيئة.
 - 58% من المبحوثين من الجمهور الداخلي لبلدية غباله يصفون مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة المحلية بالمتوسط و 32% منهم يصفونه بالضعيف.
 - 82% من الجمهور الداخلي لبلدية غباله يرون أن الظروف المعنوية للعمل غير ملائمة.
 - 78% من المبحوثين من الجمهور الداخلي يرون أن بلدية غباله لا تبذل جهود لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها.
 - 72% من المبحوثين من الجمهور الداخلي لا تصلهم المعلومات عن المستجدات المتعلقة بعملهم.

- 76% من المبحوثين من الجمهور الداخلي يرون أن إدارة بلدية غبالة لا تعمل على رصد الاختلالات والأخطاء التي تحدث في العمل.
- 56% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة تواجههم أحيانا صعوبات في حل مشاكلهم المرتبطة بإدارة البلدية وذلك بنسبة.
- 58% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يتم التكفل بانشغالاتهم ببطء .
- 48% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة يرون أن مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة البلدية متوسط.
- 56% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غبالة غير راضين على طريقة تعامل الموظفين معهم.

وبالنظر إلى هذه النتائج المستقاة من الواقع الميداني من خلال استمارة الجمهور الداخلي واستمارة الجمهور الخارجي والمقابلة مع المسؤولين يظهر أن العاملين في بلدية غبالة لم يستفيدوا من برامج تكوينية في إطار تحسين أدائهم وان المسؤولين غير مطلعين على مشاكل العمل التي تواجههم في العمل وان العلاقات بين الزملاء في العمل ليست جيدة وتتسم بالبرودة وان العاملين في البلدية لا يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يؤخذ برأيهم في عملية صنع هذه القرارات وإنهم يعترفون بأن مستوى الخدمات التي يقدمونها للمتعاملين مع الإدارة البلدية متوسطة وأحيانا سيئة وان الظروف المعنوية التي يعملون فيها ليست جيدة وغير ملائمة وان البلدية لا تبذل جهود لرفعها و لا تعمل على رصد الاختلالات والأخطاء التي تحدث في العمل وأنهم لا يحصلون على المعلومات و المستجدات المتعلقة بعملهم كما تبين النتائج أن التكفل بانشغالات المواطنين يتم ببطء وان أفراد العينة من الجمهور الخارجي غير راضون على الطريقة التي يتعامل بها الموظفين معهم وهي مؤشرات كافية للحكم على أداء العاملين بأنه أداء متدني ولا يرقى إلى المستوى الذي يتطلع إليه سواء جمهور المواطنين أو حتى مؤسسة الإدارة المحلية نفسها ولهذا كان لابد أن تكون هناك جهة مختصة تهتم برفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين علاقتهم ببعضهم البعض وخلق جو عمل مناسب وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بمستجدات العمل والتكفل بانشغالات ومشاكل العاملين والعمل على حلها ورصد الاختلالات التي تقع في العمل والتصدي لها والسماع لاقتراحات الموظفين وأخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وتنظيم برامج تكوينية لهم وإن كانت داخلية ولكن غياب هذه الجهة حال دون الاستفادة من نشاطاتها الأمر الذي اثر بصف سلبية ومباشرة على الأداء المقدم من طرف الموظفين وعليه يمكن القول أن غياب هذه الجهة والتي تتمثل في العلاقات العامة

بصفتها صاحبة الاختصاص في هذه المهام ساهم في تدني مستوى أداء العاملين في الإدارة المحلية وهنا نستنتج أن الفرضية القائلة بأن تدهور مستوى أداء العاملين في الإدارة المحلية يعود بنسبة كبيرة إلى غياب العلاقات العامة فيها قد تحققت حيث أن غياب العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية ترك فراغا كبيرا في هيكلها التنظيمي لأن كل هذه المشاكل التي تطرقنا لها تدخل ضمن نطاق المهام المسندة للعلاقات العامة وبالتالي لم تجد من يحلها مما انعكس سلبا على الأداء المهني للعاملين في الإدارة البلدية.

7-1-2/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

انطلاقا من الفرضية القائلة بأن: تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها راجع إلى غياب العلاقات العامة فيها ومن خلال عرض وتحليل البيانات الخاصة بهذه الفرضية نجد أن:

- 90% من العاملين في بلدية غبالة لم يسبق لهم وان حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف بأهداف البلدية ويعود السبب في ذلك حسبهم إلى غياب الجهة التي تقوم بهذه المهمة.
- 58% من العاملين في بلدية غبالة غير مطلعين بشكل كاف على المعلومات المتعلقة ببلديتهم.
- 86% من العاملين في بلدية غبالة لا يعلمون الأهداف التي تسعى لتحقيقها البلدية.
- 96% من العاملين في بلدية غبالة لا يعلمون بوجود صفحة على الانترنت خاصة بالبلدية.
- 64% من العاملين في بلدية غبالة لا يعتزرون بالانتماء إليها.
- 60% من الجمهور الداخلي لبلدية غبالة يرون أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالهم يعزز من انتمائهم لبلديتهم.
- 72% من العاملين في بلدية غبالة لا يتم استشارتهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- 82% من العاملين في بلدية غبالة لا يتقنون في قرارات البلدية.
- 74% من العاملين في بلدية غبالة يرون أن المسؤولين غير حريصين على كسب ثقة العاملين في البلدية.
- 56% من العاملين في بلدية غبالة لا يهتمون بتحقيق أهداف البلدية.
- 62% من العاملين في بلدية غبالة لديهم انطباع سيئ تجاه البلدية .
- 76% من العاملين في بلدية غبالة يرون أن البلدية لا تهتم بوضع برامج ترفيهية لهم.
- 80% من العاملين في بلدية غبالة لا يفضلون مواصلة العمل في بلدية غبالة.

- 90% من العاملين في بلدية غباله يرون أنه لا توجد برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية.
- 83% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يعتمدون على الاتصال الشخصي عند اتصالهم بالمسؤولين.
- 66% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن طريقة الاستقبال في البلدية عادية.
- 67% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون انه لا توجد أماكن مريحة للانتظار في البلدية.
- 82% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن الأيام المخصصة للاستقبال غير كافية.
- 79% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون بأن البلدية لا تهتم بمعرفة مشاكل المواطنين.
- 67% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يعتقدون أن البلدية لا تسعى لإرضائهم.
- الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا تصلهم المعلومات المتعلقة ببلديتهم باستمرار وذلك بنسبة 87%.
- 92% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله لم يسبق لهم وان حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها.
- 89% من من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله لا يدركون الأهداف التي تسعى لأجلها الإدارة البلدية.
- 96% من من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تهتمهم كمواطنين.
- كل المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله لا يحضرون اجتماعات المداولات في البلدية وذلك بنسبة 100%.
- 76% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله لا يتقنون في قرارات البلدية.
- 57% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يصفون علاقتهم مع بلديتهم بالعادية وذلك و 16% منهم يقيمون علاقتهم ببلديتهم بالسيئة.
- 74% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يرون أن البلدية لم توفى بالتزاماتها نحوهم كمواطنين.

- 43% من المبحوثين من الجمهور الخارجي لبلدية غباله يقيمون انطباعهم تجاه بلديتهم بالمتوسط و 40% منهم لديهم انطباع سيئ تجاه البلدية.

يظهر جليا بعد تفريغ البيانات وتحليلها أن أفراد الجمهور الداخلي لبلدية غباله غير مطلعين بشكل كاف لا على المعلومات المتعلقة ببلديتهم ولا على الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأنهم لم يسبق لهم وان حصلوا على مطبوعات في إطار التعريف ببلديتهم وأهدافها ونشاطاتها، ولا يعلمون بوجود صفحة خاصة بالبلدية على شبكة الانترنت رغم وجودها منذ مدة طويلة، وأنهم لا يشاركون في صنع القرارات واتخاذها، ولا يتقنون في القرارات المتخذة، وأن الإدارة البلدية غير حريصة على كسب ثقتهم، وأنهم لا يهتمون بتحقيق أهداف البلدية ولا يفضلون مواصلة العمل فيها، وأنهم يحملون انطباع سيئ عن بلديتهم بسبب غياب البرامج المخصصة لتحسين صورة الإدارة البلدية، كما تبين النتائج أن المستقاة من استمارة الجمهور الخارجي أن طريقة الاستقبال في البلدية ليست جيدة، وأن الأماكن المريحة المخصصة للانتظار غير موجودة، وأن الأيام المخصصة للاستقبال غير كافية، وأن البلدية لا تهتم بمعرفة مشاكل المواطنين ولا تعمل على حلها ولا تسعى لإرضائهم، وأن المعلومات المتعلقة بالبلدية لا تصل باستمرار إلى جمهور المواطنين ولا توجد مطبوعات مخصصة للتعريف بالبلدية ونشاطاتها، وأن الجمهور الخارجي لا يدرك الأهداف التي تسعى البلدية لتحقيقها ولا يشارك في صنع القرارات واتخاذها ولا يتقنون في القرارات المتخذة ولا يحضرون اجتماعات المداولات المنعقدة في البلدية، وأن علاقة المواطنين مع البلدية ليست جيدة، وأنهم يحملون انطباعا ليس جيدا عن الإدارة البلدية، الأمر الذي جعل صورة الإدارة البلدية لدى مواطنيها متدنية، وهذا كله بسبب غياب الجهة المختصة التي تعمل على جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالبلدية ونشاطاتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها وإعلام المواطنين بمواعيد جلسات المداولات وإقناعهم بالقرارات المتخذة واستطلاع آرائهم نحوها قبل وبعد اتخاذها والعمل على تحسين انطباعهم نحو بلديتهم من خلال وضع برامج لتحسين صورتها، وإعداد المطبوعات بطرق علمية ونشرها من أجل إرضاء وكسب ثقة أفراد الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي للإدارة البلدية، لكن غياب من يتولى هذه المهام في الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية ترك المجال للعامل في البلدية وكذا المواطن فيها ليكون نظرة سلبية عن بلديته كإدارة محلية، ولأن هذه المهام من اختصاص العلاقات العامة فإن هذه الجهة لا يمكن أن تكون سوى قسم أو مختص في العلاقات العامة، وبالتالي فإن غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أثر سلبا على صورتها لدى جمهورها، وعليه يمكن القول أن الفرضية القائلة بأن "تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها راجع إلى غياب العلاقات العامة فيها" قد تحققت، لأن العلاقات العامة هي الاختصاص الوحيد

المخول علميا بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة مهما كان مجالها لكن غيابها في الإدارة المحلية حال دون ذلك.

من خلال النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة والتي تؤكد على تحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية القائلة بأن "تبني العلاقات العامة كخيار إستراتيجي يؤدي إلى تطوير الإدارة المحلية" قد تحققت حيث أن الإدارة المتطورة هي التي تقدم خدمات راقية من خلال الأداء المهني الجيد وتحض بصورة جيدة وسمعة طيبة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أن هذا لا يتأتى إلا بالاعتماد على نشاطات العلاقات العامة وإدراجها كوظيفة إدارية مختصة لها مكانتها في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية ومنحها الصلاحيات الكاملة والإمكانيات اللازمة لممارسة مهامها، كما أثبتت أن الإدارة المحلية لم تحقق لا الأداء الجيد للعاملين فيها ولا الصورة الطيبة عنها لدى جماهيرها بسبب غياب العلاقات العامة فيها.

7-2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية الموضوعية للتعرف على مدى إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة في تطوير الإدارة المحلية من خلال الكشف عن مدى إمكانية مساهمة العلاقات العامة في الرفع من مستوى الأداء المهني للعاملين وكذا تحسين الصورة الذهنية للإدارة المحلية لدى جماهيرها، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تتشابه في بعض جزئياتها مع هذه الدراسة سيحاول الباحث مناقشة النتائج المتوصل إليها في دراسته مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة وذلك كما يلي:

- الدراسة الأولى المعنونة ب: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية والتي أنجزت من طرف الباحثة عيواج عذراء من جامعة قسنطينة على بلدية قسنطينة، حيث توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها أن ظهور العلاقات العامة في بلدية قسنطينة هو ظهور شكلي فقط وأنها غير مجسدة على أرض الواقع وان الاتصال بينها وبين المواطنين مفقود ونفس الشيء مع الجمهور الداخلي الممثل في الموظفين وان العلاقات العامة لا زالت مهملة ولا تكتسي أهمية بالغة في الإدارة المحلية الجزائرية وأكدت على الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة ولدورها في الإدارة المحلية وكذا غياب المتخصصين المؤهلين في ميدان العلاقات العامة ونقص الوسائل الاتصالية وشح المعلومات الموجهة للجمهورين الداخلي والخارجي كما توصلت الباحثة عيواج عذراء في دراستها إلى أن الظروف المادية والمعنوية غير مشجعة على العمل و غياب الدورات التكوينية للموظفين والنشاطات الترفيهية والتنقيفية وغياب حسن الاستقبال وسرعة قضاء

الخدمة بالبلدية ونقص الاهتمام بمشاكل المواطنين وعدم الاعتماد على أسلوب إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة وعدم استيعاب الإدارة المحلية لأهمية الصورة الذهنية عند كلا الجمهورين في تحقيق نجاحها واستقرارها الداخلي والخارجي وهذا ما يتطابق إلى حد كبير مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا هاته حيث كشفت عن غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية وغياب الظروف المعنوية المشجعة على العمل وكذا شح المعلومات الموجهة لجمهوري الإدارة المحلية وغياب الدورات التكوينية للموظفين وغياب حسن الاستقبال وسرعة قضاء الخدمة بالبلدية ونقص الاهتمام بمشاكل المواطنين وكل هذا بسبب غياب العلاقات العامة فيها الأمر الذي اثر وبصفة سلبية على الصورة الذهنية للإدارة المحلية لدى جماهيرها الداخلية والخارجية وهو ما يؤكد على الدور الهام الذي تلعبه العلاقات العامة في بناء وتحسين صورة الإدارة المحلية إذا تم الاعتماد عليها فعليا.

- الدراسة الثانية المعنونة ب: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية والتي أنجزها الباحث بوخناف هشام على مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابه سنة 2011 حيث توصل إلى نتائج مفادها أن وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر لا زالت تعاني الكثير من سوء الفهم والتهميش وهذا لعدم اقتناع الإدارة المركزية العليا لهذه المؤسسة بها رغم الإمكانيات المتوفرة، وغياب المورد البشري المؤهل والمتخصص في مجال العلاقات العامة، وغياب مكتب أو مصلحة أو قسم متخصص في العلاقات العامة، وان وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعيدة كل البعد عن عمليات البحث والتخطيط والتنسيق والمشاركة في صناعة القرار وهذا بسبب مركزية سلطة القرار وغياب المهنية الفنية والعلمية في ممارسة وظيفة العلاقات العامة وغياب إستراتيجية وآليات علمية للتعامل والتواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما توصل الباحث إلى أن عمليات التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا علاقة لها بفن ممارسة وظيفة العلاقات العامة الأمر الذي انعكس سلبا على أدائها المؤسسي وعدم اهتمام أصحاب المسؤولية بأهمية العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة مما اثر سلبا على وظيفة العلاقات العامة في القيام بمهامها وفق الأطر العلمية وهذا ساعد على تراجع أداء المؤسسة من جهة وسوء علاقتها مع جمهور المستهلكين لخدماتها من جهة أخرى، مما اثر سلبا على صورة المؤسسة وأدائها، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا حيث أكد بوخناف هشام على أن العلاقات العامة موجودة لكن دورها غائب بسبب الإهمال من طرف القائمين على الإدارة العليا الأمر الذي اثر سلبا على صورة المؤسسة وأدائها معا، وعليه يمكن القول أن النتائج التي توصلت

إليها دراستنا والتي مفادها أن غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية اثر تأثيرا سلبيا على الأداء المهني للعاملين، وكذا صورة مؤسسة الإدارة المحلية هي نفسها النتيجة التي توصل إليها الباحث بوخناف هشام، حيث أن غياب العلاقات العامة نهائيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو وجودها مع تغييب دورها وعدم منحها المكانة اللازمة والصلاحيات الكاملة يعتبر نفس الشيء وهو أمر يؤدي إلى حرمان المؤسسة من إسهامات العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والرفع من مستوى أدائها، وهنا نخلص إلى أن الدراستان تؤكدان على أهمية وجود العلاقات العامة كجهاز فعال في المؤسسة .

- الدراسة الثالثة والمعنونة ب: دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية والتي أنجزتها الباحثة حنان رابحي على عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة سنة 2015 ، حيث توصلت إلى نتائج مفادها أن العلاقات العامة في هذه المؤسسة تحرص على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف إقامة جسر من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق مشاركتهم بأرائهم في عملية اتخاذ القرار مما خلق علاقة جيدة بين زملاء العمل الأمر الذي أدى إلى زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة، وأكدت الباحثة دور العلاقات العامة في تسهيل تنقل المعلومات بين للموظفين مما سمح باحترام بعضهم البعض وخلصت في دراستها إلى وجود علاقة طردية بين مكانة ونشاط العلاقات العامة ومستوى أداء العاملين، وهذا ما تؤكد عليه دراستنا هاته حيث أثبتت أن أداء العاملين المتدهور في الإدارة المحلية له علاقة بغياب العلاقات العامة وأن عدم وجود هذه الأخيرة في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية حال دون تحسين أداء العاملين فيها وعلية يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها في الدراستين تؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الخدمية.

7-3/نتائج الدراسة في ضوء الأهداف:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها ميدانيا والتي ناقشها الباحث في ضوء فرضيات الدراسة وكذا في ضوء الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة حققت الأهداف المرجوة منها وذلك كما يلي:

- تشخيص الأسباب الحقيقية التي حالت دون تطور الإدارة المحلية والكشف عن مدى إمكانية الاعتماد على العلاقات العامة لتجاوز هاته الأسباب بطريقة علمية ممنهجة، وقد كشفت نتائج الدراسة بالتفصيل عن الأسباب التي حالت دون تطوير الإدارة المحلية من خلال الكشف عن أسباب تدهور الأداء المهني

للعاملين في الإدارة المحلية وضعف الخدمات المقدمة للجماهير كما كشفت الدراسة عن أسباب تدني صورة الإدارة المحلية لدى جمهورها الداخلي والخارجي وخلصت إلى أن السبب في ذلك يعود إلى غياب العلاقات العامة التي تتولى هذه المهام والتي من مهامها تحسين أداء العاملين من خلال خلق جو عمل مناسب، وكذلك تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال برامج مدروسة علميا وموضوعة خصيصا لهذا الغرض.

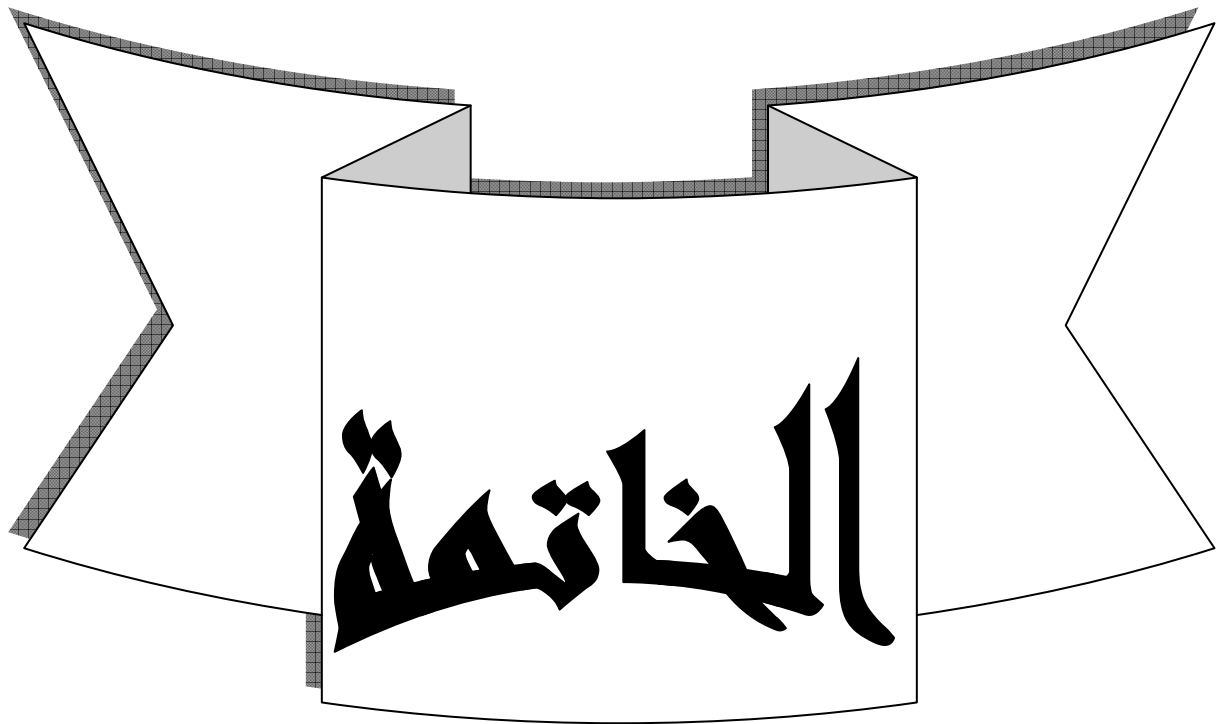
- إبراز أهمية العلاقات العامة في تطوير الإدارة المحلية حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن وجود العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية أمر ضروري جدا وحتمي إذا كانت هذه الإدارة تتشد التطور لأن مهام ونشاطات العلاقات العامة لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق التقدم والرقي ولا يمكن إسنادها لجهة أخرى غير قسم العلاقات العامة أو المختصين فيها، وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت النقاب عن واحدة من أهم النقاط التي أغفلتها الإدارة المحلية بشكلها الحالي وهي غياب العلاقات العامة فيها وتجاهل دورها وأهميتها في دفع المؤسسة نحو التطور والازدهار.

- إثبات قدرة العلاقات العامة على تطوير الإدارة المحلية إثباتا علميا حيث بينت النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن أغلب الأسباب التي أدت إلى تدهور أداء العاملين في الإدارة المحلية وكذلك تدني صورتها لدى جماهيرها كان بالإمكان تجاوزها بالاعتماد على العلاقات العامة بصفقتها المختصة في هذا الشأن والمخولة علميا للقيام بهذه المهام حيث أن العلاقات العامة بإمكانها خلق جو عمل مناسب يؤدي إلى تحسين الأداء المهني للعاملين ووضع برامج مخططة ومدروسة علميا لرسم صورة طيبة للإدارة المحلية لدى جمهورها والمحافظة عليها، وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أن غياب العلاقات العامة أدى إلى تراجع أداء العاملين من جهة وتدني صورة مؤسسة الإدارة المحلية من جهة أخرى وبالتالي يمكن القول أن وجود العلاقات العامة سيؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين الصورة معا ومنه تحقيق التطور المنشود في مؤسسة الإدارة المحلية.

7-4/النتائج العامة للدراسة:

- توصلنا في هذه الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إلى النتائج التالية:
- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى تدهور الأداء المهني للعاملين فيها.
 - غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية أدى إلى ضعف مستوى الخدمات المقدمة من طرف العاملين فيها لجمهور المتعاملين مع مؤسسة الإدارة المحلية.

- جو العمل في الإدارة المحلية غير مناسب بسبب غياب النشاطات المخصصة لتحسينه .
- شح المعلومات الموجهة لجمهور الإدارة المحلية بسبب غياب العلاقات العامة بصفقتها المختصة في هذه المهمة.
- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية حال دون جمع اقتراحات جمهور المتعاملين معها وتقديمها لمسؤولي المؤسسة لأخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات ووضع البرامج التنموية.
- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية حال دون الاهتمام بمشاكل المواطنين والموظفين والعمل على حلها.
- غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية حال دون وضع برامج مخصصة لتحسين صورة مؤسسة الإدارة المحلية لدى جمهورها الداخلي والخارجي.
- وجود العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية ليس ضرورة بل حتمية من أجل تحقيق التطور والرفي.
- العلاقات العامة هي الخيار الأمثل للإدارة المحلية الذي يمكن الاعتماد عليه في الرفع من مستوى أداء العاملين وتحسين صورتها لدى الجماهير المتعاملة معها سواء الداخلية أو الخارجية.



الخاتمة:

على ضوء ما جاء في السياق النظري لهذه الدراسة حول العلاقات العامة والأسباب التي أوجدت من أجلها، يبدو واضحاً أن العلاقات العامة في أية منشأة تستهدف تعريف الجمهور الخارجي بأنواعه بكل أنشطة هذه المنشأة، وتكوين السمعة الطيبة، والصورة الذهنية المرجوة لدى مختلف فئات المتعاملين معها، على أساس من المعلومات الصادقة والحقائق، كما تستهدف في المقام الأول تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين ببعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين مسؤوليهم من جهة أخرى، مما يؤدي إلى خلق جو عمل مناسب يساعد على ابتكار الحلول السريعة لمشاكل العاملين، فضلاً عن توافر مقومات رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بنوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للجماهير التي تتعامل معها.

وعلى هذا الأساس يمكن تركيز وظيفة العلاقات العامة في أنها العمل على إيجاد صلات وعلاقات قوية بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين بما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء كنتاج نهائي لنشاط العلاقات العامة داخل المنشأة، وإلى ارتقاء صورة المؤسسة وسمعتها الطيبة ومكانتها المتميزة بين الجمهور الخارجي كنتاج نهائي لنشاط العلاقات العامة مع البيئة والمجتمع وجمهور العاملين معها .

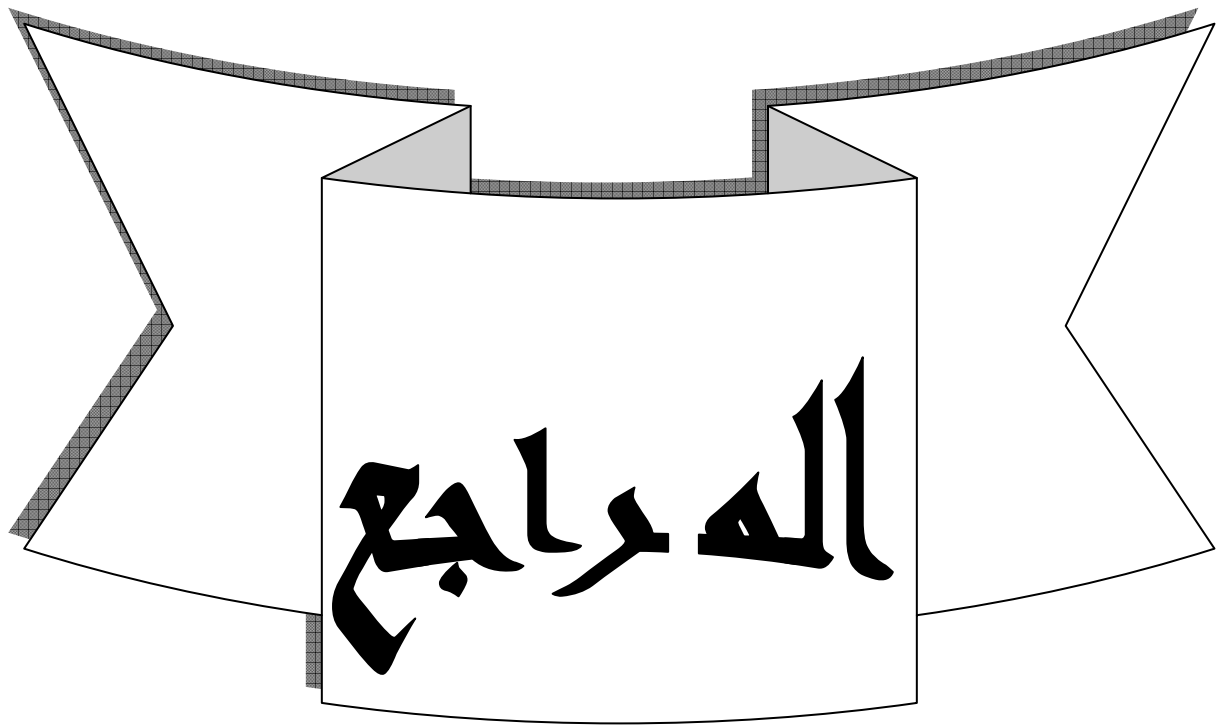
ولأن الإدارة المحلية هي مؤسسة إدارية واجتماعية تتعامل مع جمهور خارجي عريض ولها جمهور داخلي وجب عليها السعي إلى أن تكون في مستوى تطلعات هذه الجماهير، من خلال تبني استراتيجيات فعالة ومدروسة لتحقيق هذا المسعى ومن تم تحقيق أهدافها وتجسيد سياساتها التنموية، وبالتالي كان لزاماً عليها الاستفادة من العلاقات العامة كجهاز متخصص في هذه المهام .

لكن ومن خلال هذه الدراسة يظهر أن الإدارة المحلية غير واعية بأهمية العلاقات العامة في إنجاح مخططاتها سواء على المستوى الإداري والعاملين فيها أو على المستوى التنموي وعلاقتها بمواطنيها، رغم أن العلاقات العامة بإمكانها أن تساعد الإدارة المحلية في تجاوز الكثير من المشاكل في البناء الداخلي لها وحتى مع جمهور المتعاملين معها من خارجها، وهذا ما أثبتته هذه الدراسة حيث أن الإدارة المحلية ورغم الإمكانيات التي تتمتع بها إلا أنها لا زالت تعاني من العديد من العقبات التي حالت دون الرفع من مستوى أداء العاملين فيها وتحسين صورتها لدى جمهورها، وكان بالإمكان التخلص من هذه العقبات بوجود العلاقات العامة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الإدارة المحلية بواقعها

الحالي لا تعبر أهمية لرأي المواطن المحلي ونظرتة لها ولا لأداء الموظف ومستواه، وعليه تبقى إمكانية تحقيق التطور والنهوض بهذا القطاع مستبعدة جدا خاصة في ضوء النتائج والمعطيات التي توصلت إليها دراستنا.

في الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة قد سلطت الضوء على الإدارة المحلية وواقع أداء العاملين فيها وكذا واقع صورتها لدى جماهيرها في ظل غياب العلاقات العامة ومن تم إبراز أهمية العلاقات العامة وحتمية وجودها في الإدارة المحلية والإعتماد عليها لتحقيق التطور والرقى، كما نرجو أن تكون دراستنا قد توصلت إلى استنتاجات ما هي في الحقيقة إلا بداية لانطلاق جديدة وطرح لتساؤلات أخرى في دراسات أخرى حول نفس الموضوع أو بعض جزئياته نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- كيف تساهم العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي للمؤسسة الخدمية ؟
- ما هو واقع الصورة الذهنية للعلاقات العامة في ذهن المسؤول المركزي بالإدارة المحلية ؟
- وظيفة التخطيط في العلاقات العامة ودورها في كسب الرأي العام المحلي بالإدارة المحلية.
- مكانة العلاقات العامة لدى المسؤول المنتخب بالإدارة المحلية.



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، الأردن، 1986.
2. إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود، العلاقات العامة وإدارتها، المدخل الوظيفي، ط 1، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999.
3. أبو العزم عطية مصطفى كامل ، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
4. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مصر، 2000.
6. أحمد محمد مصطفى، الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999.
7. أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
8. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي ، جامعة اليرموك،الأردن، 2003.
9. جيرالد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
10. جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
11. الحجلوني موسى طه، إدارة المعلومات و السجلات الطبية، مكتبة إدارة الأعمال، الأردن، 1989.
12. حرب محمد، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية،الإدارة الجامعية، اليازوري، الأردن، 2001.
13. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1999.
14. حسين السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية: دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، جامعة الجزائر، 1975 .
15. حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

16. حمدي عبد الكارس البخشوانجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة.
17. الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية مصر، مصر، 2004.
18. حنفي عبد الغفار و محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1991.
19. الخشروم الشنواني صلاح، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1997.
20. داوود ربحي، تطور النظريات الاجتماعية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2000.
22. ربحي مصطفى عليان وعثمان مجمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، ط 2، دار صفاء، الأردن، 2008.
23. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
24. زويلف مهدي حسن، العلاقات العامة نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25. سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005 .
26. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، مصر، 1989.
27. سمير حسن منصور، مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1999.
28. سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام، عالم الكتب، مصر، 1995.
29. سهيلة عباس وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، ط 2 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
30. السيد إبراهيم إمام، العلاقات العامة و المجتمع، ط 2، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دون سنة.

31. سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1991.
32. شوقي ناجي جواد و قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
33. صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
34. طاهر مرسي عطية، دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، مصر، 1971.
35. طعيمة الجرف، القانون الإداري: دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1973 .
36. عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1976 .
37. عادل محمود حمدي، الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1973.
38. عبد الحي محمود صالح وآخرون، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
39. عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة: ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004،
40. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر 2002.
41. عفيفي صديق محمد و جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال، ط6، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، 1995.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 1996.
43. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، مصر، 2003 .
44. عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989 .
45. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 .

46. العمري بوحيط ، البلدية: صلاحيات، مهام، وأساليب، شركة زعايش للطباعة والنشر، الجزائر.
47. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
48. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
49. فخري جاسم سلمان و آخرون، العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة و النشر، العراق، 1998 .
50. فيليب كتشن، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، ترجمة نزار ميهوب، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2008 .
51. لبنان هانف الشامي، العلاقات العامة: المبادئ و الأسس العلمية ، ط1، البازوري، الأردن ، 2001.
52. لخضر عبيد، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
53. محمد الهادي لعروق، التهيئة والتعمير في صلاحيات الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع ، 2008 .
54. محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجد ولاي للنشر، الأردن، 1998.
55. محمد صغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم و النشاط الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر.
56. محمد عبد الحميد، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
57. محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء، الإدارة العامة، مصر، 1990.
58. محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004.
59. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي: دراسة في طرائق البحث وأساليبه، ط2 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
60. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري: تنظيم الإدارة، نشاطها ووسائلها، دار الفكر الجامعي، مصر.
61. محمد محمود الطعمنة، وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

62. محمد مصطفى و نبيل مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ، المهارات، الوظائف، ط2، مكتبة الشقري مصر، 1998.
63. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 2008 .
64. مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
65. منال طلعت محمود، العلاقات العامة من منظور النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002 .
66. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
67. مورييس نخلة، وآخرون، القاموس القانوني الثلاثي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2002.
68. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية ،الجزائر، 2004.
69. ناصر محمد جودت، الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، ط1، مجدلاوي، الأردن، 1998 .
70. نبيلة بلمهدي، دور العلاقات العامة في بناء صورة المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة النسر لمواد التنظيف (Aigle) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2009.
71. هاني عرب، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، ملتقى البحث العلمي، مصر 2008.
72. هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية: أسس نظرية و مجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة.
73. الهواري سيد، المدير الفعال للقرن 21، ط5، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، مصر، 2000.
74. هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، السعودية، 1998.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

75. بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية- دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا، أطروحة مقدمة لنيل

- شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر، 2015.
76. بوخناف هشام، و وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
77. عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل، جامعة الجزائر ، 2005.
78. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر)، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
79. عيواج عدراء، واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
80. كرمية ابراهيم، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2005.
81. نجبية هبوب، أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
82. وسام فيساح، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة لمدينة، 2007.

ثالثا: المجالات

83. مزياني فريدة، الإطار القانوني للجماعات المحلية: واقع وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24 جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005 .
84. نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية: في ظل مشروع جوان 1999 لقانوني البلدية والولاية، مجلة إدارة، العدد 22 ، المدرسة الوطنية للإدارة، 2001 .

رابعاً: مواقع الانترنت

- .85 <http://mediacom.jeeran.com/archive/2009/9/940262/.html>
- .86 -1974-num _74_2_28063
- http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033
- .87 www.yne.com 09/03/2016 h: 11:44 .
- .88 www.sudanradio.info/Arabic/.10/03/2016.h.13:45
- .89 www. el ayem-dz. .com. 11/03/2016, h: 22:33 -86

خامساً: النصوص القانونية

90. دستور 1996 مؤرخ في 28 نوفمبر 1996، صادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 96-438 مؤرخ في 07-12-1996، جريدة رسمية عدد 76، صادرة في 08-12-1996، معدل ومتمم.
91. أمر رقم 66-155 مؤرخ في 08-06-1966، يتضمن قانون الإجراءات الجزائية، جريدة رسمية عدد 48، صادرة في 10-06-1966، معدل ومتمم.
92. قانون رقم 08-09 مؤرخ في 25-02-2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، جريدة رسمية عدد 21، صادرة في 23-02-2008.
93. قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22-06-2011، يتعلق بالبلدية، جريدة رسمية عدد 37، صادرة في 03-07-2011.
94. قانون رقم 12-07 مؤرخ في 21-02-2012، يتعلق بالولاية، جريدة رسمية عدد 12، صادرة في 29-02-2012.



ملحق رقم (01): إستمارة الجمهور الداخلي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

إستمارة بحث خاصة بالجمهور الداخلي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع العلاقات العامة

إستمارة بحث حول:

العلاقات العامة

كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة المحلية الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية غباله/جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطالب

بلبلدي يوسف

ملاحظة: المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أجب بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية 2015-2016

أولاً/ البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-30 31-40 41-50 أكثر من 51
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية في العمل:
- أقل من 05 سنة
- من 05 إلى أقل من 10 سنة
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

ثانياً/ بيانات حول العمليات الاتصالية في بلدية غبالة:

5- هل توجد جهة مكلفة بالإتصال داخل البلدية؟

نعم لا

- في حالة نعم هل هي ؟

خلية الإتصال المسؤول المباشر

رئيس المصلحة الامين العام

أخرى تذكر.....

6- كيف يتم الإتصال بين الموظفين و المسؤولين؟

من خلال المشرف على الإتصال الإجتماعات الهاتف

الإتصال المباشر بالمسؤولين الأنترنت المراسلات الإدارية

أخرى تذكر.....

7- كيف يتم الإتصال بين المسؤولين و الموظفين؟

من خلال الإعلانات الإتصال الشخصي المشرف على الاتصال

الهاتف الإستدعاء الكتابي المراسلات الإدارية

أخرى تذكر.....

8- هل ترى وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين و الموظفين ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يرجع السبب إلى:

غياب إدارة مختصة بالإتصال الداخلي و الخارجي

نظرة المسؤولين للموظفين و المواطنين

غياب المختصين في الإتصال داخل البلدية

غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك

نقص الوسائل الإتصالية الحديثة المسخرة في البلدية

9- كيف تصف علاقتك بمسؤوليك؟

جيدة عادية سيئة

ثالثا/بيانات حول أداء العاملين في بلدية غبالة في ظل غياب العلاقات العامة :

10- هل سبق وأن شاركت في دورات تكوينية نظمتها البلدية لفائدة الموظفين؟

نعم لا

11- عندما تواجهك مشاكل هل تقدمها في شكل شكاوى؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الجهة التي تتصل بها لتقديم شكاويك؟

رئيس المجلس الشعبي البلدي المشرف على الاتصال الأمين العام

المسؤول المباشر

أخرى تذكر.....

12- هل ترى أن إدارة بلدية غبالة لديها اهتمام بحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها ؟

نعم لا

إذا كان لا ،هل تعتقد أن السبب في ذلك يعود إلى:

عدم اهتمام الإدارة بمشاكل العمل التي تواجه العاملين فيها

عدم اطلاع المسؤولين على مشاكل العمل التي تواجه العاملين

.....أخرى تذكر.....

13- هل تجد إهتماماً من طرف المسؤولين بشكاوى الموظفين؟

نعم لا

14- هل تقوم بتقديم إقتراحات للمسؤولين؟

نعم لا

في حالة نعم هل تلقى إقتراحاتك إهتماماً من طرف المسؤولين؟

نعم لا

.....في حالة لا ما هو السبب حسب رأيك؟.....

15- هل يأخذ المسؤولون بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات؟

نعم لا

16- كيف تقيم علاقتك المهنية بزملائك في العمل؟

جيدة عادية سيئة

إذا كانت سيئة هل ذلك راجع إلى:

ضغوط العمل غياب المساواة بين الموظفين

احتكار المعلومات ضعف الاتصال بين الموظفين

.....أخرى تذكر.....

17- كيف تقيم مستوى الخدمات المقدمة من طرف العاملين في البلدية؟

جيد متوسط ضعيف

18- هل ترى أن مستوى أداء العاملين في بلدية غبالة يرتبط بـ :

تطبيق القانون بدقة وصرامة كفاءة الأفراد العاملين

- الحوافز المادية تفعيل الاتصال بين الأفراد العاملين
- جو العمل تسهيل انسياب المعلومات المتعلقة بالعمل

..... أخرى تذكر.

19- ما رأيك في ظروف العمل المعنوية في البلدية؟

- ملائمة غير ملائمة

إذا كانت غير ملائمة فما هو السبب؟

- غياب الإحترام بين المسؤولين و الموظفين عدم المساواة في المعاملة
- وجود التوترات الداخلية بين مختلف المسؤولين غياب النشاطات الترفيهية
- عدم المساواة في الترقية

..... أخرى تذكر.

20- هل ترى ان إدارة بلدية غبالة تبذل جهود لرفع الروح المعنوية للعاملين فيها ؟

- نعم لا

إذا كان لا هل ذلك برأيك يرجع إلى :

- عدم اهتمام الإدارة بالعاملين فيها طبيعة قوانين العمل
- غياب الجهة التي تتولى ذلك

..... أخرى تذكر.

21- هل تصلك المعلومات عن المستجدات فيما يخص عملك في الوقت المناسب ؟

- نعم أحيانا لا

في حالة لا هل ترى أن ذلك راجع إلى :

- الإهمال واللامبالاة احتكار المعلومات
- غياب جهة تشرف على ذلك عدم اهتمام الموظفين بها

..... أخرى تذكر.

22- هل تعمل إدارة بلدية غبالة على رصد الاختلالات والأخطاء في العمل وسرعة كشفها ؟

نعم لا

إذا كان لا ، هل تعتقد أن السبب في ذلك يرجع إلى:

- غياب الإحساس بالمسؤولية من طرف العاملين جمود القوانين والتشريعات
- اللامبالاة من طرف المسؤولين ضعف الإمكانيات المتاحة
- غياب الجهة التي تضطلع بهذه المهمة

أخرى تذكر.....

رابعاً/ بيانات حول الصورة الذهنية لإدارة بلدية غبالة لدى العاملين:

23- هل قامت بلدية غبالة بإدخال إجراءات جديدة للتخفيف من ضغوط العمل؟

نعم لا

24- هل سبق وان حصلت على مطبوعات من ادارة البلدية في اطار التعريف بأهداف المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان لا هل ذلك بسبب:

- عدم الاهتمام من طرف المسؤولين غياب الجهة التي تتولى ذلك
- ضعف الامكانيات المتوفرة

أخرى تذكر.....

25- ما مدى اطلاعك على المعلومات المتعلقة ببلدية غبالة؟

مطلع بشكل كافي مطلع بشكل غير كافي

26- هل لديك معلومات عن الأهداف التي تسعى الى تحقيقها إدارة البلدية؟

نعم لا

27- هل يوجد لبلدية غبالة موقع الكتروني؟

نعم لا

28- هل تعتر بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل فيها(بلدية غبالة)؟

نعم لا

29- هل ترى أن اهتمام الإدارة البلدية بانشغالاتك يعزز من انتمائك لها ؟

نعم لا

30- هل يتم استشارتك قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟

نعم لا

31- هل تثق في قرارات الإدارة البلدية؟

نعم لا

32- هل ترى أن المسؤولين حريصين على كسب ثقتك؟

نعم لا

33- هل تهتم بتحقيق أهداف البلدية؟

نعم لا

34- ما هو الانطباع العام الذي تحمله عن بلدية غبالة كمؤسسة؟

جيد مقبول سيئ

35- هل تهتم بلدية غبالة بوضع برامج ترفيهية للعاملين فيها ؟

نعم أحيانا لا

36- إذا كان لا ،هل تعتقد أن السبب في ذلك يرجع إلى:

ضعف امكانيات البلدية غياب الجهة التي تتكفل بتنظيم ووضع هذه البرامج

القوانين المعمول بها لا تسمح بذلك عدم اهتمام المسؤولين في البلدية بذلك

أخرى تذكر.....

37- هل لديك الرغبة في مواصلة عملك ببلدية غبالة ؟

نعم لا

إذا كان لا هل ذلك بسبب:

جو العمل غير مناسب مشاكل العمل

كثافة العمل

أخرى تذكر.....

38- هل هناك برامج مخصصة لتحسين صورة البلدية لدى العاملين فيها؟

نعم لا

ملحق رقم (02): إستمارة الجمهور الخارجي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

إستمارة بحث خاصة بالجمهور الخارجي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع العلاقات العامة

إستمارة بحث حول:

العلاقات العامة

كخيار استراتيجي لتطوير الإدارة المحلية الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية غباله/جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطالب

بلبلدي يوسف

ملاحظة: المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أجب بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية 2015-2016

أولاً/ البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-30 31-40 41-50 أكثر من 51
- 3- المستوى التعليمي: أمتي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

ثانياً/ مستوى خدمات إدارة بلدية غبالة:

4- هل تتردد على إدارة البلدية؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب؟

- إستخراج الوثائق طلب الإعانة لحل مشكل
- تقديم اقتراحات تقديم شكوى

..... أخرى تذكر

5- ما هي الجهات التي تتصل بها من أجل ذلك؟

- النواب الأمين العام
- رئيس المجلس الشعبي البلدي المصالح الإدارية

..... أخرى تذكر

6- هل ترى أن الموظفين في بلدية غبالة يتعاملون معك بجد عندما تطلب خدمة ما؟

- نعم أحيانا لا

7- هل تجد صعوبة في حل مشاكلك المرتبطة بإدارة بلدية غبالة؟

- دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة بدائما أو أحيانا، هل برأيك هذه الصعوبات سببها هو:

- تهاون الموظفين عدم معرفتك بالمعلومات المتعلقة بمشاكلتك

غياب صرامة المسؤولين سوء المعاملة من طرف العاملين في الإدارة

.....أخرى تذكر.

8- كيف يتم التكفل بانشغالاتك؟

بسرعة ببطء

إذا كانت الإجابة الثانية هل تعتقد أن السبب في ذلك هو:

قلة الخبرة لدى الموظفين عدم الجدية في العمل عدم الاهتمام بك

.....أخرى تذكر.

9- كيف تقيم مستوى الخدمات المقدمة لك من طرف العاملين في إدارة البلدية؟

جيد متوسط ضعيف

10- هل أنت راضي على طريقة تعامل الموظفين معك؟

نعم لا

ثالثا/ الصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهورها الخارجي(المواطنين).

11- هل تتصل بالمسؤولين من خلال؟

الاتصال الشخصي الإتصال الهاتفي الأنترنت
 الوساطة (المعارف) مكتب الإستقبال

.....أخرى تذكر.

12- هل يتصل بك المسؤولون من خلال؟

خلية الإتصال الإعلانات المجلة
 الأنترنت الأماكن العمومية أيام الإستقبال

.....أخرى تذكر.

13- كيف تقيم إهتمام المسؤولين بمصالحكم كمواطن؟

جيد عادي سيء

14- كيف تقيم استقبالك في البلدية كمواطن؟

جيد عادي سيئ

15- هل توجد أماكن مريحة في البلدية للانتظار؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل ذلك برأيك يرجع إلى:

ضعف إمكانيات البلدية عدم اهتمام البلدية بمواطنيها

أخرى تذكر.....

16- هل ترى أن الأيام المخصصة للإستقبال؟

كافية غير كافية

17- هل تهتم البلدية بمعرفة مشاكل المواطنين؟

نعم لا

18- هل القرارات و المشاريع التي تقوم بها البلدية لها مصداقية عندك؟

نعم أحيانا لا

19- هل تعتقد أن بلدية غبالة تسعى لإرضائك كمواطن؟

نعم لا

20- هل تصلك باستمرار المعلومات المتعلقة ببلديتك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة الثانية فهل برأيك السبب هو:

غياب قنوات الاتصال تعتمد إخفاء المعلومات الأمر لا يهمك

أخرى تذكر.....

21- هل سبق وان حصلت على مطبوعات في اطار التعريف بالبلدية ونشاطاتها ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل ذلك بسبب:

عدم رغبتك في الحصول عليها المطبوعات غير موجودة أصلاً

22- هل تواجهك عوائق في الاتصال بالمسؤولين في البلدية؟

نعم لا

23- هل تدرك الأهداف التي تسعى لأجلها الإدارة البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل السبب برأيك هو:

عدم اهتمامك غياب المعلومات حول ذلك غياب قنوات الاتصال مع البلدي

أخرى تذكر.....

24- هل تدعم البلدية في سياساتها التنموية؟

نعم لا

في حالة الإجابة الثانية ،هل ذلك يعود الى:

عدم اهتمامك عدم مشاركتك في وضع هذه السياسات

هذه السياسات لا تعبر عن انشغالاتك

أخرى تذكر.....

25- هل تحرص على حضور الاحتفالات والنشاطات التي تقيمها بلدية غبالة؟

نعم أحيانا لا

في حالة الإجابة بلا فهل يرجع السبب إلى؟

نقص النشاطات عدم معرفتك بموعدها و مكانها عدم رغبتك في الحضور

26- هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تهتمكم كمواطن في البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل يرجع السبب إلى؟

- عدم رغبتك في المشاركة غياب قنوات تقدم من خلالها اقتراحاتك
- الإدارة البلدية لا تسمح بالمشاركة عدم الاهتمام برأي المواطن

أخرى تذكر.....

27- هل تحضر اجتماعات المداولات في البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل يرجع السبب إلى؟

- عدم علمك بتواريخ انعقادها لا ترغب في الحضور
- الاجتماعات مغلقة لا يؤخذ برأيك عند الحضور

أخرى تذكر.....

28- هل تثق في قرارات البلدية؟

نعم لا

29- هل تحترم قرارات البلدية؟

نعم لا

30- كيف تقيم علاقتك مع بلديتك؟

جيدة عادية سيئة

31- هل ترى أن بلدية غبالة وفيت بالتزاماتها نحوكم كمواطن؟

نعم لا

32- هل تعتز بالانتماء إلى بلديتك؟

نعم لا

33- كيف تقيم انطباعك العام حول بلدية غبالة؟

جيد متوسط سيئ

ملحق رقم (03) دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

دليل مقابلة مع السيد/

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

.....

مكان المقابلة: بلدية غبالة

تخصص علم الاجتماع العلاقات العامة

موضوع الدراسة:

العلاقات العامة

كخيار استراتيجي لتطوير الادارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية غبالة/جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطالب

بلبلدي يوسف

ملاحظة: المعلومات الواردة في الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

جب بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية 2015-2016

محاورةالمقابلة

المحور الأول:حول أداء العاملين في بلدية غبالة

- 1- ما تقييمكم لأداء العاملين في بلدية غبالة؟
- 2- هل لديكم برامج لتكوين الموظفين من أجل تحسين أدائهم؟
- 3- هل توجد برامج ترفيهية للعاملين في البلدية للتخفيف من ضغوط العمل ورفع معنوياتهم؟
- 4- برأيكم ما هي أنجع الحلول لتحسين أداء العاملين في البلدية؟

المحور الثاني:حول الصورة الذهنية لبلدية غبالة لدى جمهوريها

- 5- على أي أساس تم اختيار أعوان الاستقبال في بلدية غبالة؟
- 6- هل يتم استغلال الاحتفالات والنشاطات الثقافية التي تقيمها البلدية في تحسين صورتها؟
- 7- هل تتجزون مطبوعات للتعريف بنشاطات البلدية وأهدافها؟
- 8- ما هي الأساليب المتبعة لاطلاع المواطن على انجازات ونشاطات البلدية؟
- 9- برأيكم ما هي أنجع الحلول لتحسين صورة البلدية لدى مواطنيها؟

المحور الثالث:حول الاطلاع على رغبات المواطنين والاهتمام بمصالحهم

- 10- هل تم إجراء دراسة مسبقة حول آراء مواطني بلدية غبالة؟
- 11- هل تملك معلومات كافية عن رغبات مواطني بلدية غبالة؟
- 12- هل يشارك جمهور بلدية غبالة في صنع القرارات المتعلقة به؟
- 13- كيف يتم استطلاع الرأي العام حول القرارات المتخذة؟

المحور الرابع:حول العلاقات العامة في بلدية غبالة

- 14- هل لديكم معلومات حول العلاقات العامة ونشاطاتها؟
- 15- هل تعتقد بأن وجود قسم مختص في العلاقات العامة في بلدية غبالة ضروري؟