جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور صناعة القرارات الإدارية على العلاقات الداخلية في المؤسسة
(دراسة حالة لجامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

إعداد الطالب:
كمال متيجي

إشراف الأستاذ:
بلقاسمي رابح

السنة الجامعية: 2016 - 2017

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	99
02	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	100
03	توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	101
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية	102
05	توزيع المبحوثين حسب أرائهم حول مفهوم العلاقات العامة	103
06	توزيع المبحوثين حول العمل اليومي و تعزيزه للعلاقات العامة	104
07	توزيع المبحوثين كيف يتم تعزيز العلاقات العامة	105
08	توزيع المبحوثين حول هل العلاقات العامة تعد من أولوياتهم	107
09	توزيع المبحوثين حول اعتمادهم على علاقاتهم السابقة	108
10	توزيع المبحوثين حول علاقاتهم داخل الجامعة	109
11	توزيع المبحوثين حول العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة	110
12	توزيع المبحوثين طبيعة القرارات داخل الجامعة	112
13	توزيع المبحوثين حول القرارات هل هي مفهومة أو غامضة	114
14	توزيع المبحوثين عن رضاهم عن القرارات	113
15	توزيع المبحوثين حول مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات	114
16	توزيع المبحوثين في حالة إشراكهم في القرارات هل تكون مفهومة	115
17	توزيع المبحوثين أين تكمن أهمية القرارات	116
18	توزيع المبحوثين حول تأثير القرارات على العلاقات العامة	117
19	توزيع المبحوثين كيف تقيم العلاقات العامة داخل الجامعة	118
20	جدول مركب نوعية العلاقات داخل الجامعة	119
21	جدول مركب يبين هل العمل اليومي يعزز من العلاقات العامة	121
22	جدول مركب يبين وسائل التي تعزز العلاقات العامة داخل الجامعة	124
23	جدول مركب يبين هل العلاقات العامة من أولويات الموظف	126
24	جدول مركب يبين اعتماد المبحوثين على العلاقات السابقة	128
25	جدول مركب يبين نوعية العلاقات العامة داخل الجامعة	130
26	جدول مركب يبين العوائق التي تحول دون بناء علاقات داخل الجامعة	133
27	جدول مركب يبين كيف يجد المبحوثين العلاقات داخل الجامعة	135

28	جدول مركب يبين مدى فهم الموظفين للقرارات الصادرة	137
29	جدول مركب يبين مدى رضا الموظفين بالقرارات الصادرة عن الجامعة	139
30	جدول مركب يبين رأي المبحوثين خول إشراكهم في اتخاذ القرارات	142
31	جدول مركب يبين في حالة إشراك الموظفين في القرارات هل يتم فهمها بصفة أحسن	144
32	جدول مركب يبين أين تكمن أهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات	146
33	جدول لمركب يبين هل القرارات الإدارية تؤثر عل العلاقات العامة	148
34	جدول مركب يبين كيفية تقييم العلاقات داخل الجامعة و ارتباطه بتحقيق الأهداف	152

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	شكل يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	44
02	شكل يوضح سلم الحاجات لماسلو	45
03	شكل يوضح ملخص نظرية العاملين	47
04	شكل يوضح خطوات التخطيط	50
05	شكل يوضح خطوات اتخاذ القرارات	52
06	شكل تنظيمي للإدارة	56
07	خريطة شكل تنظيمي للإدارة	56
08	شكل لنموذج مقرر لمدير المؤسسة	72
09	شكل يوضح عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية	79

مقدمة

تمتاز العلاقات العامة بأهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة لأنها تلعب أدوارا حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرقة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات لمجتمعها، وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها، فنجاح المؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة لا يتوقف على ما تحققه من إنجاز إذا لم تتمكن من إبراز هذا الإنجاز إلى الفئات المستهدفة من جمهورها والمتعاملين معها، من خلال عرض الخدمات المقدمة وبرامج التطوير، كما تلعب العلاقات العامة دورا هاما في نشاط المؤسسة بل أصبحت جزءا لا يتجزأ من وظيفة المؤسسة، حيث أن نجاح الكثير من المؤسسات والمنظمات مرهون بقوة إدارة علاقاتها العامة، ذلك أنها تقوم بدور فعال ورئيسي في الإدارة الذي يتمثل أساسا في تسهيل الاتصال والارتباط المتبادل بين المؤسسة وجمهورها سواء الداخلي والخارجي من أجل كسب ثقته وتأييده للمنظمة أو المؤسسة، حيث أصبحت تعتمد على نشاط العلاقات العامة كتقنية اتصالية تحقق التفاعل بين المنظمة وجمهورها.

وتحولت الأعمال الإدارية في الوقت الحالي إلى أعمال معقدة، يرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات وصعوبة عملية اتخاذ القرارات فيعد اتخاذ القرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية أي بمعنى آخر تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الاتصالية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها من تخطيط، رقابة، توجيه وإعطاء الأوامر هي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الهرمية للإدارة ويقوم بها كل إداري مسؤول له السلطة وتوجد في كل مرحلة من مرحل المشروع، إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة المؤسسة مثلها مثل العلاقات العامة فهي تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمؤسسات.

فالجامعة الجزائرية اليوم مطالبة بإعادة النظر في الطريقة التي تتعامل بها مع محيطها الداخلي والخارجي، الاجتماعي والاقتصادي، خاصة مع بداية العمل في نظام الإصلاحات الجامعية ل.م.د، بحيث يبدأ التعامل مع المحيط كشريك حقيقي للجامعة التي لا يمكنها التفكير في تطوير منظومتها الجامعية قبل التفكير في التعاون معه على أكثر من صعيد، فالجامعة أصبحت تمثل الوجه الثاني لعملة واحدة وجهها الآخر هو الصناعة.

وتعتبر أهمية الجامعات الجزائرية اليوم هي تعد إحدى حاضنات النهوض والرقي بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي في زمن بروز مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة وأصبحت المعلومات عملة الألفية الثالثة ورمز القوة والبقاء تلعب دور المحوري في مسيرة التنمية الشاملة في الجامعات الجزائرية اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتعزيز دورها لتحقيق هذا المسعى، وذلك بالعمل والسعي إلى التحسين المستمر وموائمة تخصصات مع احتياجات الخاصة لسوق العمل لدمج الجامعات الجزائرية في

النسيج الاقتصادي والاجتماعي، وكل هذا لا يتأتى إلا بتمتين العلاقات العامة الداخلية والخارجية داخل الجامعة الجزائرية، وتعد جامعة يحيى فارس بالمدية أحد الأقطاب الجامعية في الجزائر، حيث تسعى كغيرها من الجامعات الجزائرية للرقي في المجال العلمي والظفر بمراتب مشرفة بين الجامعات لذا تسعى إلى تعزيز العلاقات العامة وضبطها من خلال صنع قرارات تمكن من ربط العلاقات العامة بين مختلف الأطياف من أساتذة وباحثين وموظفين وطلبة.

لذا نسعى في هذه المذكرة لدراسة مدى تأثير صنع القرار الإداري في ضبط العلاقات العامة داخل إدارة الجامعة، لذا قسمنا دراستنا إلى: الإطار المنهجي: وتناولنا فيه الإشكالية والتساؤلات وأسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف وتحديد المصطلحات والمنهج المتبع في الدراسة، والإطار النظري: خصصنا دراستنا إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى ماهية العلاقات العامة، وهذا الفصل قسم إلى مبحثين المبحث الأول، تناولنا فيه مفهوم العلاقات العامة من نشأة العلاقات العامة وتطورها وكذا أهميتها وخصائصها، وأهداف العلاقات العامة وتنظيم وتخطيط العلاقات العامة، وفي المبحث الثاني درسنا مفهوم الإدارة العامة وقسم هذا المبحث بدوره إلى ثلاثة مطالب الأول تعريف الإدارة وأهم النظريات التي درست الإدارة العامة والمطلب الثاني تناول الجانب المبادئ والعناصر التي تحكم الإدارة العامة والمطلب الثالث التنظيم والتخطيط الإداري، والفصل الثالث الإطار التطبيقي: قسم إلى مبحثين كل مبحث جاء فيه ثلاثة مطالب وإلى عدة نقاط أهمها العلاقات العامة وإصدار القرارات الإدارية بين التصورات النظرية الإسقاطات الميدانية في جامعة يحي فارس بالمدية والعلاقات العامة في كلية التكنولوجيا والعلاقات و تحليل البيانات ومقارنة النتائج بالإطار النظري ونتائج عامة وتوصيات وكيفية صناعة القرار.

مقدمة

الإطار المنهجي:

إشكالية الدراسة والتساؤلات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم

المنهج المتبع في الدراسة

تحديد مجتمع البحث

المجال الزماني والمكاني

صعوبات الدراسة

الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية العلاقات العامة والإدارة العامة

المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة

المطلب الأول: تعريف ونشأة العلاقات العامة وتطورها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وخصائص العلاقات العامة

المطلب الثالث: تنظيم وتخطيط العلاقات العامة

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة العامة

المطلب الأول: تعريف الغدارة العامة وأهم النظريات التي درست الإدارة العامة

المطلب الثاني: مبادئ والعناصر التي تحكم الإدارة

المطلب الثالث: تنظيم التخطيط الإداري

الفصل الثاني: ماهية القرارات الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

الإطار التطبيقي: صناعة القرارات والعلاقات العامة بين التصورات النظرية والإسقاطات الميدانية في جامعة يحيى فارس بالمدية

المبحث الأول: نبذة تاريخية وبطاقة فنية عن جامعة يحيى فارس بالمدية

المطلب الأول: تعريف الجامعة و أهم المهام و الوظائف المنوطة بالجامعة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل بيانات الكمية والكيفية الدراسة

المطلب الثاني : نتائج عامة وتوصيات

الخاتمة

المراجع

الملاحق

الفهرس

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة والتساؤلات

من أهم المهام المنوطة بالجامعة هي مهمة البحث العلمي، فهي المؤسسة التي يوكل إليها مواكبة التقدم العلمي والعمل على تطويره واستيعابه وإجراء أبحاث ودراسات في مختلف مجالات المعرفة، وحتى يرقى البحث العلمي إلى مستوى المطلوب وجعله أداة فاعلة في تقدم المجتمع فلابد من التبادل العلمي بين كل من الأساتذة والباحثين والموظفين، فهو من مقومات البحث العلمي، وبكونه عمل جماعي مشترك، حيث تبرز فيه شبكة للعلاقات العامة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات، فكل الإطارات المكونة للجامعة تحتاج للعمل كفريق واحد مما يساعد على تبادل وجهات النظر، كما تعتبر مسألة تطوير أنماط للعلاقات العامة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات، فكل الإطارات المكونة للجامعة تحتاج للعمل كفريق واحد مما يساعد على تبادل وجهات النظر، ما تعتبر مسألة تطوير أنماط العلاقات العامة داخل الجامعة وبروز طرق أدوات جديدة يعتمد عليها الطاقم البيداغوجي من العمداء ورؤساء أقسام والأسلاك المشتركة للموظفين بصفة أكبر في علاقاتهم العامة التي تقوم بدرجة كبيرة على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات ومواكبة الطرق الحديثة.

ونظرا للأهمية التي تكتسيها الجامعة بين المؤسسات التابعة للدولة للرقي بالبحث العلمي مما أدى بمفهوم العلاقات العامة بما يحمله من تحديات تواجه الجامعات الجزائرية على أن تكيف علاقاتها الداخلية وحتى الخارجية بين مختلف الفاعلين ومصدري القرارات لتحسين المستوى الجامعي لتكوين شبكة علاقات عامة مترابطة وقوية داخل الحرم الجامعي.

هذا على العموم بالنسبة لجل الجامعات الجزائرية، حيث تسعى جامعة يحيى فارس بالمدية لتكيف خدماتها مع التحولات والتطورات والمستجدات سواء بالنسبة للتعاون البحثي بين الجامعات والاستفادة من الآراء العلمية في مختلف المجالات وعلى كافة المستويات يثري البحث العلمي ويخلق نوع من العلاقات العامة والتواصل العلمي ويكون هذا من خلال قرارات رشيدة ومسؤولة وتسيير حكيم.

لذا نطرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر عملية صنع القرارات الإدارية داخل جامعة يحيى فارس بالمدية في العلاقات العامة؟

التساؤلات:

- ما هي العوامل المؤثرة في صناعة القرار داخل الجامعة؟
- كيف يتم صياغة القرارات داخل الجامعة وهل للموظف دور في صناعتها ؟
- هل لعملية صنع القرارات دور في تأثير على العلاقات بين الرئيس و المرؤوس في العمل ؟
- كيف تساهم عملية تنفيذ القرارات على العلاقات العامة داخل الجامعة؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع دور العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة يرجع لجملة من الأسباب يمكن حصرها فيما يلي:

- أهمية العلاقات العامة والدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإدارية.
- معرفة العلاقة التي تربط بين العلاقات العامة في المؤسسة وكيفية صناعة القرار.
- الوصول إلى معرفة مدى تأثير عملية صنع القرارات الإدارية على العلاقات العامة داخل إدارة الجامعة .
- انعدام دراسات سابقة تجمع بين تأثير العلاقات العامة في المؤسسة و صناعة القرار الداخلي والخارجي.
- اهتمامنا الشخصي بهذا الجانب والميل لدراسة هذا الموضوع.
- ارتباط الدراسة مع التخصص المدروس خلال السنوات الماضية في الجانب النظري.
- تطبيق المكتسبات النظرية في ميدان الاتصال والعلاقات العامة على أرض الواقع بمعنى محاولة التوفيق بين الجانبين النظري والتطبيقي.
- أهمية القرارات الإدارية في النشاط الإداري، والتعرف أكثر على واقع العلاقات العامة داخل الإدارات والمؤسسات الجزائرية.

3- أهمية الدراسة:

تستند هذه الدراسة والموضوع أهميتها من أهمية الجامعة والدور الذي تلعبه، في تكوين إطارات كفأة وترقية البحث العلمي وتحسين المستوى الدراسي، نظرا لما تحتويه الجامعة من طاقم إداري وتوفرها على مخابر جامعية وباحثين، هذا من جهة ومن جهة أخرى تبرز أهمية العلاقات العامة كتقنية اتصالية فعالة في نجاح المؤسسة والدور الذي تلعبه في رسم و بناء صورة المؤسسة، وإقامة جو يسوده التفاهم المتبادل مع جمهورها الداخلي والخارجي،و بين الموظفين و مختلف الإداريين وكذا تعزيز دور العلاقات العامة داخل الجامعة، كما تظهر أهمية الموضوع في إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه صناعة القرارات الإدارية على العلاقات العامة وما تلعبه هذه القرارات من أهمية بالنسبة للإدارة والمؤسسات.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هاته الدراسة إلى تحقيق مجوعة من الأهداف منها:

1- الإلمام بكيفية تأثير صناعة القرارات الإدارية على العلاقات العامة داخل الجامعة يحي فارس بالمدية .

2- التعرف على شبكة العلاقات العامة داخل الجامعة وكيفية صدور قرارات إدارية من طرف الإداريين المختصين بذلك.

3- الاطلاع على واقع العلاقات العامة داخل الجامعة ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف البحث العلمي والرقي بالجامعة.

4- تقديم اقتراحات واستنتاجات لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الخدمات المقدمة من طرف الجامعة.

5- إثراء البحث العلمي بمعلومات عن موضوع العلاقات العامة وصنع القرارات الإدارية.

6- تكوين رصيد معرفي وجمع معلومات إضافية حول الموضوع.

7- الاستفادة من نتائج الدراسات كدراسات سابقة لمواضيع أخرى.

8- التدريب على البحث العلمي وإتباع قواعد المنهجية في الدراسة والتعود على حل المشاكل والظواهر بطريقة علمية موضوعية.

5- تحديد المصطلحات:

التعريف بالجامعة: الجامعة مؤسسة تعليمية، تربوية، ثقافية، تضم مجموعة من الطلبة والإطارات والكفآت والأساتذة، والأجهزة العلمية الراقية، تعمل على نشر العلم والمعرفة من خلال القيام بالبحوث النظرية التطبيقية [1].

تعريف المؤسسة: هناك عدة تعاريف للمؤسسة حسب فكر كل من يتناولها بالدراسة وكذا حسب الناحية التي ينظرون من خلالها إليها، لهذا السبب نجد اختلاف بين العلماء في تعريفهم للمؤسسة، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية وما يهمنا في صدد بحثنا هو التعريف الخدماتي للمؤسسة للمؤسسة لأننا تناولنا في بحثنا الجامعة كعينة لدراستنا.

هي عبارة عن هيكل تنظيمي مادي وبشري، يعمل بمبدأ التخطيط بمختلف أنواعه ومراحله، قصد تقديم خدمات لجمهور معين، تشترك أهداف هذه المؤسسة الخدماتية مع أهداف وطموحات ذلك الجمهور المستهدف [2].

(1) منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة 2004، ص 277

(2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة دراسة تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2002، ص 25.

تعريف العلاقات العامة: من الصعوبة اختيار مفهوم أو أكثر من مجمل المفاهيم التي طرحت بشأن العلاقات العامة حيث أن الباحثين المتخصصين لم يتفقوا حول مفهومها وتحديد طبيعتها.

التعريف اللغوي: هي جمع علاقة والعلاقة تعني الرابط بكسر العين كعِلاقة والسوط ونحوها وتستعمل في المحسوسات والعلاقة بالفتح كعلاقة الخصومة والمحبة، أي في المعنى وهي بصفة عامة تربط بين موضوعين أو أكثر، أي أنها خاصية تنتمي لموضوع باعتباره مرتبط بموضوع آخر حيث يقول هذا الشيء له علاقة مع هذا الشيء [1].

التعريف الاصطلاحي:

أصدرت جمعية العلاقات العامة الأمريكية أول تعريف رسمي لها، إذ عرفتها على أنها: <<هي نشاط أو صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء والموظفين أو المساهمين أو جمهور بوجه عام، لكي تصور من سياستها حسب الظروف المحيطة وشرح هذه السياسة للمجتمع>>، وجاء تعريفها في قاموس وستر الدولي <<العلاقات العامة فهم وعلم وتطوير الفهم الثنائي المتبادل والنوايا الحسنة>>

أما **التعريف للعلاقات العامة:**

<<هي الجهود الإدارية المخططة والمرسومة والمستمرة لتنظيم العمل من قبل المنشأة والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها حتى يتسنى تكيف المنشأة في المجتمع الذي توجد فيه، وذلك باستخدام وسائل الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها>> [2].

تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري:

هو عملية اختيار البديل الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة وحل المشاكل التي تنتظر الحل المناسب وتعد العملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها القائد [3].

(1) راسم محمد جمال، العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، الطبعة الأولى، دار المصرية اللبنانية، ص 80-81.

(2) نفس المرجع ، ص 81-82

(3) عائشة فاسي، تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، السنة الجامعية 2015-2016، جامعة المدية، ص 38-40.

(4)حسن الساعاتي ، تصميم البحوث الاجتماعية ، شق منهجي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت 1982 ص 132

6- أساليب البحث العلمي :

إن المنهج هو الدراسة أو الطريقة العلمية أو عبارة عن طريق يحتوي على الخطوات العملية و العلمية الواجب القيام بها من طرف الباحث ليصل إلى الحقائق التي تبين الظاهرة المدروسة بوصفها و تحديد إبعادها ، لتصبح الظاهرة معروفة و يسهل فهمها و التعرف عليها .(4)

إذن المنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الخطوات التي يقوم بها الباحث أو المختص في مجال علمه و عمله للتوصل إلى معرفة الحقيقية حول ذلك الموضوع .

قبل التطرق إلى المناهج المستخدمة لابد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط ومتطلبات في البحث والتقصي تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وأن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع المعالج ونوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على الآخر، لذلك فقد اعتمدنا في بحثنا هذا استخدام منهج "دراسة الحالة" كمنهج رئيسي، وذلك لأن موضوع دراستنا يدور حول " العلاقات العامة و صناعة القرار داخل المؤسسة" وقد كانت جامعة يحي فارس بالمدية هي محل دراستنا، والآن قبل التطرق إلى جانب من دراستنا الذي استخدمنا فيه هذا المنهج نقوم بوضع تعريف موجز له.

تعريف دراسة الحالة:

يهتم منهج دراسة الحالة بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو أية جماعة، كوحدة للدراسة ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

هذا ويتم فحص واختبار الموقف المركب أو مجموعة العوامل التي تتصل بسلك معين في هذه الوحدة وذلك بفرض الكشف عن العوامل التي تؤثر في الوحدة المدروسة، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة، ثم الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها وبغيرها من الوحدات المشابهة، ومعنى ذلك أن الوحدة التي يقوم الباحث بدراستها في منهج دراسة الحالة يمكن أن يكون فردًا أو أسرة أو جماعة أو مجتمعًا كاملاً، حيث يقوم الباحث بالتحليل العميق لتفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير والنمو والتطور على مدى فترة معينة من الزمن، وهذا يعني أن الوحدة موضوع الدراسة، قد تكون جزءًا من حالة إحدى الدراسات ويمكن أن تكون هي نفسها حالة قائمة بذاتها في دراسة أخر[1]

(1) عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق، سورية، ط01، 2002، ص177.

خطوات دراسة الحالة : هناك خطوات محددة يجب إتباعها في دراسة الحالة هي :

- 01 تحديد الظاهرة أو المشكلة أو نوع السلوك المطلوب دراسته
- 02 تحديد المفاهيم و الفروض العلمية و التأكيد من توفر البيانات المتعلقة
- 03 اختيار العينة الممثلة للحالة التي يقوم بدراستها
- 04 تحديد جمع البيانات كالملاحظة و المقابلة و الوثائق الشخصية كالتواريخ الحياة و السير و المفكرات
- 05 تدريب جامعي البيانات
- 06 جمع البيانات و تسجيلها و تحليلها
- 07 استخلاص النتائج ووضع التعميمات [1].

الأسلوب المسحي:

استخدمنا أيضًا هذا المنهج كمنهج مساعد من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة وإظهار الحقائق وتفسيرها وذلك لتغطية النقص الذي واجهنا في الحصول على المعلومات وذلك للقيام بدراسة وصفية حول كلية التكنولوجيا بجامعة يحيى فارس بالمدية.

أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات من بين أساسيات البحث العلمي، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث لأن الاختيار الأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات سيساعد في تسهيل العملية بأكبر قدر ممكن، لذا نجد أن معظم الباحثين يلجؤون في بحثهم إلى أكثر من أداة للوصول إلى نتائج دقيقة وهو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا حيث استخدمنا في ذلك:

الاستبيان: في البحث العلمي هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبير عن الموضوع المبحوث في إطار خطة موضوعية ليقدم المبحوث إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة ويعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية خاصة علوم الإعلام والاتصال حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها قبل غيره على البوح بها [2].

(1) نفس المرجع ، ص 180

(2)أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط03، 2007، ص 203.

وقد تتكون الاستمارة من المحاور التالية:

ـ المحور الأول : البيانات الشخصية

ـ المحور الثاني : دور العلاقات داخل المؤسسة

ـ المحور الثالث : القرارات الإدارية داخل الجامعة

ـ المحور الرابع : العلاقات العامة وصناعة القرارات داخل الجامعة

و تم توزيع 50 استمارة على موظفي الجامعة بمعدل 05 استمارات على مستوى كل كلية من الكليات الستة 06 بالإضافة إلى المصالح المشتركة و رئاسة الجامعة و مكتب الخدمات الجامعية .

الملاحظة:

لغة: هي كلمة مشتقة من الفعل لاحظ وهي تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء ويقابلها في اللغة الفرنسية Observation.

وفي مجال البحث العلمي: يقصد بالملاحظة المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموعة منها، مع الاستعانة بالأدوات والأساليب التي تتفق مع طبيعة الظواهر، وذلك لمعرفة صفاتها وخصائصها.

وللملاحظة فوائد كثيرة حيث تفسح المجال للباحث ملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث كما تمكنه من مشاهدة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية والمميزة لها بعيدا عن التصنع، وهذا ما يؤدي إلى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محل الدراسة [1].

وفي بحثنا قمنا باستخدام الملاحظة من خلال التنقل الشخصي لجامعة يحي فارس بالمدية ، وملاحظة سيرورة العمل فيه من جهة ومن جهة أخرى سيرورة العلاقات العامة داخل الجامعة ودورها في صنع القرار الإداري وكما استخدمنا الملاحظة بالمشاركة في بحثنا من خلال تربصنا داخل كلية التكنولوجيا في مصلحة المستخدمين ، ومن خلال العمل حيث تمكنا من ملاحظة بعض الخصائص والسمات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة، وأفراد العينة بصفة خاصة، إضافة إلى ملاحظة العلاقات السائدة داخل الكلية من رأس الهرم الإداري وهو العميد إلى أبسط موظف من خلال التعاملات اليومية بين أفراد مجتمع البحث.

المقابلة:

هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص من أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن الأهداف الحقيقية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر

(1) محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقيات، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1997، ص 57.

أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة، ويمكن استعمال المقابلة بشكل فعال في المجتمعات الأمية وفي الدراسات التي تتعلق بالأطفال.

أنواع المقابلة: تتمثل في:

I- المقابلة الحرة: إن أهم ما يميز هذا النوع من المقابلة هو أنها تأخذ شكلها بنفسها، بناء على مسار الحوار الذي سوف يجري بين الباحث والمبحوث، ويترك العنان لخيال المبحوث ليقول ما شاء، وذلك بهدف الوصول إلى البيانات الحقيقية التي تخالج المبحوث ولا يفصح عنها إلا عندما يفسح له المجال للتغيير الحر والمطلق.

II- المقابلة المقننة: يقصد بالتقنين تحضير مجموعة من الأسئلة مرتبة ومنظمة بناءا على تساؤلات البحث وفرضياته، وعرضها على خبراء قصد الاستشارة أو قياس قصدها، ثم إجراء عليها الاختبار القبلي أو التجريبي لقياس ثباتها ثم تصبح أداة علمية مقننة.

III- المقالة الموجهة: يرتكز هذا النوع على موضوع معين أو سلوك معين مع المبحوثين، فتستجمع أهداف الباحث كلها حول ذلك السلوك [1].

و قد استعنا في المقابلة في دراستنا هذه بـ الشخصيات :

ـ السيد رياض جكـون ، المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ السيد إسماعيل بوهراوة الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ السيد ريضا زرايقي رئيس مصلحة المستخدمين لكلية العلوم بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ السيد مرموز يوسف مسؤول مصلحة التدريس لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ السيد مصطفى كاملي مسؤول بالنيابة عن فرع الخدمات الجامعية بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ السيد بوكرتاش كريم المدير الفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية بجامعة يحي فارس بالمدية .

وتعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء سواء كان شخصًا أو حيوانًا أو جمادًا أو تنظيمًا، وهي تفيد كنية هذا الشيء، أي ما هو عليه من وضع حيث تكونه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه ويقابلها في اللغة الفرنسية Etude de cas المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة، ويمكن أن نقول أن دراسة حالة هي اختيار عدد محدود من الحالات أو المفردات الممثلة للبحث ودراستها دراسة شاملة متعمقة بهدف الوصف والفهم الكاملين لكل حالة على حدى ولجميع العوامل المتشابكة والقوى الداخلة في كل منها والعلاقات بينها ومدى ترابط بين هذه العوامل [2].

وبعد أن عرفنا المعنى لمنهج دراسة الحالة نقول أننا قمنا نحن بدورنا باستخدامه من أجل القيام بدراسة شاملة ومعمقة لجامعة يحي فارس بالمدية ، من أجل اكتشاف العوامل المترابطة واكتشاف

(1)نفس المرجع ، ص 58-59

(2) أحمد بن مرسلي، المرجع السابق ، ص 301.

الخصائص التي تميزه وهذا من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي كنا وضعناها محل دراستنا.

7- عينة البحث:

يتم اللجوء إلى العينة عندما يصعب دراسة جميع وحدات مجتمع البحث في بعض الحالات الدراسية مثل حالة دراسة قراءة صحفية معينة وعلى مستوى منطقة واسعة حيث تعتبر العينة على الجهة المعنية بالدراسة ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة خدماتية وهي كلية التكنولوجيا بجامعة يحيى فارس بالمدية، ولأسباب موضوعية كونها عينة صالحة لخدمة دراستنا وعدد الموظفين الذين يعملون تحت هذه الكلية سنة 2016-2017 56 والذين يمثلون مجتمع البحث الذي سنقوم بدراسته.

تعريف العينة:

العينة هي اختيار مجموعة صغيرة أو جزء صغير من وحدات مجتمع البحث وهي تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة لتمثيل من حيث النتائج مجتمع البحث تمثيلاً علميا سليما.

والعينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيًا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة، التي تمثله تمثيلا صحيحًا، وبالتالي لا يجد صعوبات في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة [1].

و تم اختيار العينة الطبقية و هي التي يتم الحصول عليها بتقسيم المجتمع الأصلي الى عدة طبقات أو فئات وفقا لخاصية معينة كالسن أو المستوى التعليمي أو الجنس مثلا ، و يتم حديد عدد المفردات التي يتم اختيارها من كل طبقة ، و ذلك بقسمة عدد مفردات العينة على طبقات و أخيرا يتم اختيار مفردات كل طبقة بشكل عشوائي ، و تم اختيار في بحثنا هذا على العينة الطبقية من خلال اختيار عينة البحث من طبقة الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة أو السلك الإداري المنتمين إلى القانون الوظيف العمومي 03/06 و القانون 04-08، و استبعاد كل من طاقم الأساتذة و الباحثين، وكذا عقود ما قبل التشغيل و المتعاقدين و الأعوان المهنيين ، ومن ثم اختيار عينة البحث بصفة عشوائية من خلال توزيع مجتمع البحث على ستة (06) كليات التابعة لجامعة يحي فارس بالمدية بالإضافة إلى موظفي رئاسة الجامعة الذي يبلغ عددهم 256 موظف حسب الإحصائيات موقوفة بتاريخ 2017/12/31.

(1) أحمد بن مرسلي، ، المرجع السابق، ص 195-198

8- المجال الزماني للبحث:

السنة الجامعية:

السنة الجامعية 2016-2017 وقد بدأت الدراسة الميدانية من شهر15 فيفري إلى غاية 01 مارس من سنة 2017.

الحدود المكانية:

فرضت علينا الدراسة الانتقال إلى جامعة يحيى فارس بالمدية لإجراء الدراسة الميدانية.

المجال البشري:

موظفي جامعة يحي فارس بالمدية وطاقمها الإداري والبيداغوجي، الذين ينتمون إلى طاقم الأسلاك المشتركة تحت الأمر 03/06 الذي يحكم هذه الفئة من الموظفين .

10- صعوبات الدراسة:

ككل بحث علمي فإن بحثنا عرف مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازه وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- نظرا لطبيعة موضوع الدراسة حالة، وإدراك الموظفين بأننا بصدد دراسة ميدانية فإن كل سلوك داخل الكلية مصطنع مما أثر على سير عملية جمع المعلومات.

- عدم تمكيننا من الاطلاع على جل القرارات الصادرة خاصة تلك التي تتعلق بالسرية.

- كثرة حركة الموظفين مما سبب في قطع التحاور معهم لفترة معينة ريث عودتهم واستكمال الحوار مما يؤدي بهم إلى نسيان طبيعة الحوار، مما يؤدي إلى عرقلة سير البحث.

- وجود أيام استقبال محددة بيوم واحد، وكذا جل الطاقم الإداري من أساتذة ملزمون بساعات التدريس مما يقلل من فترة البحث.

الإطار النظري
الفصل الأول

تعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية، من حيث أنها من أهم الجوانب التطبيقية لعلم الاجتماع الحديث، وتفسير ذلك أن الإنسان لا يعيش في عزلة عن الناس بل تقتضي ظروف الحياة الاتصال بالآخرين والتعاون معهم، وفي أثناء هذا الاتصال إما أن يترك الشخص أثرا حسنا لدى الناس عنه، وإما أن يترك أثرا سيئا...، فالأثر الحسن سيساعده على قضاء أعماله بسرعة وبأقل مجهود والعكس صحيح.

وهكذا تكيف الناس والجماعات مع الواقع الاجتماعي أمر هام، وضرورة لا غنى عنها من أجل الصالح العام، وعلى الرغم من وجود العلاقات العامة منذ آلاف السنين، إلا أن وجودها كعلم له قواعده وأصوله لم يتحقق إلا في الآونة الأخيرة، ومع ذلك فإن الاختلاف في تحديد مفهوم العلاقات العامة لا يزال قائما، وسنحاول في فصلنا الأول من هذه الدراسة تفصيل وتوضيح العلاقات العامة من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة

المطلب الأول: تعريف ونشأة العلاقات العامة وتطورها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة

المطلب الثالث: وظائف و مبادئ و خصائص العلاقات العامة

و التطرق إلى مفهوم الإدارة العامة من خلال التطرق إلى مفهومها و أهم النظريات التي تناولت الإدارة العامة ووظائفها من خلال المباحث التالية :

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة العامة

المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة و أهمية الإدارة و عناصرها

المطلب الثاني: النظريات التي تناولت الإدارة العامة

المطلب الثالث: وظائف الإدارة العامة

المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة

بسبب طبيعة العلاقات العامة كعلم وفن متعدد الجذور والخلفيات المعرفية فإن إمكانية الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم العلاقات العامة يعد من الأمور الصعبة جدا إن لم يكن الأمر مستحيلا، والملاحظ أن من مئات التعريفات التي تم رصدها لهذا المفهوم فإن هذه التعريفات تلتقي على الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وتختلف فيما بينها فبإبراز عناصر معينة وإغفال أخرى، وهذا بالطبع أمر مبرر ويعود سببه إلى خلفيات الباحثين المتباينة الذين قدّموا هذه التعريفات، فالباحث المتخصص في مجال الاتصال يتناول العلاقات العامة باعتبارها خالة اتصالية، في حين ينظر إليها المتخصص في مجال الإدارة باعتبارها عملية إدارية ونفس الحال بالنسبة للتخصصات الأخرى، وفيما يلي أهم التعريفات.

المطلب الأول: تعريف ونشأة العلاقات العامة

الفرع الأول: تعريف العلاقات العامة

1- لغة: بالنظر إلى اللفظتين المكونتين للمفهوم فإن لفظ "علاقات" يعني محصلة الصلات والاتصالات القائمة بين طرفين، والصلات والاتصالات في هذه الحالة تأخذ شكل العلاقة الدائرية التفاعلية التي تقوم على أساس علاقة التأثير والتأثر.

أما كلمة "عامة" فيقصد بها الجمهور وبالنظر إلى شكل معمق في معنى كلمة "عامة"لابد من التمييز بين أربعة مفاهيم متقاربة هي[1]:

- الجماعة: مجموعة صغيرة من الأفراد يعرفون بعضهم.
- الحشد: قطاع أعرض من الجماعة.
- العامة: قطاع أعرض من الحشد.
- الجماهير: قطاع أعرض بكثير من العامة.

2- اصطلاحا: هناك من الناحية الاصطلاحية –كما ذكرنا سابقا- مجموعة كبيرة من التعاريف التي تعرضت لمفهوم العلاقات العامة ويمكن حصر بعضها فيما يلي:

جاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني أن العلاقات العامة هي: <<الجهود الإدارية المخططة المستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها>>[2].

ونجد الجمعية الدولية للعلاقات العامة عرفتها على أنها: <<وظيفة إدارية دائمة ومنظمة، تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها، وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياستها

1 محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2001، ص 10
2 نفس المرجع ،ص11-12

وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة>>[1].

كما عرفتها على أنها: <<وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب التفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال والمصالح المشتركة، بين المؤسسات وجماهيرها باستخدام المعلومات المخططة ونشرها>>[2].

أما مارسون فيرى أن: <<العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الجمهور للمنظمة وقبوله لها>>[3].

وعرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها: <<نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور، كالعملاء والموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، لكي تحرر سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وتشرح هذه السياسة للمجتمع>>[4].

كما عرفها نظام الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة على أنها: <<الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق والجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحققها المؤسسة>>[5].

كما قدم الباحثون العرب تعريفات مختلفة للعلاقات العامة، فنجد مثلا:

منير حجاب الذي يرى أن العلاقات العامة هي: <<أحد مجالات الإدارة المؤسساتية التي ظهرت وحققت قبولا متزايدا خلال الخمسين عاما الأخيرة ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي وكسب ثقة الجمهور لنجاح نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها>>[6].

وبالنسبة لعلي الباز العلاقات العامة هي: <<وظيفة الإدارة المخططة والمستمرة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة لكسب تفاهم وتأييد وتعاطف الجمهور الذي يهمها والحفاظ عليه، ومن خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقهم مع سياستها قدر الإمكان ونشاطاتها وتحقيق

1 علي برغوث: العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 11.
2 نفس المرجع، ص11.
3 نفس المرجع، ص 12.
4 علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002، ص 46.
5 حسين الحلبي: مبادئ في العلاقات العامة، دار المنشورات عيودات، ط1، بيروت، 1980، ص 12.
6 محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي-، دار الفجر، مصر، 1995، ص 13.

المزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل>>[1]. ويعرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها: <<النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية>>.

وقد عرفها الدكتور جابر إبراهيم بأنها: <<فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير الكافيين>>.

وعرف الدكتور حامد زهران العلاقات العامة بأنها: << الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة، ومنفعة متبادلة وتأييد متبادل وتعاون متبادل، وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها، عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والجماهير>>.

ويتضح من كافة التعريفات السابقة أن العلاقات العامة تؤدى بصفة مستمرة وبطريقة مخططة، وهدفها إنشاء تفاهم مشترك بين المنظمة وجماهيرها فتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الجمهور هي غاية العلاقات العامة الأساسية، وتبنى هذه الصورة الذهنية الجيدة على أساس تنفيذ برامج جيدة للعلاقات العامة تقوم على الأمانة والصدق من خلال التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، فقد تستطيع أن تخدع بعض الجماهير لفترة محدودة من الوقت لكنك لن تستطيع أن تواصل خداعه لفترات طويلة.

خلاصة القول أن: <<العلاقات العامة تقوم على الاتصال بالجمهور في سبيل خلق توافق وانسجام أكثر بين الأشخاص، في نطاق المؤسسة أو الجماعة أو المجتمع وفق برنامج خاص>>

هذا وتعتبر العلاقات العامة من المصطلحات الحديثة، التي استخدمت من أجل التعبير عن شتى الخدمات التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقوية الروابط بين المؤسسة والمجتمع.

وهي كغيرها من المصطلحات الأخرى التي تعددت تعاريفها بتعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين، فهناك من اعتبرها علم، وهناك من اعتبرها مهنة، والبعض الآخر اعتبرها فن،...

وللوقوف على جميع أبعاد المفهوم هذا قمنا باستعراض مجموعة من التعاريف سندعمها بعرض التطورات التاريخية للعلاقات العامة.

1 علي الباز: المرجع السابق، ص 75.

الفرع الثاني: نشأة وتطور العلاقات العامة

ليس هناك اتفاق على تحديد تاريخ العلاقات العامة، إلا أنهم اتفقوا على أن مصطلح العلاقات العامة، لم يصغ ولم يدرس دراسة علمية إلا في القرن العشرين بأمريكا، على يد (إدوارد بيرنيز Edward Bernays).

ومما لاشك فيه أن العلاقات العامة قديمة قدم الإنسان، وتطورت بتطور الحضارات، ومن ثم لا يمكن القول أنها ترتبط بتاريخ ظهور الصحافة ووسائل الطباعة، لأن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، ومن ثم نشأت العلاقات بين أفراد المجتمع، نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، في أوجه الحياة اليومية، وظهر رجال ونساء مارسوا أعمال العلاقات العامة، ولكن الجديد في الموضوع هو:

- ظهور المنشآت الكبيرة بما لها من مصالح، وتعقد هياكل الصناعة، وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجماهيرها.
- ظهور شبكة واسعة في وسائل الإعلام لم تكن معروفة من قبل.
- ازدياد قوة الرأي العام وبروز الحاجة إلى التأييد الجماهيري.
- اشتداد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور، نتيجة لانتشار التعليم والمعرفة.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية العلاقات العامة

يقسم هذا المطلب إلى فرعين وهما كالتالي:

الفرع الأول: أهداف العلاقات العامة

إذا كانت الاتصالات هي الوسيلة الكبرى للعلاقات العامة، فإن من الخطأ أن تعتبر هذه الوسيلة كهدف نهائي للعلاقات العامة، وهذا ما يلاحظ في بعض الإدارات، التي من أخطائها العامة والشائعة الخلط بين الوسائل والغايات، فمن الخطأ اعتبار الاتصالات هدفا، في حين أنها لا تغدو أن تكون مجرد وسائل اتصال، فالهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو نفسه الهدف الذي تسعى إليه المنظمة في حد ذاتها.

أما الأهداف فهي:

- معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية اتجاه نشاط المؤسسة لتستفيد منها في تحقيق أهداف المنظمة وأساليب تحقيقها.
- إعلام الرأي العام بنشاط المؤسسة وبرامجها وأهدافها، للوصول إلى إقناعه وكسب ثقته وتعاونه[1].
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو المنشأة، وتدعيم صورتها الذهنية.

1 حسين عبج الحميد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي، مصر، 1997، ص 138

- المساعدة في توزيع المبيعات، وذلك عن طريق أنشطة المنظمة وتقديم المنتجات للجمهور.

- كسب الجمهور الداخلي للمؤسسة، فالعلاقات العامة تبدأ من الداخل، ويبرز دورها في تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة والاستقرار الوظيفي.

- كسب ثقة الجمهور الخارجي، وذلك عن طريق قيام المنظمة بأنشطة تؤكد انتماءها للمجتمع عن طريق تقييم المنظمة لأفرادها[1].

- من جهة أخرى يمكن حصر أهداف العلاقات العامة من خلال علاقاتها بالجمهور ويكون ذلك على النحول التالي:

أولا: أهداف متعلقة بالجمهور الداخلي:

1- تأمين إمكانيات الرضا والاطمئنان للعمال من الناحية المادية والمعنوية بمراعاة جميع الأمور المتعلقة بذات الفرد وكرامته وإنسانيته.

2- خلق جو من التضامن للمساهمة في إيجاد جو ملائم للعمل، وتسهيل تحقيق الأهداف عن طريق الجهود المختلفة مما يتيح للعمال الشعور بالمسؤولية اتجاه بعضهم البعض.

3- خلق التفاهم المتبادل بين العمال عن طريق نشر الوعي الذي ينمي الشعور بالانتماء للمنظمة.

4- تشجيع الأنشطة النقابية، والبرامج التعليمية بما يتفق مع رغبات العاملين.

5- إزالة كل الالتباسات وسوء التفاهم، بين إدارة المؤسسة والعاملين عليها.

ثانيا: أهداف متعلقة بالجمهور الخارجي:

1- إقناع الجماهير بالتشريعات والإصلاحات الجديدة التي قد تغير احتياجات المجتمع.

2- إعلام الجمهور الخارجي بالمشروعات والخدمات، التي تمكنهم من المشاركة فيها، والاستفادة منها.

3- التعريف المقنع بمختلف نشاطات المؤسسة، وكسب ثقة المتعاملين معها.

4- تحقيق صورة طيبة للمؤسسة، وتدعيم صورتها الذهنية.

5- تحقيق التناسب والتوافق بين أهداف المؤسسة من جهة، وأهداف مختلف العاملين من جهة أخرى.

6- إزالة واقع الجهل، أو نقص المعلومات عن الجمهور[2].

1 علي الباز: المرجع السابق، ص 79.
2 نفس المرجع ، ص 79-80

الفرع الثاني: أهمية العلاقات العامة:

تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه، من النواحي: السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل أهم هذه التغيرات تتجلى فيما يلي:

1- ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية، وهذا التطور في تزايد مستمر من يوم لآخر، ولكي تستمر المؤسسات وتنجح في أعمالها، لابد أن تكون على اتصال دائم بالجماهير التي تتعامل معها، وبالمجتمع التي تباشر نشاطها فيه.

2- كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية، وازدياد التنافس بينها، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة التي تحتوي على عدد كبير من العمال وتنتج إنتاجا ضخما من السلع، وتتعامل مع الملايين من البشر في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث، فهذه التغيرات في حجم المؤسسات جعلها في حاجة ماسة لدراسة جماهيرها لإقامة تفاهم متبادل بين الجانبين لتحقيق نجاحها.

3- التحول الذي حدث في المجتمع من الاعتماد اقتصاديا على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة الذي صاحبه التحول الذي يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه.

4- ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها، وذلك إيمانا منها بأهمية الرأي العام وتأثيره، لذلك كان لابد من الاهتمام به ودراسته والتعرف على خصائصه، وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما فيه صالحه وصالح المجتمع ومنظماته.

5- تطور وسائل الإعلام نتيجة التقدم الفكري والفني الكبير، فهناك تقدم فني في الطباعة، والتطور في إخراج الصحف والمجلات، كما أن وسائل الإعلام لم تكن معروفة من قبل، هذا التطور عامل مهم في العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير المختلفة في الأماكن المختلفة، واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المتنوعة في الأوقات المناسبة[1].

وهذه التغيرات ألزمت العلاقات العامة على الظهور والتطور، وبينت مدى أهميتها لكل المجتمعات ويمكن أن نبين هذه الأهمية فيما يمكن أن تحققه للإنسان والمجتمع والمنظمات والهيئات فيما يلي:

- تهيئة الرأي العام لتقبل فكرة جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي الروابط بين الهيئات والجماهير ويوفر تعاونا بينهما، ويساعد على تماسك المجتمع.

1 هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، أسس نظرية ومجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 43.

- توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية لجماهير، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في خططها وسياستها بما يتماشى معها ورغبة جماهيرها، ويحقق الربح لهم.

- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير، هذا التكيف أصبح من الضروريات في مجتمعنا الحديث المعقد، وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة ، وخصائصها و مبادئها

نتناول فيه ثلاثة فروع وهي على النحول التالي:

الفرع الأول: وظائف العلاقات العامة

من المعروف أن العلاقات العامة في أي منظمة تهدف إلى إنجاح دور هذه المنظمة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها سواء كان ذلك من خلال إيجاد التفاهم والتعاون من جانب الجمهور، أو من خلال خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى الجمهور أو من خلال زيادة إقبال الجمهور على المنتجات، سلعا كانت أو خدمات، وعلى الرغم من تعدد أهداف العلاقات العامة، أو اختلافها بعض الشيء من المؤسسة إلى أخرى، فإنها لتحقيق هذه الأهداف تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي[1]:

1- وظيفة البحوث والدراسات.

2- الوظيفة الإعلانية والدعائية.

3- الوظيفة الدفاعية والتصحيحية.

4- وظيفة التوافق والانسجام الداخلي.

5- تحقيق التفاهم والثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الوظائف:

أولا: وظيفة البحوث والدراسات:

يقصد بها جمع وتحليل البيانات وتفسيرها سواء كانت هذه البحوث على الجمهور الداخلي أو الخارجي، وسواء كانت على السلعة أو الفكرة، أو الآراء أو الاتجاهات، أو غير ذلك من الموضوعات والقضايا التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة بكفاءة، فالبحوث التي تقوم بها العلاقات العامة تحتاج إلى مجموعة من الباحثين ذوي الكفاءة والتخصص في مجالات مختلفة، ولقد استطاع خبراء العلاقات العامة أن يطبقوا الأسلوب العلمي المنظم، وأن يستخدموا القياس الكمي والأساليب الإحصائية

1 هناء حافظ بدوي ،المرجع السابق ، ص 44.

المتقدمة فيما يقومون به من بحوث ودراسات يمكن على ضوئها تقديم المشورة السليمة للإدارة العليا لتستفيد بها في رسم السياسات والخطوط العريضة، كما تستفيد العلاقات العامة من هذه البحوث في تصميم الخطط والبرامج الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

ثانيا: الوظيفة الإعلانية والدعائية:

يقصد بها تعريف الجمهور بالمنظمة وأعمالها والخدمات التي تقدمها أو السلعة التي تنتجها والمصالح أو المزايا التي تعود على الجمهور من جراء استهلاكه السلعة أو الخدمة وتشمل هذه الوظيفة أيضا شرح سياسة المنظمة أو أية تعديلات تطرأ على هذه السياسة بهدف إيجاد القبول الجماهيري، وتعاون المستهلكين مع المنظمة وتكوين اتجاهات وآراء إيجابية عنها، ومنع تغير هذه الآراء والاتجاهات، هنا تصبح العلاقات العامة مصدرا مركزيا للمعلومات عن المنظمة وقناة رسمية للاتصال بينها وبين الجمهور، ولتحقيق هذه الوظيفة يجب أن يكون مسؤولو العلاقات العامة على دراية تامة بكل ما يتعلق بالمؤسسة، وكذلك بقيم وعادات واتجاهات الجماهير وظروفهم[1].

إن الوظيفة الإعلامية والدعائية للعلاقات العامة يجب أن تقوم على المعلومات الدقيقة الصادقة، دون إخفاء الحقائق أو التغطية عن السلبيات والمساوئ، فعمل العلاقات العامة ليس مجرد كشف الجانب الحسن، وإخفاء الجانب الرديء أو التماس الأعذار للأخطاء وتزييف الحقيقة، وإنما يتعين مراعاة الصدق والأمانة والمبادئ الأخلاقية، ولقد أثبتت الدراسات أن المعلومات غير الصحيحة يتم اكتشافها بسرعة مما يفقد ثقة الجمهور في المنظمة، ويصبح من الصعب إقناعه مستقبلا بأي معلومات أخرى حتى ولو كانت صادقة، نظرا لشكه وعدم ثقته في مصدر تلك المعلومات، كما أن إخفاء الحقيقة أو تزييفها يؤدي عادة إلى ظهور الشائعات وانتشارها، الأمر الذي يولّد عدم المصداقية.

ثالثا: الوظيفة الدفاعية والتصحيحية:

يقصد بها حماية من أي هجوم إعلامي قد يقع عليها من الآخرين أيا كانوا، أو نشر أخبار غير صحيحة عنها، أو سوء فهم أعمالها وأقول القائمين عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع ما ينشر عن المؤسسة صحيح وصادق شكلا وجوهرا.

إن على العلاقات العامة أن تتدخل لتصحيح المعلومات أو الآراء الخاطئة، وتستخدم في ذلك قنوات الاتصال المناسبة، وقد يتطلب الأمر أن تقوم إدارة العلاقات العامة بدعوة الجماهير أو تقديم التسهيلات لها لزيارة المنظمة حتى يقفوا على الحقيقة، وقد تقدم لهم بعض الهدايا التذكارية الخاصة، كما يمكن أن تدعوا بعض العاملين في وسائل الإعلام ليشاهدوا الوضع على الطبيعة، ونشر التقارير عن ذلك في هذه الوسائل. إن هذه الوضعية تتطلب من المسؤولين عن العلاقات العامة المتابعة الواعية لكل ما

1 محفوظ أحمد جودة: إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، الأردن، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص82.

ينشر ويذاع على المنظمة في الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون، وأن يقوموا بأرشفة هذه المواد في صورة منظمة، وأن يمتلكوا معلومات واضحة وموثقة عن كل ما يتعلق بالمنظمة، بحيث يمكن الاستفادة منها عند اللزوم، سواء لإعداد المواد الإعلامية أو الدعائية التي ستنشر عن المنظمة، أو للرد على المعلومات الخاطئة التي قد تنشر عنها[1].

رابعا: وظيفة التوافق والانسجام الداخلي:

يقصد بهذه الوظيفة تحقيق الانسجام بين العاملين بالمنظمة، سواء على المستوى الأفقي أو المستوى القطاعي أو المستوى الرأسي، فيقصد به تحقيق التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة بمستوياتها المختلفة.

إن العلاقات العامة بمعناها العلمي هي التي تبدأ داخل المؤسسة، أي التي تعمل على إيجاد التفاهم والثقة والعلاقات الطيبة من جميع العاملين بها، ولقد أثبتت الدراسات أن معنويات العاملين بالمؤسسة ورضاعهم عنها ينعكس على تعاملهم مع الجمهور، فالاتصال المباشر مع الجمهور سواء كان مقصودا أو غير مقصود يساهم في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسة، ولذلك يرى خبراء العلاقات العامة أن الصورة التي تطبع في أذهان الجمهور عن أي منظمة أو مؤسسة هي التي يرونها في أداء وسلوكات العاملين بها، وفي علاقتهم بالجمهور في مجال العمل، أي أن العاملين بالمؤسسة هم رجال العلاقات العامة، فالشخص الذي يعامل الجمهور بكفاءة وسرعة وأمانة وإخلاص، يعطي انطباعا طيبا عن المؤسسة، ولا يتسنى ذلك أبدًا عندما يكون الشخص في علاقات عداء وصراع مع الزملاء أو مع الإدارة، وتحرص العلاقات العامة في بعض المؤسسات والمنظمات على دراسة اتجاهات وآراء ورغبات العاملين وردود أفعالهم تجاه سياسة المؤسسة، وإبلاغ الإدارات العليا بلك والعمل قدر الإمكان على الاستجابة لتلك الآراء والرغبات، كما تعمل على تشجيع التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين بما يرفع الروح المعنوية لهم، وكذلك تقوم ببعض الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بالنسبة للعاملين مثل توفير البرامج الاجتماعية والترفيهية حتى تخلق نوعا من الانسجام الداخلي والولاء للمؤسسة والانتماء لها[2].

خامسا: تحقيق التفاهم والثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور الخارجي:

يقصد بهذه الوظيفة الاتصال الهادف بالجمهور الذي يستفيد من منتجات المؤسسة سوء كانت هذه المنتجات سلعا أو خدمات من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج الإعلامية والدعائية الرامية إلى كسب رضا الجماهير وتأييدها وتعاطفها مع المؤسسة وإيجاد صورة ذهنية إيجابية عنها لديهم وتدعيم ثقهم فيها وحينئذ تنجح المؤسسة وتزداد أهمية دورها وفعاليتها في المجتمع.

1 محفوظ أبو جودة: المرجع السابق، ص 82.
2 نفس المرجع ، ص 83

إن العلاقات العامة في قيامها بهذه الوظيفة إنما تترجم سياسة المؤسسة إلى مجموعة من الرسائل الاتصالية التي توجه إلى الجمهور، ومن هنا يتضح أن العلاقات العامة تقوم بهذه الوظيفة كقناة اتصال بين المؤسسة وجماهيرها بحيث تتصل كل منها بالأخرى، فهي تعمل على جذب أنظار الجماهير للمنظمة عن طريق البيانات والمعلومات التي تقدمها للجمهور عبر الرسائل المختلفة، كما أنها في الوقت نفسه تقوم بجمع البيانات عن الجمهور، مع تحليل هذه البيانات وتفسيرها وتوصيلها إلى الإدارة العليا بالمؤسسة والاستفادة منها في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج وأنشطة إعلامية، وفتح قنوات الاتصال بين المؤسسة والجمهور مما يحقق التفاهم والانسجام والتكيف بينهما.

وتزداد الحاجة إلى هذه الوظيفة في أوقات الأزمات والضغوط والمواجهات التي تمر بها المؤسسة، كما تزداد أهميتها كلما كانت المؤسسة في تناقض مع بيئتها الاجتماعية أو كانت طبيعة عملها من النوع غير المحبب للجمهور مثل الشرطة والضرائب، وتعتمد العلاقات العامة في القيام بهذه الوظيفة على مبدأين أساسيين الأول ممارسة العلاقات العامة كوظفية، وذلك بأسلوب علمي، والمبدأ الثاني الاتصال الفعال ذلك أن الاتصال وحده لا يكفي لتكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة، وإنما لابد أن يكون ذلك مصحوبا بممارسات عملية للعلاقات العامة التي تنبع بدورها من أداء جيّد يبلّغ إلى الجمهور بطريقة جيدة[1].

الفرع الثاني: مبادئ العلاقات العامة:

لكي تؤدي العلاقات العامة دورها بنجاح وتكامل لابد وأن تستند على مجموعة من المبادئ، لتكون هذه الأخيرة الدليل الذي يقودها نحو تحقيق الهدف المنوط بها، فللعلاقات العامة مبادئ يلتزم بها المختصون أثناء أدائهم لنشاطاتهم في العلاقات العامة، والتي عادة ما تكون مخططة ومدروسة مسبقا.

وعلى الرغم من الاتفاق على معظم وأغلب المبادئ التي على العاملين بالعلاقات العامة الالتزام بها إلا أنه من الممكن أن يكون هناك اختلاف من طرف تطبيقها، وهذا راجع لعدة أسباب واعتبارات من أهمها:

أ- طبيعة نشاط المؤسسة: فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة، أو التي تقوم بإنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية، تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لأعمال العلاقات العامة، وكذلك طبيعة ونوعية الممارسة فيه.

ب- حجم ونوعية الجمهور: والذي يكون على اتصال بالمؤسسة، سواء كان داخليا أو خارجيا، ومدى القدرة على التأثير فيه، ومدى استجابة هذه الجماهير لنشاطات المؤسسة والنوعية المستخدمة من وسائل الاتصال مع هذا الجمهور.

1 محفوظ أبو جودة: المرجع السابق، ص 100.

ج- مدى اهتمام بالمسؤوليات: وكافة الالتزامات الاجتماعية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة بما يتماشى مع مصالح مختلف الجماهير المتصلة بها.

د- شخصية عامل العلاقات العامة: من حيث استعداده وخبراته ومهاراته، وقدرته على التعامل مع جمهور المؤسسة[1].

ويختزل "ادوارد برنيز" مبادئ العلاقات العامة في نقطتين أو بالأحرى قاعدتين رئيسيتين هما: الأداء النافع أولا، والإخبار الصادق على نطاق واسع ثانيا، ويضيف أن القاعدة الثانية مكملة للأولى، ولا يمكن أن تقوم بديلا عنها.

وانطلاقا مما سبق يمكن استنتاج مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة، وهي[2]:

1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة: أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون فيها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي، عي أي مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها، وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم، وفي ذلك ما يبرر أن تبدأ العلاقات العامة من داخل المؤسسة.

حيث لا يمكن تصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي، وتمهل الجمهور الداخلي، لأن الاهتمام بالجمهور الداخلي وكسب ثقته ورضاه هو أول خطوة لنجاح المؤسسة، لأن عمال المؤسسة يمثلون مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم، فهم ينقلون الانطباع الحسن عنها للجماهير الخارجية من خلال حديثهم عنها، أما إذا أهملت المؤسسة جمهورها الداخلي فإنه سيسخط عليها وينقل عنها صورة سيئة.

2- مراعاة الصدق والأمانة واتباع الأسلوب العلمي: يجب أن تتسم أعمال المنشأة بالصدق والأمانة، وأن تتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع تصرفاتها، لأن الحقيقة خير إعلام عن المنشأة، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم.

3- اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق: إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم الجماهير، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تولّد عدم الثّقة وتبني جسرً ا من التفاهم والتعاون المشترك.

بمعنى أنه يجب على المؤسسة اتباع أسلوب المكاشفة وعدم إخفاء الحقائق لأن هذا يقضي على كل الأقاويل التي يمكن أن يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة.

1 محفوظ أبو جودة، المرجع السابق ص 118.
2 نفس المرجع، ص 120.

4- مساهمة الهيئة في رفاهية المجتمع: إن رفاهية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع على تحقيقه وتشترك المؤسسات مع بعضها البعض على إنجازه، لذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع، وبذلك تصبح عضواً نافعاً فيه، فتقدّم المؤسسة وتطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع.

5- نشر الوعي بين الجماهير: يقع على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخططا للتنمية ودور المؤسسة أو الهيئة في ذلك، وعليها تقع مسؤولية توجيه الرأي العام ودفع الجماهير إلى تأييد السياسة العامة لمؤسسات الدولة وكسب ثقة الجماهير وتعاونها.

6- كسب ثقة الجماهير: تهدف العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات إلى العمل على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومعنى هذا أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلاّ إذا رضي جماهيرها عنها، وعلى ذلك يجب أن يدرّب العاملون بالهيئة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرها.

7- تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى: لا يمكن لهيئة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، فلا يكفي مثلا أن تمارس نشاطها وتوطد علاقتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها البعض.

ويضيف أحمد كمال بعض المبادئ، والتي من أهمها بالإضافة إلى ما سبق عرضه ما يلي:

* ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.

* اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.

* تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم.

* تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة هي احترام رأي الجماهير، والإيمان بأهمية هذا الرأي، وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير وتنوير الجماهير.

الفرع الثالث: خصائص العلاقات العامة:

يمكن أن نعدد عددا من الخصائص التي تميز العلاقات العامة وهي:

* تعتبر العلاقات العامة فلسفة للإدارة، ويفترض من هذه الفلسفة أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها مجتمعها فحسب، وإنما ينبغي أن تلعب دوراً في المجتمع ككل، ولهذا ينبغي وضع مصالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

* إن العلاقات العامة ليست من الأنظمة الثانوية بل تعتبر أساسا في تشكيل أنشطة المنظمة، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.

* العلاقات العامة وظيفة إدارية: فهي نشاط تمارسه كل إدارة، ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله وتفعله.

* العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها، سواء الداخلية أو الخارجية، وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت ومن ثمة فإن العلاقات العامة تتسم بالحيوية والاستمرارية، وقوة الفعالية بين الطرفين.

* يجب على العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس فلسفة خدمة الصالح العام.

* العلاقات العامة نشاط يتسم بالقصدية، بمعنى أنها تشاط مخطط ومرسوم لإحداث تغيير وتأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين.

* العلاقات العامة همزة وصل بين فلسفة المشروع والجمهور، وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المؤسسة.

* تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام، وانتزاع موافقة الجماهير، أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري من أجل إحداث التكيف والتوازن.

* ترتكز العلاقات العامة على أسس وحقيقة علمية، تتمثل في أن الإنسان اجتماعي بطبعه، ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع[1].

* ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية، وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس ومعرفة احتياجات الجماهير، ودراسة آرائه واتجاهاته، وتحسس مشكلاته ونقل هذه الدراسات بأمانة إلى المستويات الإدارية العليا.

* تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يشمل كافة الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

* العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لنشر المعلومات والأخطار وتشرحها وتفسرها للجماهير.

* ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية، لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

1 محفوظ أبو جودة، المرجع السابق ص 122.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة العامة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

ويعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية، ولاشك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة العامة وأهميتها و العناصر التي تحكمها

الفرع الأول: تعريف الإدارة:

يقول فريدريك تايلور في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، أما هنري

فايول فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله: <<يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة>>[1].

وأما تعريف كونتز وأودانول: <<فإن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين>>، وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة، أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف[2].

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول بكفاية وفعالية، وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر التعريف فإن:

* **الإدارة عملية**: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

* **الإدارة عملية مستمرة**: تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات لأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

* **الإدارة عملية اجتماعية**: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هداف واحد مشترك.

* **الموارد التي تتعامل معها الإدارة**: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.

* **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

* **التنظيم**: كيفية توزيع المسؤوليات والمهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.

* **التوجيه**: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

* **الرقابة**: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.

* **الهدف**: الغاية المطلوب الوصول إليها.

* **الكفاية**: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

* **الفاعلية**: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

[1] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت، الطبعة 02،سنة 1980، ص 32

[2] نفس المرجع، ص 33

أولا: الإدارة فن أم علم:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أي علم أم فن أم علم وفن معًا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: أي أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معًا: من كل ما سبق يمكننا القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها[1].

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

* الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
* صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
* صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
*صفات فنية أي أن يكون ملمًا بالتخصص الذي يعمل به.
*صفات ثقافية بحيث يكون مطلعًا على العلوم الأخرى.
* صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري[2].

ثانيا: الإدارة والعلوم الأخرى:

1- الإدارة وعلم الاقتصاد:

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، فلابد للإداري أن يكون ملمًا بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

2- الإدارة وعلم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم

[1] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، طبعة 1994، ص 132
[2] علي السلمي، المرجع السابق، ص 44

الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

3- الإدارة وعلم النفس:

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع، وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

4- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قراءات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة[1].

الفرع الثاني: أهمية الإدارة العامة

- الإدارة عنوان التقدم والازدهار.
- الإدارة الناجحة تميز المجتمعات المتقدمة عن المتأخرة.
- الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.
- الإدارة من أهم الوسائل التي قد تستخدمها الدول من أجل التقدم والازدهار والرقي.
- بالإدارة الجيدة يتحدد مستوى التعليم والأمن والرعاية الاجتماعية.

الفرع الثالث: عناصر التعريف:

1- عملية: أي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.

2- الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، إلخ...).

3- الاستخدام التوظيف الأمثل للموارد: يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة عالية.

4- الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.

5- الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.

6- الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة لاحتياجات المجتمع[2].

[1] علي السلمي، المرجع السابق، ص 50.
[2] نفس المرجع، ص 67 .

المطلب الثاني: النظريات التي تناولت الإدارة العامة:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي:

أولا: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة من المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية. حيث أكد ماكس فيبر على أن: <<تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على توالي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة>>.

كذلك فإنه يرى: <<حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عامل من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعًا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية>>[1]

يتضح من هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 156

الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أسس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية والحديث عن الكفاءة الإدارية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث ينص مبدؤها الذي يقضي بضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل، ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب أفراد على أدائها <<فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة يتم تدريبه عليها>>، ذلك أن كل فرد يتدرب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملما بتفاصيل وطرق إنجازها، يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، وزيادة فرص ترقيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى الإنجاز، كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات أكبر وأجر أعلى، كل هذه الأمور تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في نظر فيبر يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

مما سبق يمكن القول أن ماكس فيبر يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات، تقنين الإجراءات وخطوات العمل، الاحتكام إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى تماسك والتزام الأفراد تنظيميا.

لكن وبالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات نجملها فيما يلي:

- اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطريق محددة يتم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.

- اعتباره المؤسسة نظام مغلق –اعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة- وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية[1].

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي:

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص160

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز.

- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالغدارة عي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تتحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن: <<العامل لم ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل>>.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين <<عامل الأجر الذي لابد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الأجر بالقطعة) وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على المنفذين (الوظيفة التقنية>>، وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها: <<مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمل الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم>>، كذلك تأكيدها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح يجرد العامل من طابعه الإنساني، حيث <<تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية>>، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية ويطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنه الملل والسأم والإجهاد[1].

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 166

ثالثا: نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925):

ظهرت النظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل الأفكار التايلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في <<وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما>>، ففي حين ترتكز التايلورية في دراستها على أل المستويات الإدارية والتنفيذية –المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارية العليا –المستوى الإداري- من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسية في مجال الإدارة وهي:

1- الصفات الإدارية: لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفكرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى:

- صفات طبيعية بدنية: وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، <<فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي، إداري، لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة>> تخضع لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجرءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية[1].

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 169

2- المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل في:

تقسيم العمل: يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.

السلطة والمسؤولية: تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية اليت تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.

النظام: عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

وحدة التوجيه: من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.

الخضوع: يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

مكافآت الموظفين: تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.

المركزية: ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.

تدرج السلطة: أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.

الترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.

العدالة والمساواة: مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.

الاستقرار في العمل: أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.

المبادرة والابتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.

إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل فريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

3- عناصر الإدارة:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي: "التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط>>

يتضح لنا من كل ما سبق أن فايول قد حرص من خلال نظريته على التأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على المكافآت وزيادات في الأجور، حيث تعد المكافآت حافزً ا قويًا في روع الروح المعنوية للأفراد، فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العمل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية[1].

الفرع الثاني: النظرية النيوكلاسيكية:

أهم هذه النظريات:

أولا: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تمامًا جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع الشركة "وسترن إليكتريك" –من 1927 إلى 1932- في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية.

فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها:

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 172

- أن القيادة الإدارية تلعب دورً ا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضًا شبكة الاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون المكانة أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

التدريب من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من الحاجات الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص كلما زادت دافعيتهم نحول العمل، مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.

أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على الأداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم <<أي أن الفرد لديها لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجال الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية>>[1]

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية:

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقي أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.

- اعتبار عملية التدريب تساهم شكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة للمكافآت والحوافز غير المادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.

- أعطت أهمية للجماعات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

لكن ورغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبيد الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 178

الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

اتجاهها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة وليس جزءًا من نظام اجتماعي متكامل.

تركيزها على الحوافز غير المادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية[1].

الفرع الثالث: النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.

من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

أولا: نظرية النسق التعاوني: لشستر برنارد:

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورًا حيويًا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث "نجد برنارد قد ألفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة"

إن اعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، "فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغيرات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرًا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل"[2].

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 180

[2] نفس المرجع ، ص 182

وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى:

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.

- كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغيرات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.

- كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعًا من المغيرات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

- المغيرات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.

- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.

- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنع للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز غير المادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.

ثانيا: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964):

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرً ا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليها نظرية X ونظرية Y واللتان نستعرضهما كالآتي:

1- نظرية X:

تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة، لذلك فغن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.

- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.

- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.

- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم.

2- نظرية Y:

يرى ماك غريغور في هذه النظرية "أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية".

وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شان الراحة[1].

- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

- تحرير العمل من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- الابتكار والقوة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرً ا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

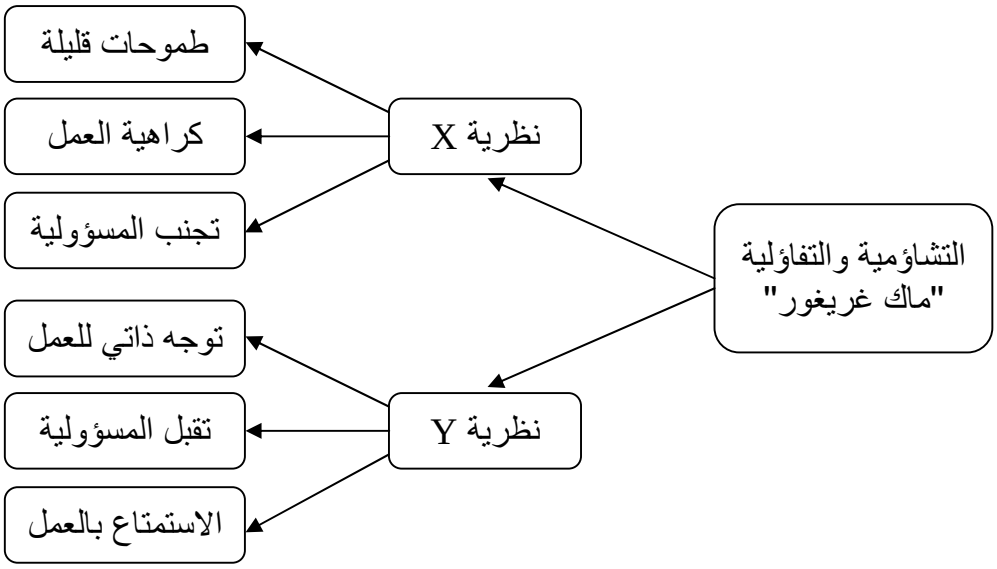
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب[2].

ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

[1] سيد الهواري، الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، طبعة 1976، ص 304

[2] نفس المرجع، ص 307-308

شكل رقم (01) يوضح نظرية الفلسفة الإدارية



ثالثا: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدوافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، "فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن"[1].

وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

1- الحاجات الفزيولوجية (الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب...، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 190-192

ماسلو أنها <<أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور>>.

2- الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

3- الحاجات الاجتماعية والعاطفية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن مجموعة ويتفاعل معها، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4- حاجات التقدير والاحترام:

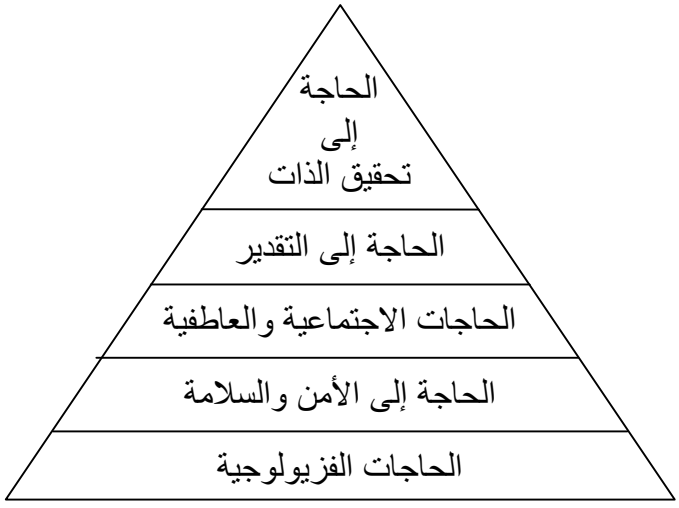
يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، "لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

5- حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل "رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه"، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحديث وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقي والتقدم[1].

ويمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي:

شكل رقم (02) يوضح سلم الحاجات لماسلو



[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 194

رابعا: نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراء لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مهنتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959. وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو نتاج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته. وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:

1- العوامل الوقائية: وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلا حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: <<سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل>>

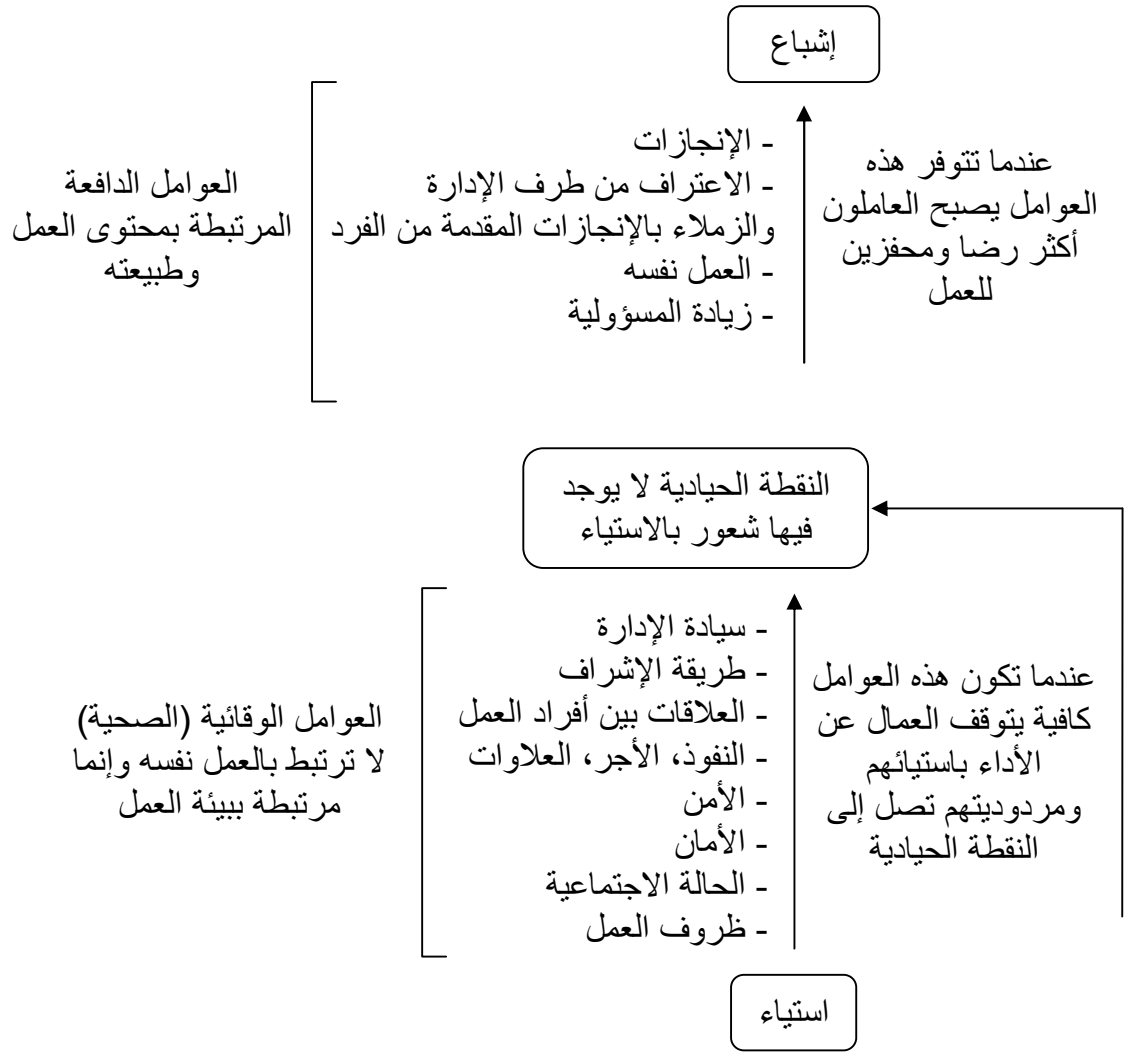
2- العوامل الدافعة: تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، فرص النمو والتقدم، المسؤولية المتزايدة، النمو الشخصي.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هارزبورغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل بينما عوامل الوقاية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل[1].

[1] محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 195-196

ويمكننا توضيح نظرية العاملين في الشكل الموالي:

شكل رقم 03: يوضح ملخص نظرية العاملين



المطلب الثالث: وظائف الإدارة العامة:

الفرع الأول: التخطيط:

يعتبر التخطيط أحد وظائف العملية الإدارية و أكثرها أهمية لأنه يوفر إطار لتنظيم موارد المادية و البشرية و لبناء هيكله و للتنسيق بين أنشطته المختلفة و لممارسة الرقابة على أداء، ومن خلال عملية التخطيط الرسمي تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف التي ترغب في انجازها و تحدد الأساليب و الوسائل

اللازمة و التي تمكنها من الوصول إلى هذه الأهداف في المستقبل ، ان التخطيط هو السبيل العلمي الصحيح لدراسة المستقبل و الاستعداد للتعامل معه .

أولا: تعريفه:

أ- تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.

ب- التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي.

ج- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته[1].

ثانيا: مميزات التخطيط:

أ- يركز على هدف معين.

ب- يهتم بالتخطيط بالزمن.

ج- أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل.

د- أنه تنبؤي.

ثالثا: فوائد التخطيط:

أ- يساعد في حل مشكلات المستقبل.

ب- تنظيم العمل.

ج- يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها.

د- يساعد في وضع الأهداف وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات.

هـ- الرقابة المستمرة على العمل[2].

رابعا: أنواع التخطيط:

حسب الفترة الزمنية:

1-طويلة الأجل (3-10) سنوات.

2- متوسطة الأجل (1-3) سنوات.

3- قصيرة الأجل (أسبوعية، شهرية، سنوية)[3].

أ- التصنيف حسب المستوى الإداري:

1- مستوى الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا (الرئيس، نائب الرئيس)، وتتميز بالبعد الإستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل.

[1] محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، طبعة 1998، ص 35

[2] نفس المرجع، ص 36

[3] نفس المرجع، ص 36-37

2- مستوى الإدارة الوسطى: ويقوم بها مساعدة المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية).

3- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا: ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية).

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

خامسا: عناصر التخطيط

1- الهدف: الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي.

* مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توفرها في الهدف:

1- وضوح الهدف.

2- مشروعية الهدف: أي يتوافق مع العادات والتقاليد.

3- واقعية الهدف: أي ممكن التحقيق حسب الإمكانات.

4- قابلة للقياس: أي أنه قابل للقياس والمتابعة.

* القواعد: ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به.

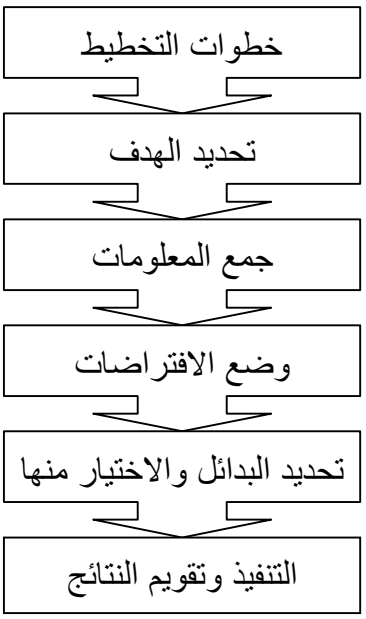
* الإجراءات: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها.

* السياسات: الإطار الموجه لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون[1].

سادسا: خطوات التخطيط:

[1] فايز الزغبي، محمد عبيدات، أساسات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1997، ص 43

شكل رقم 04



- تحديد الأهداف: بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته (زيادة المبيعات بنسبة 10% خلال 03 سنوات).

- جمع المعلومات: جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل.

- وضع الافتراضات: وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

الافتراضات طرفان:

1- أن تكون مشجعة وموجبة.

2- أن تكون مثبطة وسالبة.

- تحديد البدائل والاختيار من بينها مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة 10% من المبيعات).

* البيع بسعر أقل.

* إدخال تغيرات على السلعة.

* البحث عن أسواق جديدة.

- التنفيذ وتقويم النتائج:

وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وتقوم النتائج[1].

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 43-44

الفرع الثاني: اتخاذ القرارات العملية الإدارية

أولا: تعريفات اتخاذ القرارات:

- الإدارة هي اتخاذ قرارات (اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية).
- جميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة.
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإدارية فلا فائدة للتخطيط والتنظيم والرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار[1].

ثانيا: أنواع القرارات:

1- قرارات طويلة الأجل.
2- قرارات قصيرة الأجل.
3- قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية.
4- قرارات فردية وقرارات جماعية.
5- قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف.
6- قرارات تنظيمية وقرارات إدارية.
7- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

* قرارات مبرمجة: قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكرر في مواقف معينة.
* قرارات غير مبرمجة: قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد وتحمل مخاطر عالية[2].

ثالثا: مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة:

- الوقت والتكاليف يعتبران محددان لجمع معلومات كافية.
- عوامل اجتماعية وسياسية.
- الظروف البيئية.
- التغيرات السريعة في التقنية[3].

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة/ محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى والدنيا	الإدارة العليا

[1] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 50
[2] نفس المرجع، ص 51
[3] علي السلمي، المرجع السابق، ص 89

درجة المخاطرة	قليلة	كثيرة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	دائمًا	نادر ًا1

رابعًا: خطوات اتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).

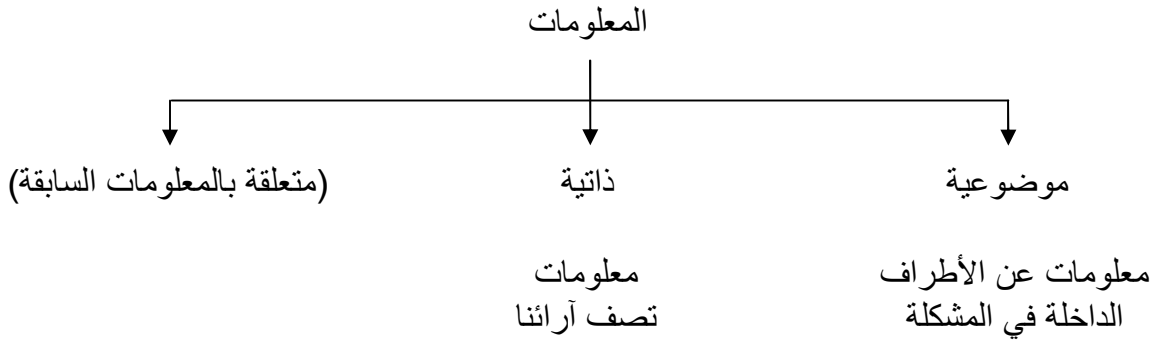
2- جمع المعلومات.

3- طرح البدائل واختيار البديل المناسب.

4- تنفيذ الحل.

5- تنفيذ الحل.

(شكل رقم 05)



خامسا: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- من أسباب الاعتماد على الأسلوب الجماعي ما يلي:

1- الإبداع: فالمشاركة تؤدي إلى توليد الأفكار وطرح البدائل.

2- الالتزام بالتنفيذ.

3- المعلومات: فرئيس الوحدة لا يملك لوحدة جميع المعلومات في المشكلة الجماعية في اتخاذ القرار يؤدي إلى توفير كم هائل من المعلومات.

- الإيجابيات: المزايا في الأسلوب الجماعي:

* التأكيد على مبدأ الشورى.

* طرح أكثر من بديل.

* القبول (الالتزام بالتنفيذ).

* رفع الروح المعنوية.
* الوصول إلى قرارات أفضل.

- السلبيات في الأسلوب الجماعي:

* استهلاك الوقت.
* تستتب المسؤولية.
* الهيمنة من قبل بعض الأعضاء[1].

الفرع الثالث: التنظيم:

يمثل التنظيم أحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف تعظيم النتائج ، و بربط التنظيم في جوهره بالعمل الجماعي و كيفية تحقيق التكامل و التنسيق بين الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف .

أولا: التعريف

<<هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية.>>[2]

<< توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة>>[3].

ثانيا: عناصر التنظيم:

1- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها.
2- تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
3- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين.
4- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين.
5- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.

ثالثا: أهداف التنظيم:

أ- وضع الإطار العالم لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين.
ب- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
ج- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج.
د- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل.

رابعا: مواصفات التنظيم الإداري الناجح:

[1] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 59
[2] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 60
[3] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 78

1- التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسؤول.

2- الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته.

3- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته[1].

خامسا: أنواع التنظيم:

أ- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإداري للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.

ب- التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

سادسا: مبادئ التنظيم:

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحدة إدارية، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي:

المبدأ الأول مبدأ الهدف: أي وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.

المبدأ الثاني مبدأ الوظيفة: أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

المبدأ الثالث مبدأ تخصيص وتقسيم العمل: أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلا من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر..

المبدأ الرابع: مبدأ وحدة القيادة: لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

المبدأ الخامس مبدأ نطاق الإشراف: عدد العاملين الذين يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى.

المبدأ السادس مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية:

تعريف السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة.

[1] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 82

تعريف المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف[1].

المبدأ السابع: مبدأ المركزية واللامركزية:

المركزية: نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا.

اللامركزية: نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.

المبدأ الثامن مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع مقدرته.

المبدأ التاسع مبدأ التنسيق: العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

المبدأ العاشر مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم مرنًا قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

سابعا: خصائص التنظيم الفعال:

التنظيم الفعال هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وخصائصه كما يلي:

1- تخفيف التكاليف.

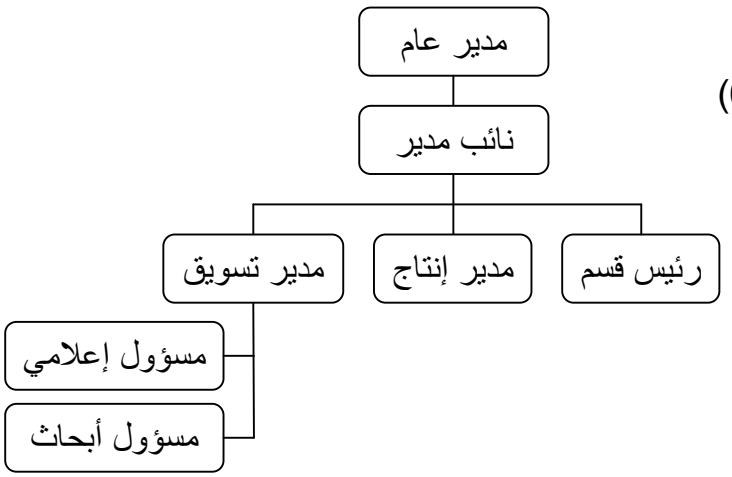
2- التنسيق بين كافة الوحدات.

3- التطوير والإبداع.

4- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد[2].

*** الهيكل التنظيمي:** النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

(شكل رقم 06)



[1] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 85

[2] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 77

*** عناصر الهيكل التنظيمي:**

1- تحديد المهام والمسؤوليات.

2- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية.

3- آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

*** الخريطة التنظيمية:**

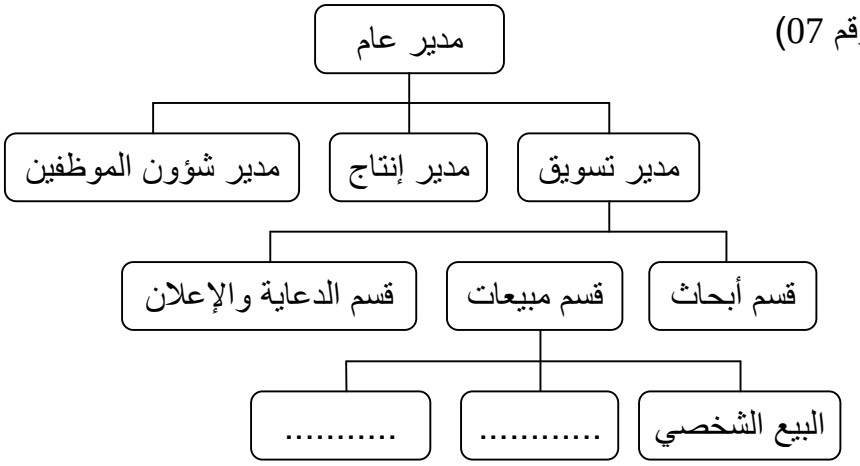
الخريطة التنظيمية: هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي:

أ- الوظائف الرئيسية في المنظمة.

ب- علاقات المسؤوليات.

ج- قنوات الاتصال الرسمية.

(شكل رقم 07)



*** الدليل التنظيمي:** هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلا لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي:

1- السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة.

2- نبذة تاريخية عن المنظمة (نشأتها، أهدافها، إنجازاتها).

3- الهيكل التنظيمي.

4- الخارطة التنظيمية.

5- وصف مهام الوحدات الإدارية[1].

الفرع الرابع: التنسيق:

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 78-79

يعد التنسيق من الوظائف الأساسية للإدارة لذا سنتناوله من خلال تعريفة و مضمونه و أهميته ووسائله من خلال هذا الفرع .

أولا: تعريف التنسيق:

الترتيب المنظم لجهود وأعمال داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود.

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.
- توقيت هذه الجهود.
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه.
- سبب الحاجة إلى التنسيق لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة[1].

ثانيا: ملاحظات على التنسيق ومضمونه:

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى.
- يهدف التنسيق إلى منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشاة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات.
- التأكيد علة وحدة الجهود: أن الإداري أو المدير يعد توقيتًا لكل جهد من جهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون.
- التنسيق عملية مستمرة دائمة[2].

ثالثا: شمولية وظيفة التنسيق:

كل مدير مسؤول عن قسمة وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة) التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي.

مثلا: إدارة الإنتاج

إنتاج الكمية المطلوبة.

إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 88
[2] نفس المرجع، ص 89

إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.

إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم[1].

رابعا: أهمية التنسيق:

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون...إلخ فلابد من التنسيق.

خامسا: العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لابد من فاعلية الخطط وتكاملها لذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية.

وتتضح العلاقة من خلال:

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلابد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات، وهذا كله يتم في إطار تنسيقي.

- لابد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود[2].

سادسا: وسائل التنسيق:

- تسلسل الأوامر: كل مرؤوس مسؤول أمام رئيسه مباشرة، وهذه تمكن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين.

- القواعد والإجراءات: إذا كان العمل المطلوب مخططا له مسبقا ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات.

- التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءًا على هذه الأهداف.

- استخدام المساعدين في التنسيق: تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق).

- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة (مبيعات- إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله.

- اللجان: تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق.

- المشروعات: إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين.

- المناقشات غير الرسمية.

- المنسق الخاص: منسق خاص يقدم نصائح للشركة[1].

---

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 90-91

[2] نفس المرجع ، ص 92

سابعا خصائص التنسيق الفعال:

- تبسيط التنظيم.
- تبسيط العمل بين الإدارات.
- وضوح التنظيم والتخطيط.
- انسجام البرامج وتكاملها.
- تحسين وسائل الاتصال.
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري[2].

الفرع الخامس القيادة:

تعد القيادة ركن أساسي في عملية الإدارة المعاصرة ، و لما كانت القيادة عنصر أساسي كان لابد لنا من دراستها في هذا الفرع و تخصيص لها حيز هام من الدراسة .

أولا تعريفها:

هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين[3].

ثانيا: الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد- الرئيس):

1- المصدر:

- القيادة تنبع من الجماعة.
- الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

2- الهدف:

- القدرة: تشترك الجماعة في تحديد الهدف.
- الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

3- القبول:

- القيادة: مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف.
- الرئاسة: مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب[4].

ثالثا: مصادر قوة القائد:

- استخدام أساليب الضغط.
- التأثير الشخصي.

---

[1] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 101
[2] نفس المرجع، ص 101-102
[3] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 99
[4] نفس المرجع، ص 100

- السلطة النظامية.
- المصدر المالي.
- الخبرة والمهارة.

المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة لاتي يرغبها.

رابعا: أنواع القيادة:

1- القيادة الأوتوقراطية: تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي، وحمل الآخرين عن التصرف وفق لإرادته المنفردة مستخدما الوعيد والتهديد ضاربًا بعرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم.

2- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس المشورة وإبداء الرأي والإقناع والتوفيق بين الآراء المتعارضة.

3- القيادة الرسمية: هي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز (مدير- نائب مدير) وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر.

4- القيادة غير الرسمية: هي قيادة تستمد قوتها من الجماعة ولاعتبارات أخرى اجتماعية أو شخصية.

- س: لماذا يكون البعض قادة دون غيرهم؟
- ج: لتوفر عدد من الخصائص والمداخل التي يتمتعوا بها[1].

خامسا: مداخل رئيسية لدراسة القادة:

1- مدخل السمات توفر عدد من الصفات:

- سمات فسيولوجية (طول، قوة، ضخامة).
- سمات شخصية (ذكاء، ثقة، إنجاز).
- سمات اجتماعية (تعامل مع الآخرين، المحبة).
- سمات متعددة (التضحية، الطموح، الإصرار، المثابرة، الصبر).

2- المدخل السلوكي:

- اعتماد القائد على سلوكيات متعددة في تعامله مع الآخرين.- اهتمامه بغنجاز الأعمال.
- التخطيط وتحديد العمل المطلوب.

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 107

- احترام مشاعر الآخرين.
- المصداقية.
- تسهيل العمل.
- الاهتمام بالهدف.
- توزيع المهام.
- الثناء والاعتراف بالإنجازات.

3- المدخل الموقفي:

- القائد قد يظهر في موقف معين دون موقف آخر[1].

الفرع السادس: الرقابة:

الرقابة هي الوسيلة الإدارة لمتابعة التنفيذ و التحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة ، وان القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم و أن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقيق ، لذا سندرس في هذا الفرع الرقابة من عدة أوجه و على النحو التالي .

أولا: تعريفها:

المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد:

لابد من التعرف على الرقابة السبب:

1- للتعرف على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل.

2- للتعرف على الإنجازات مدى مطابقتها للخطط الموضوعة.

ملاحظة: تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير العمل.

- مفهوم الرقابة: هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطة الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها[2].

ثانيا: جوانب الرقابة:

الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والإنجازات وهل تسير وفق ما هو مخطط أم لا.

الجانب الثاني: يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم عمالهم.

الجانب الثالث: يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة.

الانحرافات نوعان:

- الانحراف السلبي: يستحق مرتكبيها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة).

[1] فايز الزغبي، المرجع السابق، ص 112

[2] سعد عيد مرسي، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، طبعة 1990، ص 128

- **الانحرافات الإيجابية:** يستحق مرتكبيها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية)[1].

ثالثا: الجهات الرقابية:

أولا: جهات داخلية:

كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير، مشرف).

ثانيا: جهات خارجية:

جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية.

(كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة، ديوان المحاسبة، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الإيزو")[2].

رابعا: توقيت الرقابة:

تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولا بأول وذلك للاطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل.

أهمية مداومة المدير على تنفيذ العمل (الرقابة): لاكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فورية).

لأن الرقابة تقييم للعمل المنجز: بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية)[3].

خامسا: أهمية الرقابة وفوائدها:

1- المنظمة:

1- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.

2- التأكد من استخدام الكفء لكافة الموارد.

3- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناسب التي يشغلونها.

4- اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية.

5- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

2- الأفراد:

1- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات، حوافز، ترقيات).

---

[1] سعد عيد مرسي، المرجع السابق، ص 132

[2] نفس المرجع، ص 135

[3] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 118

2- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده.

3- حفظ حقوق العاملين[1].

سادسا: خطوات الرقابة:

1- وضع المعايير الرقابية:

أ- معايير كمية (مادية ملموسة).

- مقاييس كمية - مقاييس مالية.

ب- معايير نوعية (غير مادية).

- فئة الموظفين - فئة المستهلكين - فئة الموردين.

2- قياس الأداء الفعلي:

أ- مراعاة نطاق الإشراف:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.

- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.

- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة.

- مدى فاعلية نظم الاتصال.

ب-مدى تفهم المرؤوسين مقدمًا لأهداف المراقبة.

ج- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به[2].

أسلوب التقويم الفعلي لأداء مرؤوسي المراقب:

1- المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة.

2- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات.

3- المراقبة غير المباشرة:

- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.

- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها لمديره مباشرة.

4- تصويب الانحرافات: أ- الإيجابية. ب-السلبية.

5- أهم الاعتبارات الرئيسية للمرحلة:

- حصر أسباب الانحراف توصلا للسبب الرئيسي.

- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح لتصحيح الانحرافات.

---

[1] المرجع السابق، ص 120

[2] محمد حنفي سليمان، المرجع السابق، ص 120-121

6- اقتراحات الحلول البديلة.

7- المتابعة[1].

[1] المرجع السابق، ص 125

الفصل الثاني

تمهيد:

إن البيئة التي تحيط بالمؤسسات حاليا تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب أي مؤسسة أن يتوفر لديها نظاما يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه لتساعد في صنع القرارات، إذ أصبح الاتصال موردًا إستراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمراجعة ظروف المنافسة، وتحقيق أهدافها ويساعدها في استمرار.

وفي ظل ظروف البيئة الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات. وحيث أن اتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية فقد حرص الاتصال على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات، وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها وتتطلب وقتًا طويلاً ومجهودًا معتبرًا، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب. ويندرج تحت هذا الفصل مبحثين وكل مبحث يقسم إلى 03 مطالب على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني:أنواع القرارات الإدارية

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار الإداري

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الأساسية للقائد لذلك وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، ومحور العملية الإدارية.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومبادئها:

الفرع الأول: تعريف رجال الإدارة لعملية اتخاذ القرار:

- هو عملية اختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.

- اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة وحل المشاكل التي تنتظر الحل المناسب.

- عملية اتخاذ القرار هي تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين البدائل الممكنة أو هو عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة ما.

ويجدر الإشارة إلى أن لعملية اتخاذ القرار عدة خصائص نذكر منها:

عملية اتخاذ القرارات السليمة مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وإن مراحل عملية اتخاذ القرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم[1].

1- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها القائد، كما أن عملية تنظيمية، حيث أن اتخاذ الكثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها القائد وحده، فهي ناتج جهود الكثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة، أو ناتج كمبيوتر.

2- إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرارات هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل.

3- هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيار بين المسارات البديلة للعمل وهي:

- شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار، أو القائم على عملية الاختيار.

- طرق الوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه[2].

الفرع الثاني: التعريف القانوني للقرار الإداري

يتعرض القرار الإداري إلى صعوبات في تعرفه.

[1] ميرم حجاج: تكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم تجارية، جامعة المدية، 2015--2016، ص28

[2] المرجع السابق ،ص 28-29

وقد حاول كل من القضاء (الفرع الثاني) والفقه (الفرع الثالث) تعريف القرار الإداري. غير أنه يمكننا أن نتساءل، عن وجود تعريف القرار الإداري ورد في النصوص القانونية (الفرع الأول)[1].

أولا: من طرف النصوص القانونية

هناك بعض النصوص القانونية، قد أشارت في محتواها إلى القرار الإدارية. فعلى سبيل المثال تنص المادة 274 فـ1 من قانون الإجراءات المدنية ما يلي: <<تنظر الإدارية بالمحكمة العليا ابتدائيًا ونهائيًا:

1- الطعون في القرارات التنظيمية أو القرارات الفردية الصادرة من السلطة الإدارية.

إن محتوى هذه المادة أدى ببعض الفقهاء، القول بأن المشرع الجزائري عرف القرارات الإدارية بأنها هي القرارات التنظيمية أو القرارات الفردية الصادرة من السلطة الإدارية. غير أن هذا التعريف الذي يعتمد على المعيار العضوي لتعريف القرارات الإدارية لم يعد كافيا، خاصة بعد التغيرات الأخيرة التي تعرض لها القانون الإداري في الجزائر.

ويمكننا ذكر على سبيل المثال في إطار هذا التغيير، الذي أدخل زيادة على المعيار العضوي، استعمال المعيار المادي، المادة التاسعة (09) من القانون العضوي رقم 98-01 المؤرخ في 30 ماي 1998 المتعلق باختصاصات مجلس الدولة وتنظيمه وعمله التي تنص على ما يلي: <<يفصل مجلس الدولة ابتدائيا ونهائيا في:

1- الطعون بالإلغاء المرفوعة ضد القرارات التنظيمية أو الفردية الصادرة عن السلطات الإدارية المركزية والهيئات العمومية الوطنية والمنظمات المهنية الوطنية...>>

وبالتالي بقيت مهمة تعريف القرارات الإدارية، لاجتهادات كل من القضاء والفقه[2].

ثانيا: من طرف القضاء

في مصر مثلا، عرفت محكمة القضاء الإدارية المصرية القرار الإداري أنه: <<إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة بما له من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ممكنا وجائزًا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة>>.

وأيدت المحكمة الإدارية العليا المصرية هذا التعريف منذ إنشائها سنة 1955 وسارت عليه في أحكامها، حتى أصبح قضاءًا مستقرًا لها.

ثالثا: من طرف الفقه:

هناك محاولات عديدة من بعض الفقهاء في القانون الإداري لتعريف القرارات الإدارية. ومن بينها تعريف فؤاد مهنا، فهو يعرف القرارات الإدارية بأنها: <<عمل قانوني من جانب واحد، يصدر

[1] ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، دار المجدد للنشر والتوزيع، طبعة 4، سطيف، الجزائر، ص 244

[2] المرجع السابق ، ص 245

بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة، ويحدث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم>>.

ويعرفه الأستاذ هوريو Hauriau، بأنه: <<تصريح وحيد الطرف عن الإرادة صادر عن السلطة الإدارية المختصة، بصيغة النفاذ وبقصد إحداث أثر قانوني>>.

ويقول ريفور Jean RIVERO، بأن: <<القرار التنفيذي هو العمل الذي من خلاله تستعمل الإدارة سلطتها بصفة انفرادية لتغيير أوضاع قانونية>>.

أما الأستاذ عبد المجيد جبار، فيعرفه كالآتي: <<القرار الإداري هو عمل انفرادي ذو صيغة قانونية يتمتع بالطبيعة الإدارية، الهدف من ورائه التأثير في النظام القانوني أو في حقوق والتزامات الغير دون رضاهم>>.

أما فيما يخصنا، فنعرف القرار الإداري بأنه عمل قانوني صادر بصفة انفرادية من سلطة إدارية، الهدف منه هو إنشاء بالنسبة للغير حقوق والتزامات

ويمكنان أن نستنتج، بناء على التعاريف السابقة، أننا بصدد القرارات الإدارية عندما تجتمع ثلاثة شروط أو عناصر هي: أن يصدر القرار الإداري عن سلطة إدارية (1) وأن يكون عملا قانونيا (2) وأن يكون له قيمة القرار التنفيذي (3)[1]

1- القرار الإداري، يصدر أساسًا عن سلطة إدارية:

إن السلطات الإدارية ليست هي السلطات العمومية الوحيدة. فحسب المبدأ التقليدي لفصل السلطات، هناك السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية. وكل واحد من هذه السلطات يعبر عن نفسه بأعمال قانونية من طبيعة مختلفة، فيكتسي القرار طابعه الإداري لارتباطه بالإدارة أي الإدارة العمومية سواء كانت مركزية أو محلية. وتعد الإدارة العمومية أداة السلطة التنفيذية، تتكفل بالمحافظة وخدمة الصالح العام.

وبالتالي، يختلف القرار الإداري عن الأعمال التي تصدر من السلطات التشريعية والسلطات القضائية.

وعليه، يعتبر قرارا إداريا كل عمل صادر بصفة انفرادية من السلطات الإدارية سواء كانت مركزية أو محلية.

2- القرار الإداري، عملا قانونيا:

العمل القانوني، هو العمل الذي يصدر بقصد ترتيب آثار قانونية.

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 246

وهذه الآثار يمكن أن تتجسد سواء في إحداث قاعدة ذات طابع عام أو خلق وضع قانوني فردي. لأن العمل القانوني يخلق دائما حقوق وواجبات، ويغير النظام القانوني القائم. وتتخذ عملية التغيير في النظام القانوني، الصور الثالثة التالية: إنشاء أو إلغاء أو تعديل المراكز القانونية.

وتتمثل الصورة الأولى مثلا، في تعيين عون إداري في منصب ما. أما الصورة الثانية، فتتجسد على سبيل المثال في تسريح موظف من منصب عمله، أما الصورة الثالثة، فتتجلى من خلال ترقية موظف أو كذلك من خلال قرار سحب رخصة السياقة لشخص ما[1].

ويختلف العمل القانوني عن العمل المادي. ويتمثل العمل الإداري المادي في التصرفات الصادرة عن الإدارة. سواء عن قصد أو عن طريق الخطأ. وهي لا تعتبر من قبل الأعمال القانونية الإدارية، لأنها لا تعتبر آثار قانونية. فعلى سبيل المثال والي ولاية ما، باتخاذه لقرار يمنع فيه الدخول إلى شارع ما، فإما يقوم بعمل قانوني إداري، تنتج عنه بعض الآثار القانونية تتمثل في توقيف حق السير. ولكن عندما يقوم رجال الشرطة بتشكيل حزام لمنع الدخول إلى الشارع المذكور، فإن تصرفهم يعتبر عملاً ماديًا. فرجال الشرطة يمنعون ماديا الناس من دخول الشارع في حين أن الوالي يمنع قانونيا وذلك بممارسة سلطة الضبط الإداري.

وينتج عن الاختلاف بين العمل القانوني والعمل المادي، أن العمل القانوني يكون قابل للإلغاء إذا كان غير مشروع. فقرار الوالي في المثال المذكور أعلاه، والقرارات الصادرة عن الهيئات الإدارية الأخرى، يمكن أن يطعن فيها أمام مجلس الدولة والمحاكم الإدارية عن طريق دعوى تجاوز السلطة أو دعوى الإلغاء، أما إلغاء العمل المادي فلا يمكن تصوره، لأنه عندما يعرض على القاضي، يكون قد حصل فعلاً. وبالتالي فمن المستحيل الرجوع للنظر في نتائجه. وبالمقابل بالعمل المادي يمكن أن يكون موضوعًا لدعوى القضاء الكامل أو دعوى التعويض.

3- القرار الإداري، عملاً يتمتع بالطابع التنفيذي:

يتمثل الجانب التنفيذي للقرار الإداري، في الامتياز المعترف به للإدارة في اتخاذ قرارات إجبارية تنفذ بدون اللجوء إلى القاضي. ويسمى هذا الامتياز "امتياز الأسبقية". وهذا يعني أن الإدارة لها السلطة لاتخاذ القرارات تنفذ نفسها بنفسها أي تنفذ بصفة آلية. لأن الإدارة لها الحق في إصدار بصفة انفرادية أي دون موافقة الأفراد لقرارات إدارية ترتب آثار قانونية وتلزم الأفراد. فاتخاذ القرارات الإدارية يعتبر امتياز من امتيازات السلطة العمومية، تمارسها الإدارة لأنها تهدف إلى تحقيق الصالح العام.

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 247

فالإدارة إذن، لا تحتاج إلى سند تنفيذي يسلم من طرف القاضي لتنفيذ القرارات التي تتخذها. فهي تحرره بنفسها. وعلى الأشخاص أن يطيعوا، ويمكنهم الطعن في هذه القرارات الإدارية إذا اعتبروها غير مشروعة أمام الجهات القضائية المختصة[1].

الفرع الثالث: مبادئ اتخاذ القرارات:

إن كل المنظمات الإدارية وعلى اختلاف مستوياتها واختلاف قيادتها وأهميتها، كل الهرم يعتمد في الأخير على اتخاذ القرارات من هنا جاءت الأهمية القصوى لهذا الموضوع ومن هنا وجدت المبادئ التي تتحكم في اتخاذ القرارات وهي:

1- مبدأ اتخاذ القرار: وهو مجهود الأفراد وتصرفاتهم بعد التفكير والاختيار.

2- مبدأ تغلغل القرارات: عملية مستمرة تتغلغل في كل أوجه النشاط الإنساني ومنها النشاط الإداري والفني.

3- مبدأ التفكير المركب: التأثير المنطقي والابتكاري والذي يساهم في الوصول إلى المستويات العليا من القرارات.

4- مبدأ التفكير المنطقي: ولكي يكون القرار منطقيا لابد أن يعتمد على التفكير والتخطيط المنطقي بعيدًا على الأخطاء والتناقض.

5- مبدأ الانفتاح الفكري: للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار ومن مختلف مستويات الحلقات الفكرية.

6- مبدأ الحقائق: لأن الحقائق هي مادة وجوهر صاحب القرار[2].

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية

الفرع الأول: تصنيف علماء الإدارة للقرارات الإدارية

يصنف عملاء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة ونعرض فيما يلي أهم التصنيفات:

أولا: تصنيف القرارات تبعا لهدفها أغراضها:

حسب هذه الواجهة يمكن لنا تصنيف القرارات لثلاثة (03) أقسام تتمثل في:

1- قرارات تشغيلية:

تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة، يمكن القول أن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 249

[2] عبد العزيز صابح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، جامعة عدن، الأردن، ص 248-247

وأوامر معينة، تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقا وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها.

2- قرارات تكتيكية:

هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى، للوصول بها إلى الأداء المثالي ومن هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج، التسويق، إعداد الموازنات، تحليل الأعمال المالية وغيرها، وأن هذه القرارات هي عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط والرقابة.

3- قرارات إستراتيجية:

تتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف والخطط الرئيسة لمنظمة الأعمال وتغطى فترة زمنية طويلة نسبيا مثل إعداد أهداف المنظمة[1].

ثانيا: قرارات تتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على موظفين، طرق الاختيار، التعيين وأسس دفع الأجور وكيفية معالجة والتأخير، وعلاقة المؤسسة بالمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري[2].

ب- قرارات تتعلق بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة بحجم الإنتاج، حجم المصنع، وموقعه، طرق الإنتاج والتخزين، التي يجب أن توزع بها الأرباح.

ج- قرارات تتعلق بالتمويل:

تشمل الهيكل التمويلي وكذلك شروط الائتمان، مقدار رأس المال، والطرق لاتي يجب أن تتوزع بها الأرباح.

د- قرارات تتعلق بالتسويق:

تتضمن قرارات خاصة بنوعية السلع التي سيتم بيعها تحديد السوق الذي سيتم التعامل معه، وكيفية تغليف المنتجات، ووسائل الدعاية، الإعلان، ووسائل النقل[3].

ثالثا: تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة:

أ- قرارات مبرمجة:

---

[1] منهم زمير الموسوي، بحوث العمليات –مدخل علمي لاتخاذ القرارات، كلية الملك عبد الله الثاني بتكنولوجيا المعلومات، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 18-19.

[2] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الأردن، ب ط، 2003، ص 9

[3] جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت، لبنان، ب ط، 1986، ص 108-109.

القرارات التي تتخذ بالمشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها، وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية.

ب- قرارات شبه مبرمجة:

هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محدودة تماما كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا، وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لمتخذ القرار.

ج- قرارات غير مبرمجة:

هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد، بمعنى آخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية والحدوث غير معلومة وتؤخذ تحت ظروف عدم التأكد وتتطلب استخدام نماذج غير كمية[1].

رابعا: تصنيف القرارات تبعا لحجم المعلومات التي تستند إليها:

أ- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام:

هذا النوع أسهلها على الإطلاق ففيه لا يوجد تأثير العالم الخارجي على النتائج لذا يكون فيه التأكد نتيجة كل إستراتيجية من الإستراتيجية فمصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط، أو طبيعة واحد فإذا كانت مشكلة تتعلق بالوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فإننا نختار أقل البدائل تكلفة، وإذا كانت تتعلق بالوصول إلى الحد الأعلى من الربح فإننا نختار أعلى البدائل ربحًا.

ب- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:

يعرف قرار عدم التأكد بأنه الفعل الذي لا يعرف أحداثه ولا يمكن توقع نتائجه ويؤدي القرار الجيد في المنشأة إلى نتائج جيدة للوصول إلى قرار جيد ويجب على متخذ القرار أن يتعلم كيفية استخدام نظرية القرارات وتقنياتها.

ج- صنع القرار في حالة المخاطرة:

إن الصيغة لهذا النوع من مشكل اتخاذ القرار هي أن المقرر يواجه واحد أو أكثر من المنافسين الأذكياء في السوق[2].

الفرع ثاني : تصنيف القرارات الإدارية حسب تصنيف فقهاء القانون

قسم الفقهاء القرارات الإدارية إلى عدة أنواع، وهذا بتعدد الزوايا التي تنظر منها إلى القرارات الإدارية.

---

[1] منعم زمير الموسوي، المرجع السابق ، ص 17-18.

[2] عائشة فاسي ، زبيدة شرقي ، تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة مديرية البريد لولاية المدية مذكرة لنيل شهادة الماستر اتصال وعلاقات عامة جامعة المدية 2015-2016 ، ص 40

ومن هنا يمكننا مثلا، تصنيفها كالآتي: القرارات الإدارية من حيث مداها (الفرع الأول) والقرارات الإدارية من حيث الآثار المترتبة عنها (الفرع الثاني) والقرارات الإدارية من حيث الخضوع لرقابة القضاء (الفرع الثالث) والقرارات الإدارية من حيث المصدر (الفرع الرابع).

أولا: القرارات الإدارية من حيث مداها:

تنقسم القرارات الإدارية من هذه الناحية إلى قرارات إدارية تنظيمية أو لائحية وقرارات إدارية فردية[1].

أ- القرارات الإدارية التنظيمية أو اللوائح:

القرار الإداري التنظيمي، هو الطائفة من القرارات الإدارية التي تتضمن قواعد عامة ومجردة تنطبق على عدد من الحالات غير محددة بذاتها، وموجهة لعدد غير محدد من الأشخاص (أنظر على سبيل المثال الملحق رقم 13، ص 64 وما بعدها)، ويعرف كذلك بأنه العمل الصادر من السلطة الإدارية ويتضمن قواعد عامة.

ومن أمثلة هذا النوع من القرارات، قرار الوالي المنظم للمرور داخل المدينة، وبهذه الصفة فإنه يخص كل سائقي السيارات وكل الراجلين[2].

ب- القرارات الإدارية الفردية:

القرار الإداري الفردي هو طائفة من القرارات الإدارية الموجهة لشخص محدد أو لعدد معين من الأشخاص ومن أمثلة هذا النوع من القرارات القرار الإداري المتضمن تعيين موظف أو قرار إعطاء ترخيص لشخص ما.

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 249
[2] نفس المرجع ، ص 250

مثال عن قرار إداري فردي
مقرر لمدير مؤسسة عمومية إدارية (الجامعة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة المنتدبة للجامعات والبحث العلمي
جامعة.....
المديرية الفرعية للمستخدمين

إن رئيس جامعة.....

- بمقتضى القانون رقم 78-12 المؤرخ في 1978/08/05 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ومجموع النصوص التشريعية والتنظيمية المتخذة بشأن تطبيقه،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 1989/07/18 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العاليين المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-362 المؤرخ في 1990/11/10،
- بموجب التعليمة رقم 02 المؤرخة في 1990/04/07 المتعلقة بالكيفيات المشتركة لتطبيق الأحكام الدائمة للقوانين الأساسية الخاصة،
- بموجب القرار المؤرخ في 1990/03/25 المتضمن معادلة المؤهلات والدرجات والشهادات الجامعية،
- بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 03 المؤرخ في 1991/01/20 المتضمن تنظيم مسابقات وامتحانات مهنية للدخول لمختلف الأسلاك لوزارة التعليم والتكوين المهني،
- بموجب القرار رقم 01-93 المؤرخ في 1993/06/26 المتضمن افتتاح المسابقة على أساس الشهادات للدخول في سلك الأساتذة المساعدين،
- بموجب القرار المؤرخ في ...المتضمن قائمة الناجحين في المسابقة على أساس الشهادات للدخول في سلك الأساتذة المساعدين،
- نظرا لمحضر لجنة النجاح المؤرخ في ...
باقتراح من السيد الأمين العام،

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 251

يـقـرر

المادة 1: يعين السيد ... بسلك الأساتذة المساعدين بمعهد... لجامعة... ابتداء....
المادة2: يستفيد المعني بالأمر من الراتب الأساسي... الصنف... القسم... الرقم الاستدلالي...
المادة 3: يكلف المدير الفرعي للمستخدمين بتنفيذ هذا القرار.

حرر بـ..... في: .....
رئيس الجامعة
الإمضاء والختم

نموذج عن التعليمة والمنشور

المنشور

الجمهورية التونسية تونس، في 12 أبريل 1993
الوزارة الأولى
منشور عدد 21
من الوزير الأول
إلى
السادة: وزير الدولة، والوزراء، وكتاب الدولة، والولاة، ورؤساء المنشأة العمومية

الموضوع: تطهير وضع الوثائق الإدارية والأرشيف العام

المرجع: المجلس الوزاري المضيق بتاريخ 26 فبراير 1993.

تبعا للمجلس الوزاري المضيق المنعقد بتاريخ 26 فبراير 1993 بقرطاج في إطار مواصلة النظر في برنامج الإصلاح الإداري، تقرر اتخاذ جملة من الإجراءات تهم تطهير وضع الوثائق الإدارية والأرشيف العام، تتلخص فيما يلي:

* تنفيذ خطة استعجالية لتطهير وضع الوثائق الإدارية والأرشيف العام.

* تحميل الإطارات الإدارية العليا للهياكل التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية، مسؤولية التصرف والحفظ بالنسبة للوثائق الإدارية.

ويهدف هذا المنشور إلى توضيح محتوى الخطة الاستعجالية المشار إليها وضبط إجراءاتها التطبيقية.

1- أهداف الخطة الاستعجالية:

تهدف الخط المشار إليها أعلاه إلى تطهير وضعية الوثائق الإدارية والأرشيف المجمع حاليا في شتى أنواع المباني والمحلات الإدارية. ويتعلق الأمر خاصة بإزالة كل المخلفات التي علقت بميدان الوثائق الإدارية، والعمل بعد ذلك على إرساء نظام للتصرف في الوثائق والأرشيف طبقا لما نصت عليه النصوص القانونية والترتيبية الجاري بها العمل.

وتنطبق هذه الخطة الاستعجالية على جميع الهياكل التابعة للدولة والجماعات العمومية المحلية والمؤسسات

التعليمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري
المديرية العامة للحريات الفردية والشؤون القانونية
مديرية التقنين العام والمنازعات
المديرية الفرعية للمنازعات
842/3094
إلى:
السادة الولاة
بالاتصال مع السادة:
- رؤساء الدوائر
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية
- رؤساء المندوبيات التنفيذية

الموضوع: امتياز المرافق العمومية المحلية وتأجيرها

إن تحقيق الأهداف المنشودة خاصة فيما يتعلق بتحسين سير الإدارات العامة، يتطلب إلى جانب الإدارة المركزية وجود إدارة محلية فعالة وعالية الأداء، تعمل على السعي دوما إلى إشباع الحاجيات العامة لسكان إقليم بانتظام واضطراد، والعمل على كل ما من شأنه تحقيق سعادتهم أيا كانت طبيعة النشاط المحقق لهذه الساعدة من تقديم هدمة إلى إنتاج سلعة مع الاحترام الصارم لقواعد المساواة والإنصاف والعدل في توزيع هذه الخدمات.

وعلى هذه الأساس وطبقا لتعليمات السيد رئيس الحكومة، فإنه يجب أن تؤخذ في الحسبان سرعة تكييفها مع الإصلاحات الجارية، واكتسبها لميكانيزمات جديدة تمكنها من تقديم خدمات ذات نوعية عالية، وذلك عن طريق مساهمتها الفعالة في رد الاعتبار للمرفق العمومي الذي يسمح لا محال باستعادة مصداقية الدولة، واسترجاع فعاليتها وانسجامها.

وبالفعل، فإن التجربة التي مر بها تسيير المرافق العمومية المحلية، تبرز بوضوح عجز هذه الأخيرة عن تحقق الأهداف المنشودة، وضمان ديمومة الخدمات ونوعيتها. وسبب ذلك يعود إلى عجز الجماعات ونوعيتها. وسبب ذلك يعود إلى عجز الجماعات المحلية عن توليها

والأرشيف العام، يخول للوزارات المعنية والمؤسسات والمنشآت العمومية الخاضعة لإشرافها وكذلك للجماعات العمومية المحلية تمتيع الأعوان المعنيين لتنفيذ الخطة الاستعجالية بمنحة تأجير الأعمال الاستثنائية وفقا للتراتيب الجاري بها العمل.

وسيقع إعلام الوزارات بأعضاء هذا الفريق.

ونظرا للأهمية التي يكتسيها موضوع العناية بالوثائق الإدارية والأرشيف العام، الرجاء من السادة وزير الدولة، ورؤساء المنشآت العمومية العمل على تطبيق ما جاء بهذا المنشور بكامل الدقة والعناية واحترام الآجال المحددة به.

والسلام
الوزير الاول
حامد القروي

والقضاء على الممارسات اسلبية وقطع الصلة بالعادات القديمة المبنية أساسا على تدخل الدولة في جميع النشاطات والميادين، وفرض أنماط موحدة في التنظيم على جميع المرافق العمومية المحلية.

وبالتالي فإن إسناد بعض المرافق العمومية المحلية إلى المتعاملين الخواص، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق جملة من النتائج المرضية يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- تمكين الجماعات المحلية من القضاء على عمليات الاستنزاف المالية الذي أثقل كاهلها، وتخلصها من القيود التي كبلتها.

2- الحد من تقوقع الجماعات المحلية في حيز مهام التسيير من يوم إلى يوم والتدخل في بعض الأحيان في مجالات ليست من صلاحياتها، ولا سيما على مستوى المؤسسات الاقتصادية، والذي كان يتم على حساب التلخيص، والتحليل والدراسات التقنية والاجتماعية، اللازمة لإعداد برامج وسياسات تعرض على الحكومة.

3- تمكن الجماعات المحلية من القدرة على أداء مهمتها في إطار الإستراتيجيات السياسية والاقتصادية البعيدة المدى التي تضمن الاستقرار والديمومة للهياكل المكلفة بتنفيذ هذه الإستراتيجيات الكبرى.

4- الحد من مسؤولية الجماعات المحلية والتي تترتب في ذمتها جزء من احتكارها لكل النشاطات المختلفة الصناعية والتجارية والثقافية.

5- الحد من المنازعات والقضايا التي ترفع أمام العدالة ضد الدولة والجماعات المحلية نتيجة تدخلها في جميع الميادين وعلى جميع المستويات.

وللوصول إلى هذه الأهداف فغنه يمكن الجماعات المحلية اللجوء إلى أساليب مغايرة لتلك المعتمدة إلى حد الآن في تسيير مرافقها العمومية، تكون أكثر فعالية، كأسلوب امتياز المرافق العمومية أو تأجيرها وذلك حسب ما نصت عليه المواد 33 و38 من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية.

أولا: امتياز المرافق العمومية .....
.....

ثانيا: تأجير استغلال المرافق العمومية المحلية
.....
.....

أما بالنسبة للإجراءات: شروط وكيفيات تأجير استغلال المرافق العمومية المحلية، فإنها نفس الإجراءات المذكورة أعلاه والمتعلقة بالامتياز.

وعليه فإنه يستوجب احترام القواعد:

- الإشهار،

- الشفافية،
- أحكام دفتر الشروط.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة تأجير استغلال المرافق العمومية المحلية تختلف عن مدة الامتياز، بحيث لا يمكن أن تتجاوز 12 سنة.

تلكم هو موضوع هذه التعليمة المتعلقة بامتياز المرافق العمومية المحلية وتأجيرها واستغلالها، والتي أطلب منكم أيضا السهر على تطبيقها وإحاطتي علما بكل الصعوبات التي تواجهكم في ذلك.

الجزائر 7 سبتمبر 1994

وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري

الإمضاء والختم

فالمنشور أو التعليمة المصلحية، هي عبارة عن أوامر تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه مثلا من الوزير، وتهدف إما تبليغ الرئيس إلى المرؤوسين كيفية سير المصالح العمومية، وإما تفسير وتوضيح القوانين والتنظيمات. فالتعليمة والمنشور، هما مبدئيًا عمل إداري داخلي وجه أصلاً إلى أعوان المصالح وهم ملزمون باحترامه وتطبيقه طبقا لواجب طاعة المرؤوسين لرئيسه، ولكن بدون أثر على المواطن، لأنه يفترض لا علم له بها. وهذا إلى غاية صدور المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04-07-1988 المتضمن تنظيم علاقات الإدارة بالمواطن الذي ألزم الإدارة العمومية على نشر منشوراتها وتعليماتها.

ويمكننا أن نتساءل هنا، مادام المواطن أصبح له إمكانية الاطلاع على المنشورات والتعليمات، هل يمكنه مطالبة إلغاء التعليمة أو المنشور.

إن المرسوم المؤرخ في 04-07-1988 المتضمن تنظيم علاقات الإدارة بالمواطن، ينص بأنه يحق للمواطن أن يحتج على الإدارة بالتعليمات والمنشورات والمذكرات والإعلانات التي أصدرتها. وعليه يجب على الإدارة أن تبلغ للمواطن أي عمل أو وثيقة يكون مضمون كل منهما ضده.

وفي هذا الإطار، يمكن للمواطن زيادة الطعن الولائي أن يستعمل جميع الطرق القانونية في احتجاجه على القرارات الإدارية، بما في ذلك المطالبة بالتعويض على الضرر إذا اقتضى الأمر.

إن القاعدة التي تقول بأن المنشور ليس له قيمة القرار التنفيذي اتجاه المواطنين، قد تعرف بعض الاستثناءات عندما يقوم هذا المنشور بتغيير مركز قانوني. فقد تبين، أن المنشور ليس كله إجراء يتعلق بالتنظيم الداخلي. وفي هذه الحالة فالقاضي الإداري يعتبره بمثابة قرار إداري تنظيمي أو فردي قابل

للبطلان عن طريق دعوى الإلغاء. حيث ميز القضاء بين المنشور الذي يعتبر قرار إداري وبالتالي قابل للإلغاء لأنه يدخل تغيير في المراكز القانونية، والمنشور الذي لا يدخل تغيير في المراكز القانونية وبالتالي لا يكون قابل للإلغاء. ومعيار التفرقة لا يخص شكل المنشور وإنما محتواه[1].

وعليه، فقد ميز الفقه والقضاء الإداريين، بين المنشور التفسيري والمنشور التنظيمي. فالمنشور التفسيري، لا يدخل في المراكز القانونية أما المنشور التنظيمي، بالعكس فإنه يغير المراكز القانونية ويدخل تعديل في النص الأصلي موضوع التفسير.

فالمنشور التنظيمي، يقوم إذن بوضع قواعد قانونية جديدة تتولد عنها آثار قانونية وبالتالي صنف القرارات الإدارية القابلة للإلغاء.

وقد كرست الغرفة الإدارية للمحكمة العليا هذا التمييز بين المنشور التفسيري والمنشور التنظيمي في قضية شركة SEMPAC ضد OAIC عندما ذكرت: <<...حيث أن المدير العام لشركة SEMPAC لم يكتف بتفسير النصوص بل أضاف قواعد جديدة بواسطة القرار المطعون فيه، عندئذ يكرس هذا المنشور صفة القرار التنظيمي...>>

ثالثا: القرارات الإدارية مكن حيث الخضوع لرقابة القضاء

وفقا لمبدأ المشروعية أو مبدأ سيادة القانون، مبدئيا جميع القرارات الإدارية تخضع لرقابة القضاء سوءا بإلغاء هذه القرارات أو التعويض عنها. ولكن وجد استثناء على مبدأ المشروعية، عن طريق استبعاد بعض القرارات الإدارية من الخضوع لرقابة القضاء، يتمثل هذا الاستثناء أساسا فيما يسمى بأعمال السيادة أو أعمال الحكومة. وتعرف أعمال السيادة أو أعمال الحكومة، بأنها قرارات إدارية تتمتع بالحصانة القضائية، وتجعل هذه القرارات غير قابلة أن تكون محل دعوى قضائية[2].

وحتى نتمكن من معرفة أهمية هذه النظرية في النظام القانوني الجزائري، سنحاول تحديد موقف التشريع والقضاء الجزائريين منها:

- ففيما يخص التشريع، فقد اعترف المشرع الجزائري بوجود هذا النوع من القرارات الإدارية. ويظهر هذا واضحا على سبيل المثال من خلال المادة 234 فـ1 من الأمر رقم 71-73 المؤرخ في 08-11-1971 المتضمن الثورة الزراعية السالف الذكر التي تنص: <<لا تصبح قرارات التأميم والمنح نهائية إلا بعد المصادقة عليها بموجب مرسوم غير قابل للطعن...>>.

أما القضاء ولا سيما الغرفة الإدارية للمحكمة العليا، فإن موقفها واضح اتجاه موضوع أعمال السادة، حيث كرست في عدد من القضايا وجود هذه النظرية.

[1] ناصر لباد، المرجع السابق ، ص 255
[2] نفس المرجع ، ص 256

رابعا: القرارات الإدارية من حيث المصدر:

وهذه القرارات متنوعة، ويمكننا تصنيفها حسب الجهة التي أصدرتها أي استنادًا إلى المعيار العضوي كالآتي:

1- المرسوم الرئاسي، وهو القرار الإداري الذي يصدر من رئيس الجمهورية (أنظر الملحق رقم 11، ص 62). وتجدر الإشارة أن رئيس الجمهورية، يمكنه اتخاذ إجراءات عن طريق الأمر، لكن هذا النص أي الأمر، لا يعتبر قرارات إداريا وإنما يعتبر نص ذو طابع تشريعي أي يتساوى مع التشريع الذي يصدر عن البرلمان (أنظر الملحق رقم 6، ص 53).

2- المرسوم التنفيذي، وهو القرار الذي يصدر عن رئيس الحكومة سابقا الوزير الأول حاليًا (أنظر الملحق رقم 12، ص 63).

3- القرار الوزاري، وهو القرار الإداري الذي يصدره كل وزير في حدود اختصاصه (أنظر الملحق رقم 13، ص 64). وقد يصدر هذا القرار في صورة مشتركة بين وزير أو عدة وزراء، فيسمى بالقرار الوزاري المشترك (أنظر الملحق رقم 13، ص 64).

4- القرار المشترك وهو القرار الذي يصدر من الوزير وهيئة إدارية غير وزارية مثلا مدير ديوان رئاسة الجمهورية[1].

5- القرار الإداري الصادر عن الإدارات المحلية، مثل قرار الوالي (أنظر الملحق رقم 15، ص 67)، وقرارات البلدية أي قرار رئيس البلدية (أنظر الملحق رقم 16، ص 69) وقرار المجلس الشعبي البلدي (أنظر الملحق رقم 20، ص 138) وقرار المجلس الشعبي الولائي وهو المداولة.

6- مقرر مدير المؤسسة العمومية الإدارية[2].

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل قطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، والآن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة، ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وإنما العمل الأغلب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف على حد كير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، وبالتالي فإنها أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الأساسية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: التخطيط

[1] ناصر لباد المرجع السابق ، ص 257
[2] نفس المرجع ، ص 258

يعتبر التخطيط من الأعمال الرئيسية للمديرين حيث يتم طبقا للقواعد المرسومة في المؤسسة خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات وأخيرا أسلوب التنفيذ المطلوب من الخطط الموضوعية وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط وخصوصا عندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من أجل اختيار البديل الأنسب من بينها، وبالتالي إصدار قرارهم بشكل مماثل مع هذه الأفضلية.

الفرع الثاني: التنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالتنظيم من عدة جوانب مثل تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتصنيف الوظائف وانتقال اتخاذ القرارات إلى جميع أفراد التنظيم من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، ويعتمد التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه إلى السرعة والاقتصاد وحسن الأداء.

الفرع الثالث: التنسيق:

يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية إلى التنسيق بين التخطيط الذي يعمل على تنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدره الإدارة وأخيرا التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها[1].

الفرع الرابع: التوجيه:

يفرض التوجيه الاهتمام بالعاملين نتيجة الانعكاسات النفسية التي تتركها قرارات المديرين على الأفراد لا سيما تلك القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد.

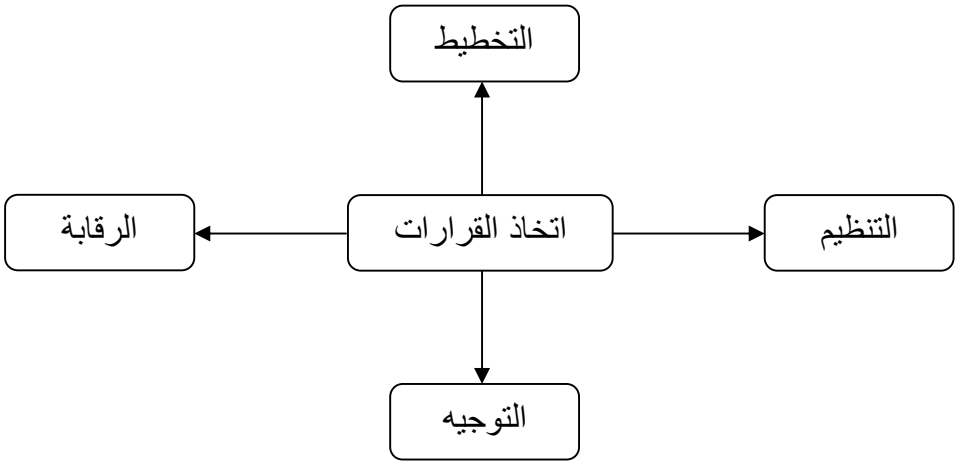
الفرع الخامس: الرقابة:

تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المؤسسة باتخاذ العديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم أو وجود مخالفات للقوانين أو وجود احتلال الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المؤسسة[2].

[1] عائشة فاسي ، زبيدة شرقي ، المرجع السابق ، ص 45

[2] عدنان الشوابكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر الأردنية، عمان، ب ط، 2011، ص 232

الشكلرقم 09: عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية



المصدر: عدنان الشوابكة، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة مثل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ففي كل تلك الأنشطة يكون من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشدًا، لمواجهة المستقبل والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه العملية مشتركة لجميع القرارات (الإستراتيجية، الإدارية، التشغيلية) مهما كانت المراكز التي تتخذها، وقبل الدخول في التفاصيل يهمنا تحديد ستة عناصر رئيسية تشترك فيها كل القرارات وهي:

- متخذ القرار وهو الفرد أو الجماعة التي تتولى صنع القرار.
- الأهداف المتوقع تحقيقها وهي النتائج الطبيعية التي يسعى صاحب اقرار إلى الوصول إليها.
- قيم المفاضلة، وهي المعايير التي يستخدمها متخذ القرار في المفاضلة بين البدائل وهذه المعايير يمكن أن تكون:
- زيادة العائد.
- قلة التكاليف.
- المنفعة.
- إستراتيجيات متخذ القرار والتي يتخذها على ضوء الموارد المتاحة والتي تخضع لرقابة المركز[1].

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ، المرجع السابق ، ص 233

المبحث الثاني: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات:

يمكن الحكم على جودة القرار بمعرفة الطريقة التي تم على أساسها اتخاذ القرار واعتماد على المدخل فإن القرار يكون جيدا إذا توفر لدى متخذ القرار فهم كامل للمشكلة المطروحة والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة والنتائج المترتبة على حل كل بديل.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات:

توجد سبع مراحل في عملية اتخاذ القرارات، وهي مرتبة حسب الأهمية بالشكل الآتي:

أ- المرحلة الأولى "تعريف المشكلة":

وتعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لأن أي خطأ في تعريف المشكلة سيجل كل المراحل التالية تسير في الطريق غير الصحيح، ويواجه المدير في هذه المرحلة صعوبة التمييز بين الأعراض الظاهرة للمشكلة والأسباب التي تكمن وراءها. من هنا كان عليه أن يجمع معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة من كل أبعادها لمعرفة السبب الحقيقي ثم إيجاد الطريق لإزالته.

ب- المرحلة الثانية "تحديد البدائل":

حيث يستعين متخذ القرار بقدرته الذهنية وخبرته في العمل وطريقته في التفكير لوضع اليد على الطرق البديلة التي يمكن أن تحل المشكلة وتحقق الهدف.

ج- المرحلة الثالثة "مرحلة تحديد معايير المفاضلة":

والتي يستخدمها كأساس لتقييم البدائل والمفاضلة بينها، وهذه المعايير قد تكون كمية، وقد تكون نوعية وقد تجمع بينهما.

د- المرحلة الرابعة "تقييم البدائل":

حيث يقوم متخذ القرار باستبعاد مبدئي لبعض البدائل مستخدما مجموعة معينة من معايير المفاضلة، وكما يقوم بتقييم تفصيلي لعدد محدود من البدائل حتى يقلل مجال الاختيار إلى أدنى حدد ممكن[1].

هـ- المرحلة الخامسة "اختيار البديل":

وهذه المرحلة من أصعب المراحل فقد يجابه المدير ببدائل عدة، متساوية القيمة قد تربك اختياره وربما يختار البديل الأفضل مع وجود بعض السلبيات فيه، الأمر الذي يوجب اتخاذ الإجراءات الوقائية، وربما يلجأ المدير في هذه المرحلة إلى تأجيل الاختيار للقيام بتحليلات إضافية توضح له الرؤية وترشده إلى البوصلة الصائبة في الاختيار، ولا ضير هنا من اختيار بديل ثاني، كاحتياطي لمواجهة الظروف المستجدة.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق ، ص 235-236

و- المرحلة السادسة "وضع البديل الأفضل موضع التطبيق":

وذلك بتحديد الخطط والبرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ البديل الأفضل، وتحويله إلى برنامج عمل توضع له كل الضوابط التي تضمن تنفيذه.

ز- المرحلة السابعة "متابعة القرار أثناء التنفيذ":

وهي المرحلة الأخيرة حيث يتابع ويراقب صاحب القرار النتائج الحقيقية للبديل المختار، ويقيم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل أو رفع مستوى فعاليته[1].

المطلب الثاني: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات

هناك خمسة أساليب يتبعها القائد عند اتخاذ القرار حتى يكون قراره سليما وهذا ما سوف نتطرق إليه:

أولا: أسلوب الحدس الشخصي أو البديهة:

أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها فهي تستند إلى خبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه وهذا الأسلوب يفتقد إلى الأساس العلمي الصحيح إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب فنجاح متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب فمن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرارات وفعاليته في معالجة المشاكل الروتينية وما يعاب عليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار بعض الأساليب الأكثر فعالية.

ثانيا: أسلوب مراجعة القوائم:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب بساطة إذ يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، ويجب أن تكون جميع هذه العوامل أو معظمها إيجابية حتى يتم اختيار بديل منها، ويعد هذا الأسلوب مفيد عند وجود بديلين فقط أمام متخذ القرار بديل إيجابي، بديل سلبي، عليه الاختيار بينهما.

ثالثا: الأسلوب الوصفي:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب بدائل الحل المطروحة لمشكلة معينة حسب معايير محددة ويحدد فيها قيمة كل بديل أو بعد ترتيبها يمكن استخدامها مرات عديدة لتحديد الاختيار حتى تظهر في الحل بدائل جديدة تتطلب إعادة التقويم والترتيب.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق ، ص 273

ويستخدم هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات المبرمجة أما بالنسبة لتغير البرمجة فهي غير نافذة لأن الظروف تختلف من حالة إلى أخرى[1].

رابعا: تحليل نقطة التعادل:

يتعلق هذا الأسلوب بتحديد كمية الأرباح المتوقعة وتحديد الأسعار فهذه النقطة تمثل المستوى الذي يكون فيه إجمالي النفقات يساوي إجمالي الإيرادات وعليه تكون الأرباح تساوي الصفر. فإذا ازداد حجم النشاط فوق هذه النقطة يتحقق الربح والعكس. ويتم اتباع هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج أو إلغاء بعض المنتجات أو إضافتها ويعاب عليها افتراض ثبات الأسعار والنفقات.

خامسا: أسلوب التحليل العدي:

يركز هذا الأسلوب على الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلال تعظيم أرباحها تحديد الحد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سيؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة وهذا الأسلوب يسعى إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقصان التي يحدثها إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة مما يساعد على اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق العائد الأعلى من الموارد المتاحة للاستخدام[2].

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين في المؤسسة يعتبر أهم المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، لذلك يمكن إجمال هذه المشكلات فيما يلي:

1- طغيان الاعتبارات الاجتماعية أو التأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الصناعية والهيئات التي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

2- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

3- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة منها يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.

4- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضعية القرارات.

5- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسة حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت لظروف معينة وفي وقت معين، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت في الوقت الحاضر.

---

[1] مريم حجاج، المرجع السابق ، ص 48

[2] نواف كنعان، المرجع السابق، ص 119-121

6- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصداقية عند اتخاذ أخرى لاحقة.

7- كفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية، العقلية والجسدية وموقعه داخل تنظيم المؤسسة، إضافة إلى مدى تأثره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، أو قيود خارجية مما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كسلطة السياسة التي تحد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما ينعكس سلبًا على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ثم على المؤسسة ونجاحها.

8- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات حيث تعد المعلومات مادة إدارية في اتخاذ القرارات ويجب أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية، حيث أن نقص المعلومة يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ويرفع درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينجم عنه تخوف من اتخاذ القرار[1].

وهناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري: حيث أن إدراك حقيقة المشكلة بأبعادها يمثل نصف حلها وتكمن في عدم توفر المعلومات اللازمة أو قلتها أو عدم الوثوق بها.

2- صعوبة تحديد عناصر المشكلة: حيث يركز الإداري على عناصر غير هامة أو ربما هناك غموض بين العناصر في حد ذاتها.

3- ضعف الاستنتاجات والتوصيات: هذا الأمر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربطه بحل المشكلة وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل إلى الحل المطلوب[2].

[1] نواف كنعان ،المرجع السابق ، ص 126

[2] عدنان الشوابكة، المرجع السابق ، ص 245-246

الإطار التطبيقي

من خلال الدراسة النظرية لماهية العلاقات العامة وكيفية صناعتها وتنظيمها وإدارتها داخل المؤسسات، ولتقريب مفهوم وواقع العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية ، وكذا كيفية إصدار القرارات الإدارية ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية داخل جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية معتمدين في ذلك على أداة الاستبيان و المقابلة كأدوات جمع المعلومات و تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول: نبذة تاريخية وبطاقة فنية عن جامعة يحيى فارس بالمدية.

المطلب الأول: تعريف الجامعة و أهم المهام و الوظائف المنوطة بالجامعة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل بيانات الكمية والكيفية الدراسة

المطلب الثاني: نتائج عامة وتوصيات

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحيى فارس بالمدية

المطلب الأول ماهية بجامعة المدية:

الفرع الأول : تعريفها

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعًا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم الي في التخصصات التالية:

* جذع مشترك تكنولوجيا.
* تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 25 جويلية 2000، وشمل المركز أربعة معاهد:

* معهد العلوم والتكنولوجيا.
* معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
* معهد العلوم القانونية والإدارية.
* معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

* كلية العلوم والتكنولوجيا.
* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
* كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
* كلية الحقوق[1].

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق لـ 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

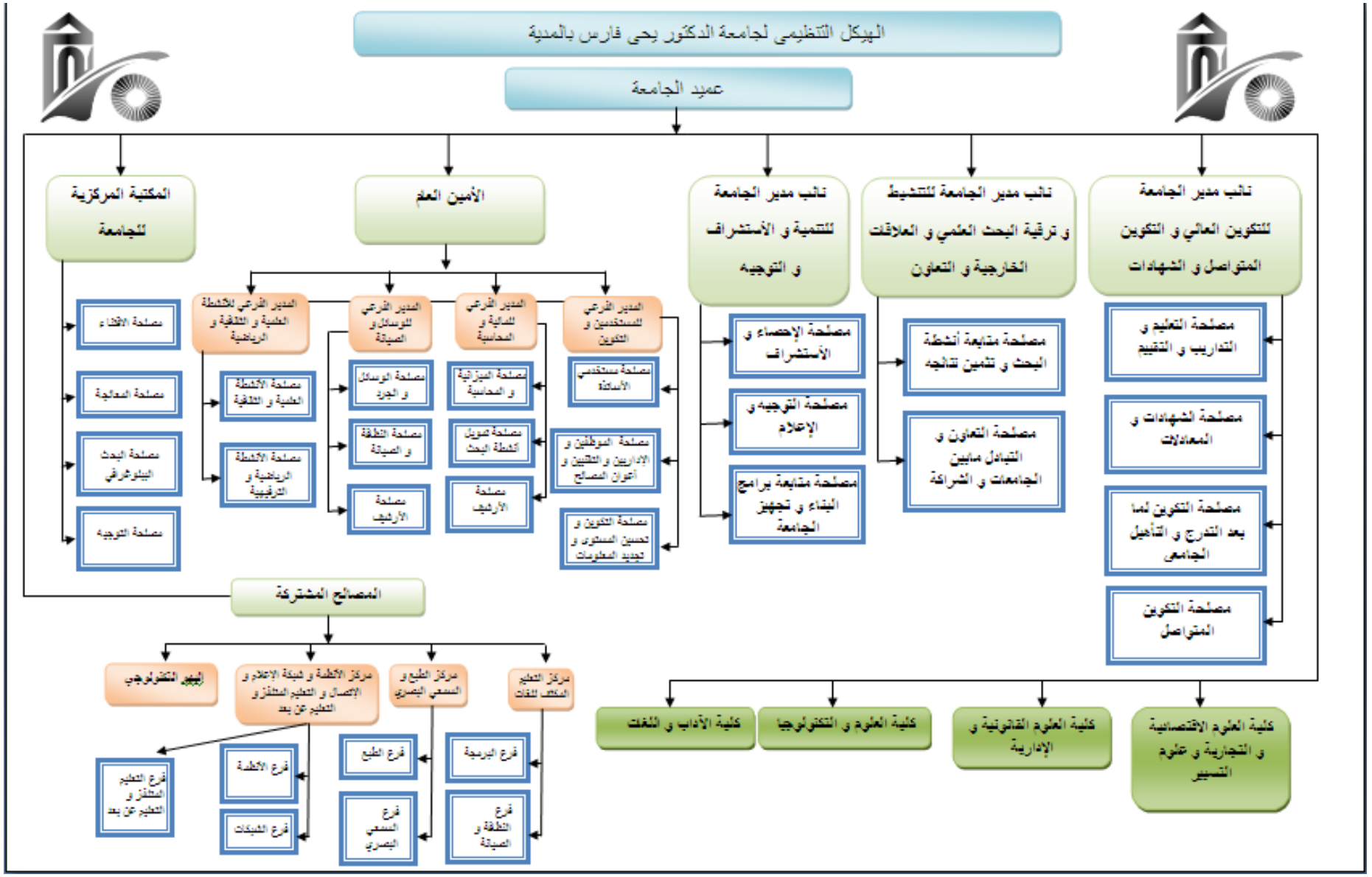
* كلية الآداب واللغات،
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

[1] الموقع الرسمي للجامعة تاريخ الدخول univ-medea.dz2017/03/10

* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
* كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

* كلية الآداب واللغات،
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
* كلية العلوم التكنولوجيا،
* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
* كلية الحقوق والعلوم السياسية،
* كلية العلوم.


الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
عميد الجامعة
نائب مدير الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات
نائب مدير الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون
نائب مدير الجامعة للتنمية و الأستشراف و التوجيه
الأمين العام
المكتبة المركزية للجامعة
مصلحة التعليم و التداريب و التقييم
مصلحة الشهادات و المعادلات
مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي
مصلحة التكوين المتواصل
مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
مصلحة التعاون و التبادل مابين الجامعات و الشراكة
مصلحة الإحصاء و الأستشراف
مصلحة التوجيه و الإعلام
مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين
المدير الفرعي للمالية و المحاسبة
المدير الفرعي للوسائل و الصيانة
المدير الفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
مصلحة مستخدمي الأساتذة
مصلحة الميزانية و المحاسبة
مصلحة الوسائل و الجرد
مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
مصلحة المواطنين و الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
مصلحة تمويل أنشطة البحث
مصلحة النظافة و الصيانة
مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
مصلحة الأرشيف
مصلحة الأرشيف
مصلحة الاقتناء
مصلحة المعالجة
مصلحة البحث البيلوغرافي
مصلحة التوجيه
المصالح المشتركة
مركز التعليم المكثف للغات
مركز الطبع و السمعي البصري
مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الإتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
المعهد التكنولوجي
فرع البرمجة
فرع الطبع
فرع الأنظمة
فرع الشبكات
فرع النظافة و الصيانة
فرع السمعي البصري
فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
كلية العلوم القانونية و الإدارية
كلية العلوم و التكنولوجيا
كلية الآداب و اللغات

الفرع الثاني: مهام ووظائف جامعة يحيى فارس بالمدية

هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع، تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم بحيث يكون هدفه الأول، تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية،فالعلاقة التي تقيمها الجامعات بمجتمعها كما حددها عواد (2010) تشمل[1]:

أولا: النمو المعرفي

أو ما يسمى بالثورة المعرفية أو الانفجار المعرفي الذي تسهم الجامعة في إحداث أساليب وأدوات تسهم في الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحليلها مما جعل قوة الجامعة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي ومكوناته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتحقيق التنمية الشاملة بما تقدمه الجامعة من إمكانيات وخبرات التعليم والتدريب المستمر بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي وتطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ثانيا: التقدم التقني:

الذي فرض على الجامعات مناحي جديدة فلم يعد هناك مجال لعزل الجامعة عن التقدم والتطور الذي شهده هذا العصر، وأصبح من حتمية مسؤولياتها النهوض بمجتمعاتها، ومتابعة التطور التكنولوجي والمساهمة فيه، وتطوير البرامج والمناهج التعليمية وإعداد القوى البشرية علميًا وفنيًا وإداريًا واجتماعيًا، في ضوء التطور التكنولوجي ومتطلباته.

ثالثا: التنمية:

يشمل دور الجامعة أيضًا ترسيخ العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال تنمية البحث العلمي والتطبيقي وربطه بواقع العمل، ومن تدريس مشكلات الصناعة والزراعة ومعوقات العمل وإعداد الكفاءات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف النشاطات، وتزويدها بأحدث المعارف والخبرات، وإذا ما أهمل دور التعليم العالي في الخطط التنموية في المجتمع فالنتيجة هي تباطؤ الخطط اتنموية وانتشار الجهل.

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

إن الوظيفة الأساسية للجامعة إضافة لتقديم المعرفة تتمثل بالاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع التي تتمثل بما يلي:

1-التعليم الجامعي للارتقاء بالمجتمع فكريًا وعلميًا.

2-توفير الإمكانيات البحثية والمعملية لحلّ مشكلات المجتمع وتمدّنه.

3-الخدمة العامة للارتقاء بالمجتمع حضاريًا وفكريًا.

4- الإبداع الفني: فدور الجامعة ليس تحصيلاً علميًا ومعرفيًا فقط، بل بناء للشخصية المميزة وتفجيرًا لطاقات الطلبة الثقافية والفنية والأدبية عن طريق أنشطة موازية ومنح جوائز تنافسية.

5- نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة، ومعرفة الأساليب الفنية المستخدمة، وتتبعها لركب التقدم العلمي والتكنولوجي.

6- التنمية المهنية والروحية، وتنمية بعض المهارات مثل: مهارات القيادة والاتصال وغيرها، وزيادة التخصص في المهن، وارتفاع مستوى المهارة الذي تتطلبه الأعمال والمهن. وكان للتغيير التكنولوجي الذي يشهده العالم، وما نتج عنه من تطور هائل في وسائل الاتصالات وجود عدد من التقنيات الحديثة، الأثر الأكبر في ظهور احتياجات جديدة، فالثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة نتج عنها تقنيات عديدة وفّرت على الإنسان كثيرًا من وقته وجهده[1].

دور جامعة المدية في البحث والتطوير:

يلعب البحث والتطوير الذي تنفذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي دورًا أساسيا في منظومة البحث والتطوير في أي بلد من البلدان التي تنشد الرقي والتقدم، فالجامعة تحدد حاجات مؤسسات المجتمع المختلفة بعامة، والمؤسسات الإنتاجية بخاصة، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن أن تسهم في رقي مجتمعاتها، وتقدمهم لتحقيق غايات وأهداف تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة وبناءًا على ذلك، أولت الجامعات في الدول المتقدمة برامج البحث والتطوير اهتمامًا خاصًا، وذلك بتوفير البيئة العلمية المناسبة التي يمكن أن تنمو فيها البحوث العلمية وتزدهر، ووفرت ما يلزم من تمويل ومعدات، فهي بيئة ممتازة للإبداع العلمي وإنماء المعرفة وإثرائها ونشرها، والسعي في توظيفها لحل المشكلات المختلفة في المجتمع، وبدونها تصبح الجامعة مجرد وسيلة تعليمية لعلوم ومعارف ينتجها آخرون.

وأصبحت البحوث العلمية الجمعية في الوقت الحاضر جزءًا أساسيًا لترقيتهم وتوليهم الوظائف القيادية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في البلدان المتقدمة، مما يحفز أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية بذل قصارى جهودهم لإنجاز البحوث العلمية، والسعي لنشرها في المجلات والدوريات العلمية

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

المحكمة ذات السمعة مجمل الإنفاق العام على البحث والتطوير يتم توظيفها لأغراض التنمية المختلفة فضلاً عن إثرائها للمعرفة وإنمائها وإسهامها في حلّ المعضلات وتطوير المنتجات، كما تسهم في بناء القدرات العلمية للشباب، وتكوّن أجيالاً من الباحثين لرفد مسيرة التنمية عبر برامج الدراسات العليا.

دور جامعة المدية في خدمة المجتمع:

إنّ خدمة المجتمع هي الجهود التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية عن طريق تحديد الاحتياجات المجتمعية للأفراد والجماعات والمؤسسات، وتصميم الأنشطة والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات عن طريق الجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية المختلفة بغية إحداث تغيرات تنموية وسلوكية مرغوب فيها، كما أن الجامعة تخدم المجتمع عن طريق حلّ مشكلاته، وتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة، وتهدف إلى تمكين أفراد المجتمع ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى إفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية.

فهي نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة فإن معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع الذي تخدمه الجامعة، كما تسعى الجامعة أيضًا إلى نشر إشاعة الفكر العلمي المرتبط ببيئة مؤسسات المجتمع وتقدم المقترحات لحل قضاياه ومشكلاته، وتقترح تصورات وبدائل كثيرة تثير وتشيع فكرًا تربويًا داخل المجتمع[1].

فجامعة المدية تقدم خدمات أعلى فئاته علما وثقافة، وكل تغيير يطرأ على المجتمع ينعكس على الجامعة، وكل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغيير في المجتمع الذي نعيش فيه، فالجامعة لا تنفصل عن المجتمع، وعلاقتها بالمجتمع كعلاقة بالكل.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكلي لجامعة المدية

الفرع الأول - التنظيم الإداري

تتكون جامعة المدية من عدة مصالح وكل مصلحة لها مهام معينة تقوم بها:

أولا - رئاسة الجامعة:

التي تعلم تحت سلطة رئيس الجامعة "الأستاذ الدكتور زغدار أحمد" وهو الهيئة التشريعية والتنفيذية للجامعة ومسؤول عن السياسة العامة للإستراتيجية والتخطيط في الجامعة والعلاقات الخارجية مع السلطات وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية.

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

ومن مهام رئيس الجامعة:

- يمثل رئيس الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس،
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات،
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديريات لمعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى،
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة،
- يمنح شهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا - الأمانة العامة:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق لـ 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق لـ 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث،
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الدالي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا - نواب رئاسة الجامعة:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج بما يأتي[1]:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شانه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- مسك القائمة الاسمية للطلب وتحيينها.

وتشمل المصالح الآتية:

1- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.

2- مصلحة الشهادات والمعادلات.

3- مصلحة التكوين المتواصل.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه[1].

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريًا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية.

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

بالإضافة إلى وجود المصالح المشتركة أخرى تتمثل في:

رابعا ـ المكتبة المركزية للجامعة:

إن المكتبة الجامعية مرآة صادقة تعكس صورة الجامعة ومستوى تقدمها وتطورها ومدى تحقيقها لمتطلبات البحث العلمي، فهي تمثل نظام معلومات غرضه الأساسي تزويد المستفيدين بنوعية جيدة من المعلومات وفقًا لتخصصاتهم ومتطلباتهم من خلال إثراء وتجديد الموارد المكتبية واستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة، وفي هذا الإطار تسعى مكتبة الدكتور يحيى فارس بجامعة المدية والتي فتحت أبوابها عام 2000 إثر تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 25-02-2000 إلى تسخير كل الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف المكتبة والجامعة وتقديم خدمات في مستوى تطلعات الطالب والأستاذ، ويتأتى ذلك من خلال التعريف بمختلف مصالحها وتقديم أهم الوظائف وكذا الخدمات التي تقدمها لروادها من طلبة وأساتذة، وباحثين، والتعريف بالرصيد الوثائقي الغني

والمتنوع الذي تمتلكه لتسيير عملية البحث وجعلها بأقل وقت وجهد باعتبار المكتبة المركزية مصلحة مشتركة بين جميع المعاهد.

هيكلية المكتبة:

من الناحية التنظيمية تشتمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء والجرد: تهتم بعملية شراء واقتناء الدوريات وكل الإنتاج الوثائقي الذي يلبي حاجيات المستعملين.

- مصلحة المعالجة الوثائقية باللغة العربية: من مهامها تصنيف الكتب العربية وفهرستها وتكشيفها.

- مصلحة المعالجة وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية: وتقوم بتصنيف وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية بصورة أساسية إضافة إلى بعض الكتب باللغات الأخرى.

- مصلحة الإعارة والبحث الببليوغرافي: تضم مستودعي الكتب العربي والأجنبية، وتشرف هذه المصلحة على متابعة عملية الإعارة وتنظيمها لكل من الطلبة والأساتذة.

- مصلحة الدوريات: ويشمل هذا القسم على دوريات باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية.

خدمات المكتبة

تتمثل خدمات المكتبة في كافة التسهيلات التي تقدمها من أجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أحسن استخدام من خلال توظيف جميع مواردها لوصول الباحث للمعلومات التي تلبي احتياجاته وتتضح فيما يلي:

- خدمات البحث الببليوغرافي: تقدم المكتبة خدمات البحث عن طريق الفهارس المطبوعة ويتم البحث فيها بواسطة برنامج (finder) حسب العنوان أو المؤلف، أو بواسطة الكلمات الدالة عن موضوع الجتاب.

خدمات الإعارة:

1- الإعارة الداخلية: هذا النوع من الإعارة خاص فقط بالوثائق المرجعية كالقواميس والموسوعات والكتب ذات النسخ الواحدة والنادرة للاطلاع على الجريدة الرسمية ومختلف الدوريات المتوفرة.

2- الإعارة الخارجية: هي الإعارة التي يستطيع الباحث فيها إخراج الكتب والرسائل الجامعية ليطلع عليها خارج المكتبة لفترة زمنية محددة وفق شروط وضوابط الإعارة المقررة في النظام الداخلي للمكتبة.

خدمة توجيه القارئ: القارئ الذي يواجه صعوبات في البحث عن المعلومات يمكنه التوجه إلى المصالح المكتبية لتوجيهه وإرشاده[1].

2- مركز الطباعة والخدمات السمعية البصرية:

إن هذا المركز من ضمن الأجهزة لتي تكون الركائز البيداغوجية لمختلف الهياكل الجامعية، وتشمل مهامه الأنشطة الثقافية والتعليمية والعلمية للجامعة من خلال إنجاز تقارير، وصنع أفلام وثائقية.

أنشطة المطبعة: يقوم المركز بطباعة:

- الدروس الموجهة للطلبة.
- الوثائق الإدارية.
- دوريات ومجلات مختلفة.

وحدة الطباعة التابعة للمركز مجهزة تجهيزًا عصريا يليق بمستوى مهامها وكثافتها.

مهام السمعي البصري:

في هذا المجال يسعى المركز إلى ترقية وتطوير الأنشطة السمعية البصرية للجامعة بتغطية أعمالها الثقافية والعلمية المختلفة (ندوات، مؤتمرات، حلقات...) وبإنجاز أفلام وثائقية وتقارير علمية.

2- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعلم المتلفز والتعلم عن بعد

إن مهام هذا المركز تكمن في:

- تطوير برامج لخدمة إدارة جامعة الجزائر وأجهزة تسييرها المالي والبيداغوجي، كما يسعى إلى تلبية حاجياتها في ميدان البحث.
- توفير مساعدة معلوماتية للأقسام ولهياكل البحث.
- تحسين مستمر للتسيير الإداري والبيداغوجي للجامعة.
- تشجيع البحث من خلال استعمال وتوفير الوسائل المعلوماتية.
- المساهمة في تعميم الإعلام الآلي من كل مرافق الجامعة وذلك عن طريق تنظيم تربصات لفائدة الطاقم الإداري.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

نموذج الدراسة على موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية على كل مرافقها من المسرح بالمصلى وكلية الآداب وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بعين الذهب وكلية العلوم وكلية التكنولوجيا وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بالقطب الجامعي بالإضافة إلى المصالح المشتركة ورئاسة الجامعة حيث تم اختيار العينة الطبقية وهي من طبقة الموظفين الإداريين المنظوين تحت قانون 06-03 والمنتمين للأسلاك

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

المشتركة وتم توزيع الاستمارة بصفة عشوائية وتم اختيار توزيع 40 استمارة بتقريب 10% من مجتمع البحث الذي يتكون من 168 موظف منتمين لهذه الفئة حسب أخر إحصاء لدى مصلحة المستخدمين موقوف بتاريخ 2016/12/31 [1].

المطلب الأول: تحليل البيانات الكمية والكيفية للدراسة

تم توزيع الاستمارة بتاريخ 16-04-2017 على موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية وتم جمعها يوم 2017/04/18

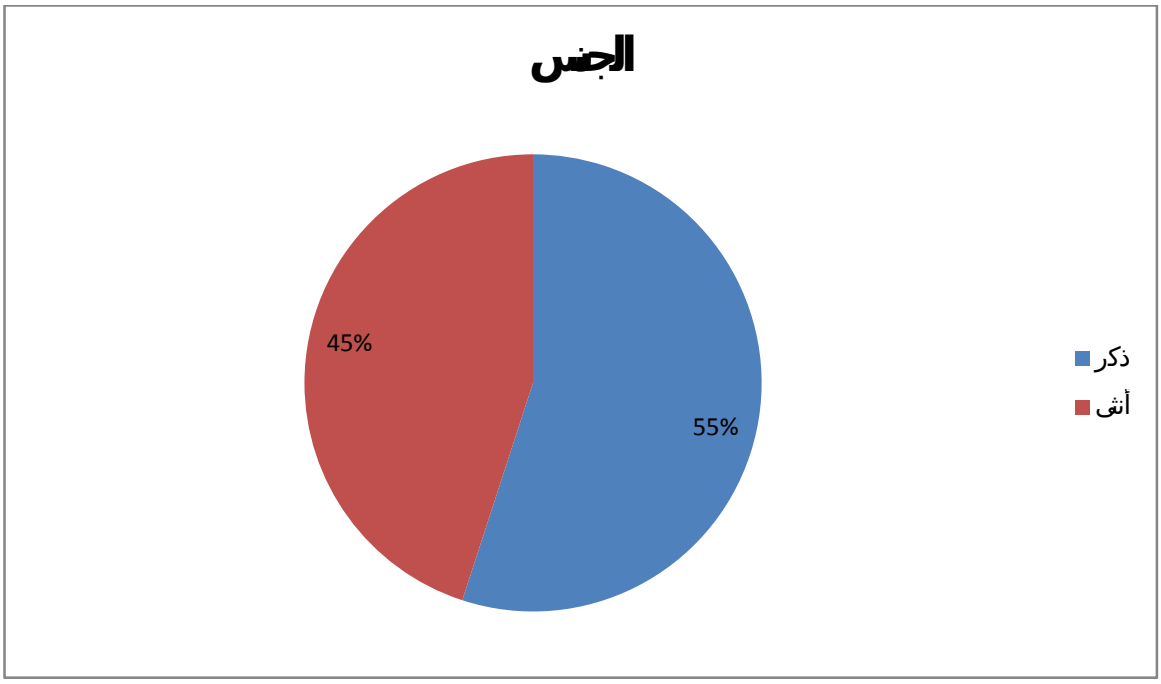
[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

الفرع الأول : تحليل بيانات الجداول البسيطة

المحور الأول البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يبين لنا الجنس

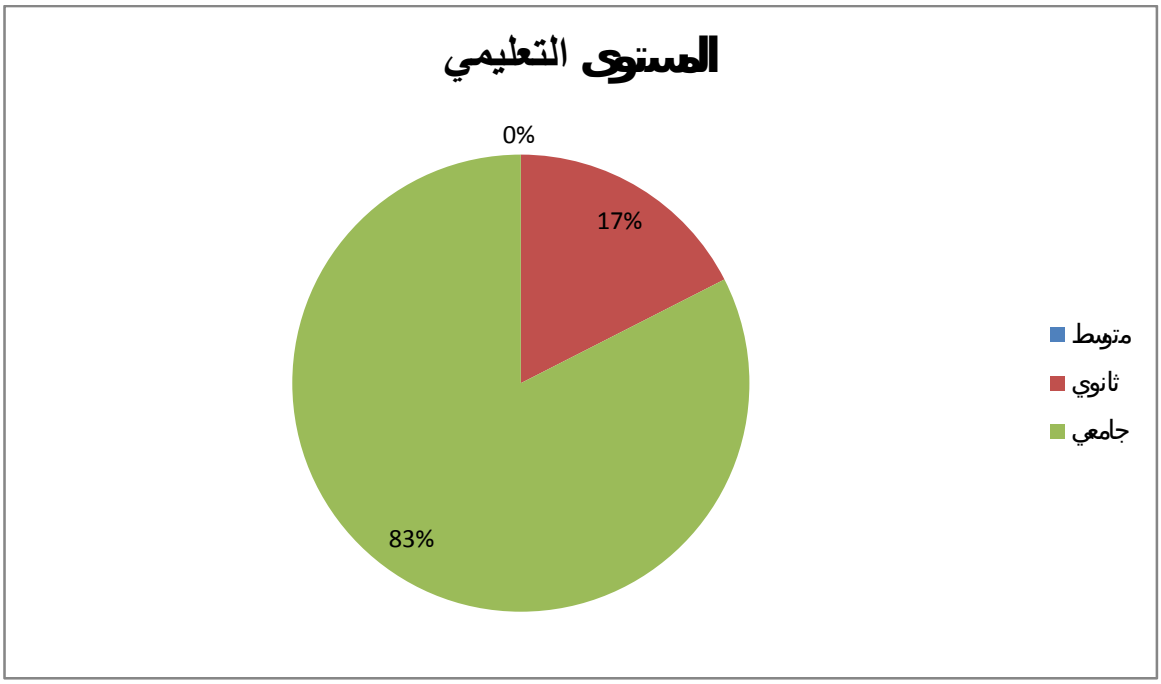
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%55
أنثى	18	%45
المجموع	40	%100



التحليل الكمي والكيفي :من خلال الجدول أن هناك 22 عامل ذكر في المؤسسة ما يعادل 55%، أما الإناث 18 أي 45% وهذا لا يوضح العدد الحقيقي للذكور والإناث في إدارة الجامعة لأن العدد الحقيقي للإناث في الجامعة يمثل 67% من مجموع الموظفين.

الجدول رقم 02: يبين المستوى التعليمي

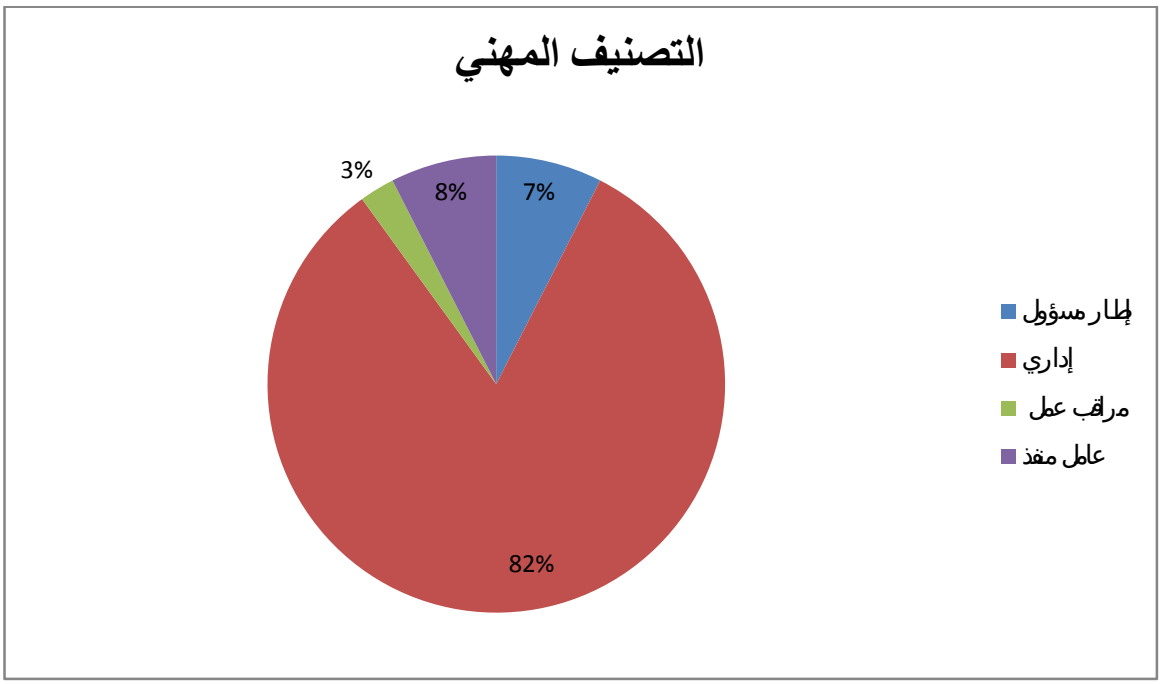
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	00	%00
ثانوي	7	%17.50
جامعي	33	%82.50
المجموع	40	%100



التحليل الكمي والكيفي : من خلال الجدول أن نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي هي نسبة 82.50%، وتليها نسبة 17.50% من المستوى الثانوي، ومنه نستنتج أن الموارد البشرية والطاقم الإداري بجامعة يحيى فارس بالمدية هم من ذوي الكفاءات العلمية.

الجدول رقم 03: التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة
إطار مسؤول	03	%07.50
إداري	33	%82.50
مراقب عمال	01	%02.50
عامل منفذ	03	%07.50
المجموع	40	%100

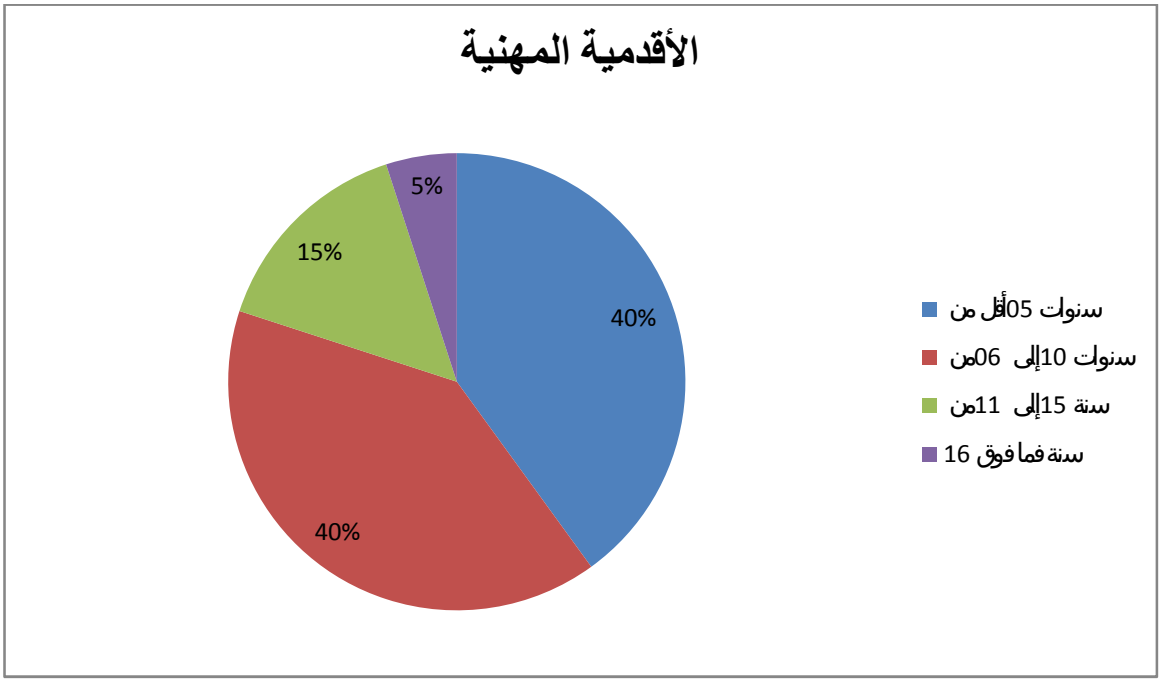


التحليل الكمي : من خلال الجدول أن عدد الإطارات المسؤولة هم غالبا متخذي القرارات داخل الجامعة والمسؤولين إما أمناء عامون أو رؤساء المصالح أن نسبتهم 7.5% أما الإداريون وهم الشريحة الكبيرة ومثلت نسبة 82.5% أما مراقب عمل مثلت نسبة 2.5% والعامل المنفذ مثلت نسبة 7.5%

التحليل الكيفي : أن الموظفين الإداريين هم الفئة الكبيرة داخل الجامعة وهذه النسبة منطقية لأن عدد القيادة والمسؤولين مثلت نسبة طبيعية نجدها داخل أي مؤسسة سواء ذات طابع إداري أو اقتصادي.

الجدول رقم 04: يبين الأقدمية المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	16	%40
من 06 إلى 10 سنوات	16	%40
من 11 إلى 15 سنة	06	%15
16 سنة بما فوق	02	%05
المجموع	40	%100



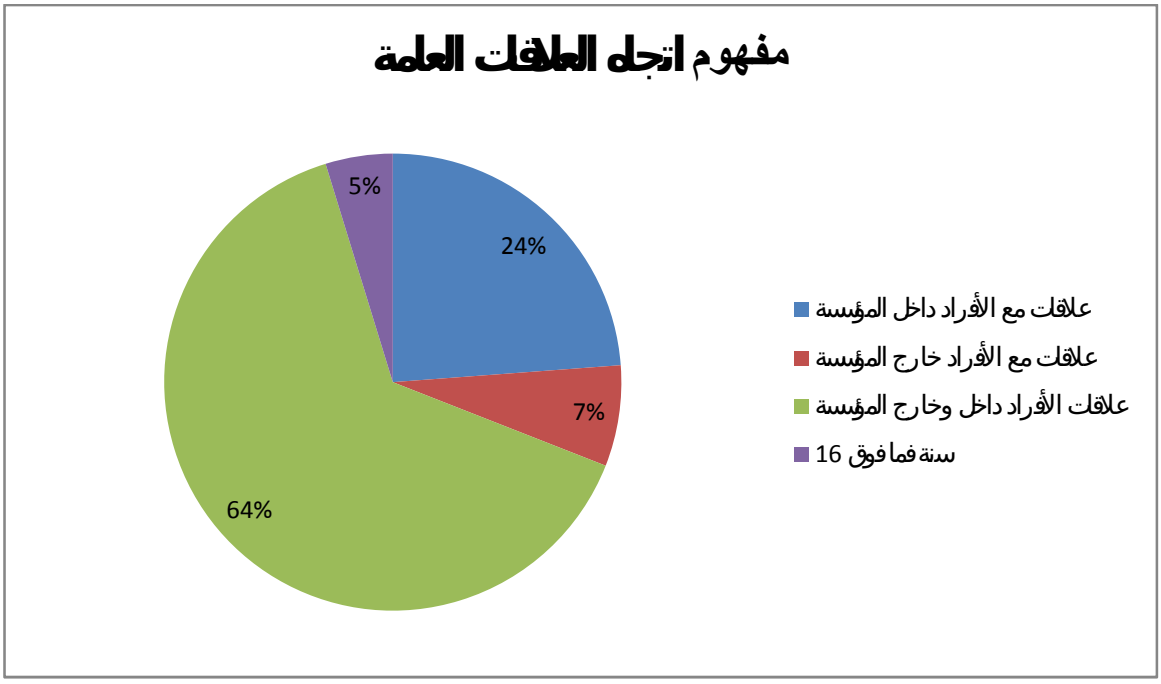
التحليل الكمي : أن نسبة 40% تساوت بين أقل من 05 سنوات وبين 06 إلى 10 سنوات، كما نلاحظ أن الأقدمية المعنية من 11 سنة إلى غاية 15 سنة مثلت 15% أما الأقدمية فما فوق 16 سنة لا تمثل سوى 05 من مجتمع البحث.

التحليل الكيفي : أن الطاقم الإداري للجامعة هو طاقم حديث إذن تمثل نسبة الأقدمية المهنية أقل من 05 سنوات النسبة الأكبر.

المحور الثاني: دور العلاقات العامة داخل الجامعة

الجدول رقم 05: حدد مفهوم خاص بك اتجاه العلاقات العامة

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
علاقات مع الأفراد داخل المؤسسة	10	%25
علاقات مع الأفراد خارج المؤسسة	03	%7.5
علاقات مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة	27	%67.5
المجموع	40	%100

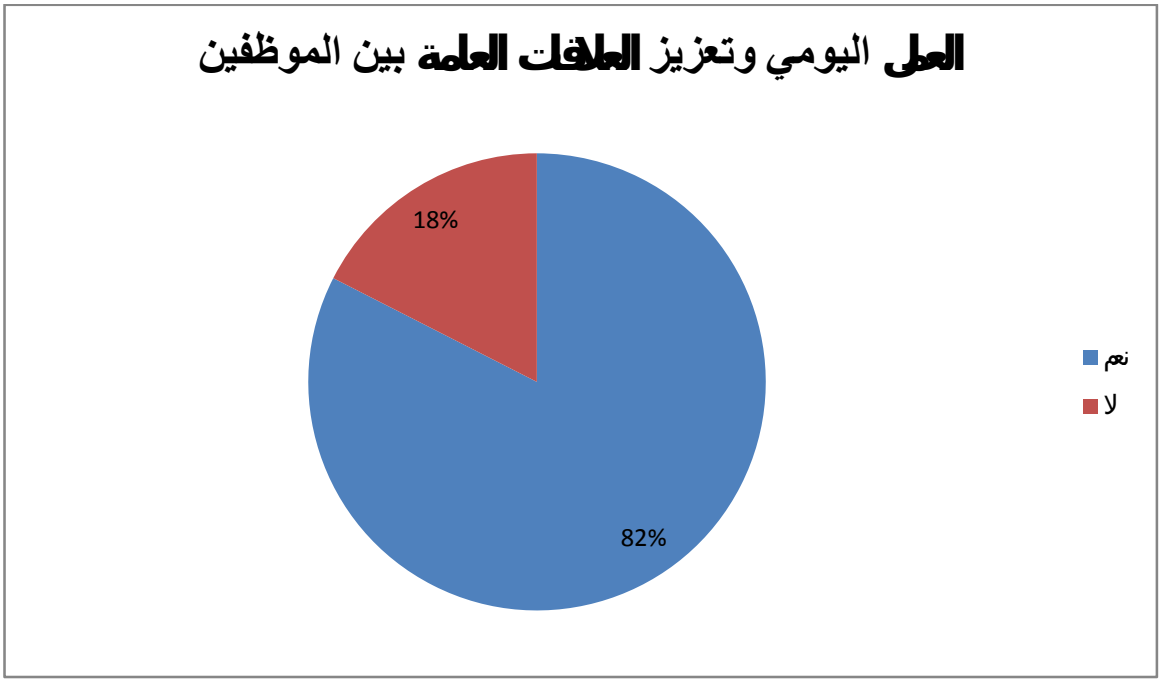


التحليل الكمي : من خلال الجدول أن العلاقات العامة في مفهوم الموظفين الإداريين تمثلت العلاقات مع الأفراد داخل وخارج الجامعة حيث تمثل نسبة 67.5% مع العلاقات التي تكمن فقط داخل المؤسسة تمثلت بـ 25% أما العلاقات خارج المؤسسة فتمثل نسبة 7.5%.

التحليل الكيفي :أن العلاقات العامة في مفهوم الموظفين تمثل شبكة علاقات داخل وخارج الجامعة أي الموظفون متأثرون بطابعهم الاجتماعي.

الجدول رقم 06: هل العمل اليومي يعزز العلاقات العامة بين الموظفين؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.50
لا	7	%17.50
المجموع	40	%100

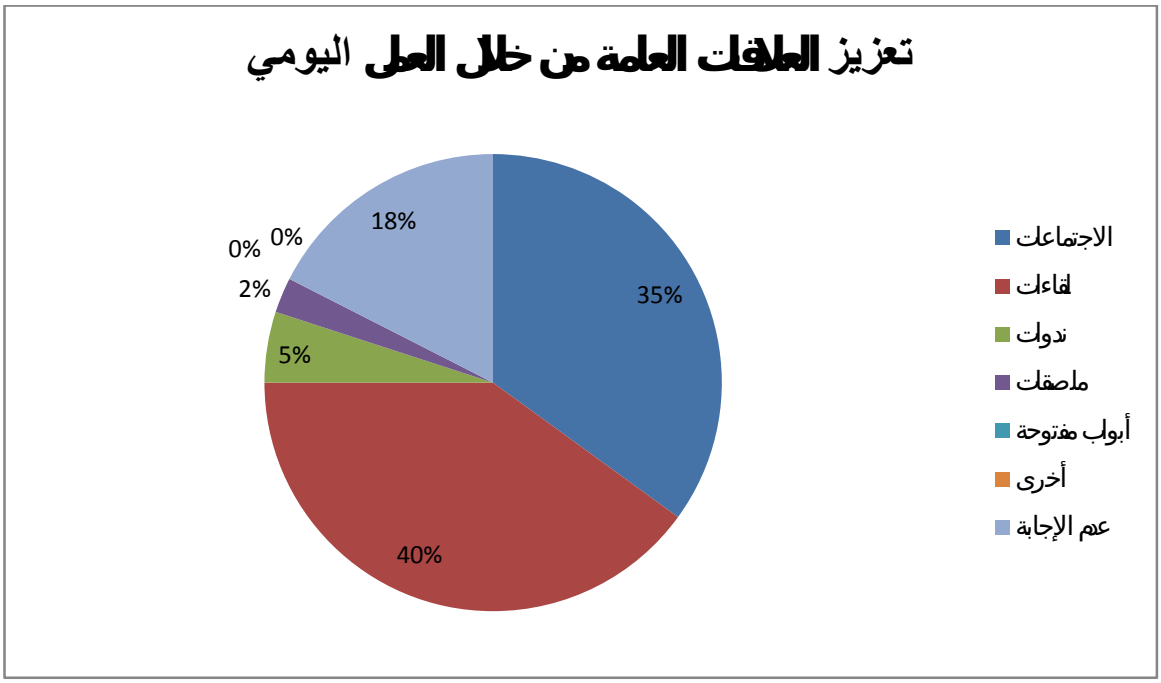


التحليل الكمي : الجدول نلاحظ أن 82.50% أجابوا بنعم على أن العمل اليومي يعزز العلاقات العامة بين الموظفين داخل جامعة يحيى فارس بالمدية وأن نسبة 17.50% أجابوا بأن العمل اليومي يقوض العلاقات العامة داخل الجامعة.

التحليل الكيفي: أن شبكة العلاقات العامة بين الموظفين داخل جامعة يحيى فارس بالمدية يعززه العمل اليومي حيث أن شبكة العلاقات تبنى من خلال العمل.

الجدول رقم 07: كيف يتم تعزيز العلاقات العامة من خلال العمل اليومي؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
الاجتماعات	14	%35
لقاءات	16	%40
ندوات	02	%05
ملصقات	01	%2.5
أبواب مفتوحة	00	%0
أخرى	00	%0
عدم الإجابة	07	%17.5
المجموع	40	%100



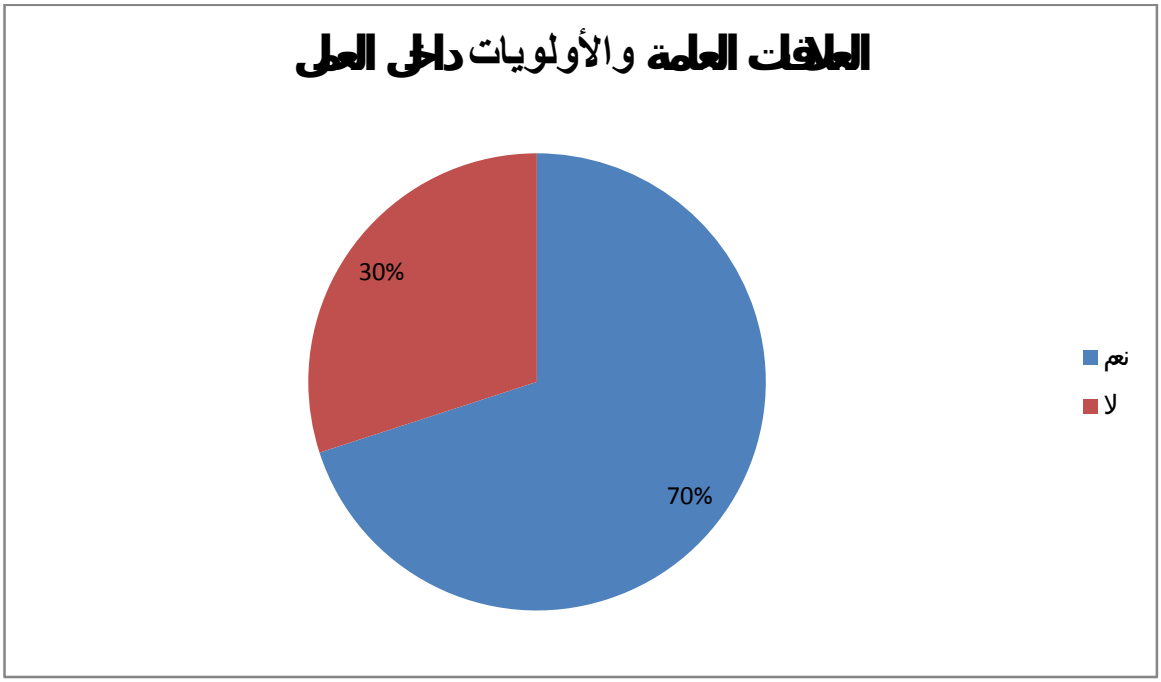
التحليل الكمي :من خلال الجدول نلاحظ أن اللقاءات هي أفضل وسيلة لتعزيز العلاقات حيث كانت نسبة إجابة الموظفين بـ 40% تليها الاجتماعات بنسبة 35% ثم ندوات بنسبة 05% ثم ملصقات بنسبة 2.5% أما الأبواب المفتوحة بنسبة 0% وتم فتح المجال للإجابة المفتوحة إلا أن المبحوثين لم يجيبوا عليها وكانت نسبة 0% أما عدد العينات الذين لم يجيبوا فهي نسبة 17.5%.

التحليل الكيفي:

أن أغلب المبحوثين أي موظفي الإدارة يفضلون إجراء اجتماعات دورية مع المسؤولين ورؤساء المصالح لتعزيز العلاقات العامة داخل الإدارة وتوحيد الجهود لبناء علاقات عامة متينة ثم تأتي بعد الاجتماعات وسيلة أخرى هي اللقاءات وهي لقاء المسؤول مع إداريين مباشرة ونقل إداريين لانشغالاتهم وآرائهم من خلال هذه الوسيلة.

الجدول رقم 08: هل العلاقات العامة من أولوياتك داخل عملك؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	28	%70
لا	12	%30
المجموع	40	%100

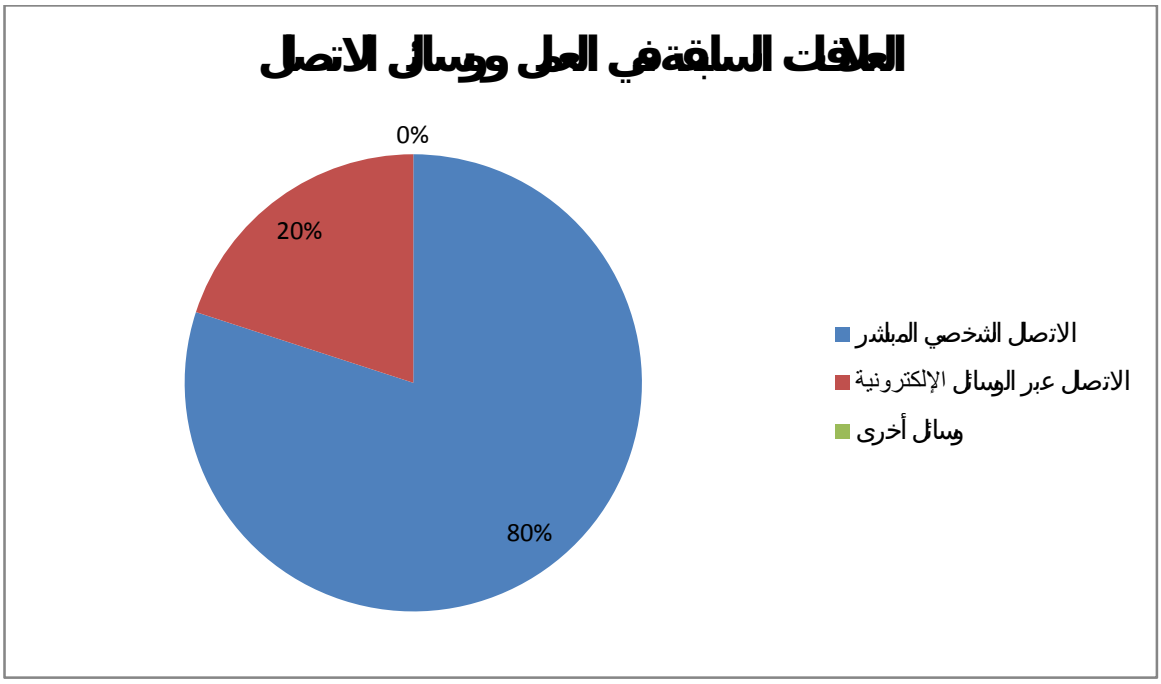


التحليل الكمي :من خلال الجدول نلاحظ أن اللذين أجابوا بنعم بأن العلاقات العامة من أولوياتك داخل عملك هي نسبة 70% وأن الذين أجابوا بـ لا هي نسبة 30%.

التحليل الكيفي: أن جل الموظفين يهتمون بتوطيد شبكة العلاقات العامة ونسج علاقات مع موظفين آخرين سواء من نفس الكلية أو مع موظفي آخرين من كليات أخرى أو مصالح أخرى.

الجدول رقم 09: هل تعتمدون على علاقاتكم السابقة في العمل من خلال؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
الاتصال الشخصي المباشر	32	%80
الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية	08	%20
وسائل أخرى	00	%00
المجموع	40	%100

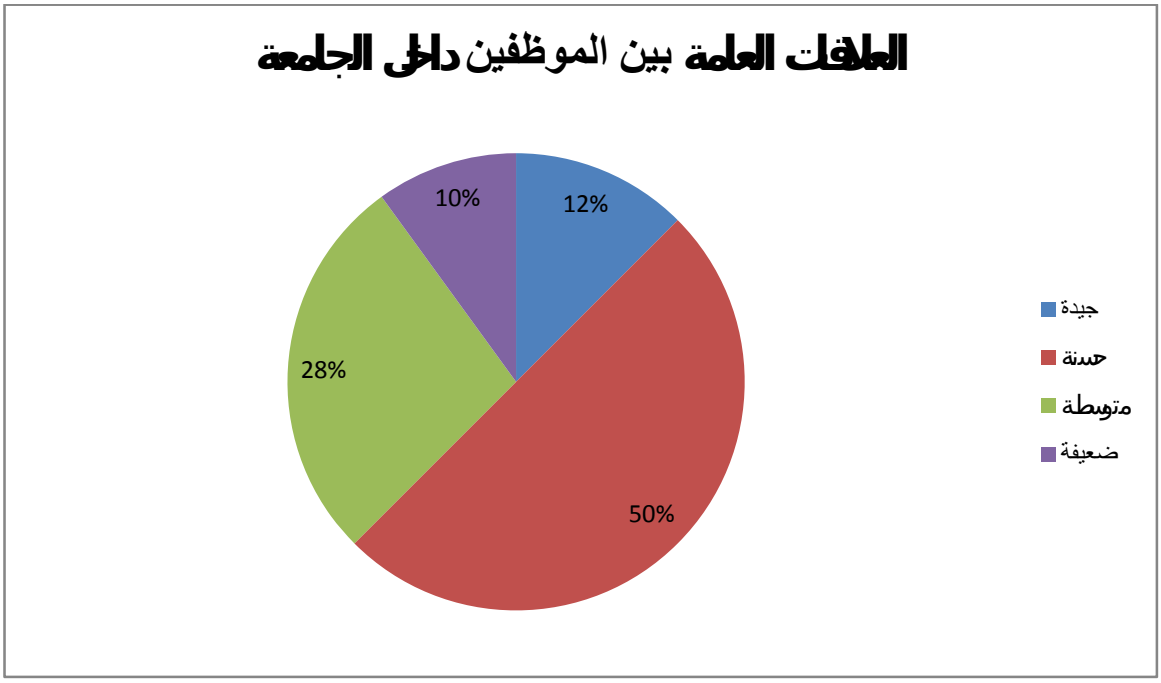


التحليل الكمي :من خلال الجدول نلاحظ أن الاتصال الشخصي المباشر هو أساس بناء العلاقات العامة حيث بلغت نسبة 80% من إجابات المبحوثين أما الاتصال عن طريق الوسائل الحديثة بلغت النسبة 20% كما ترك الباب مفتوح أمام المبحوثين من خلال الأسئلة المفتوحة غير أنها كانت نسبة الإجابة بـ 0%.

التحليل الكيفي : أن العلاقات العامة داخل الجامعة مازالت تحكمها المعاملات الإدارية التقليدية رغم حداثة الوسائل المتاحة أمام الموظفين.

الجدول رقم 10: كيف تجد العلاقات العامة بين الموظفين داخل الجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
جيدة	05	%12.5
حسنة	20	%50
متوسطة	11	%27.5
ضعيفة	04	%10
المجموع	40	%100

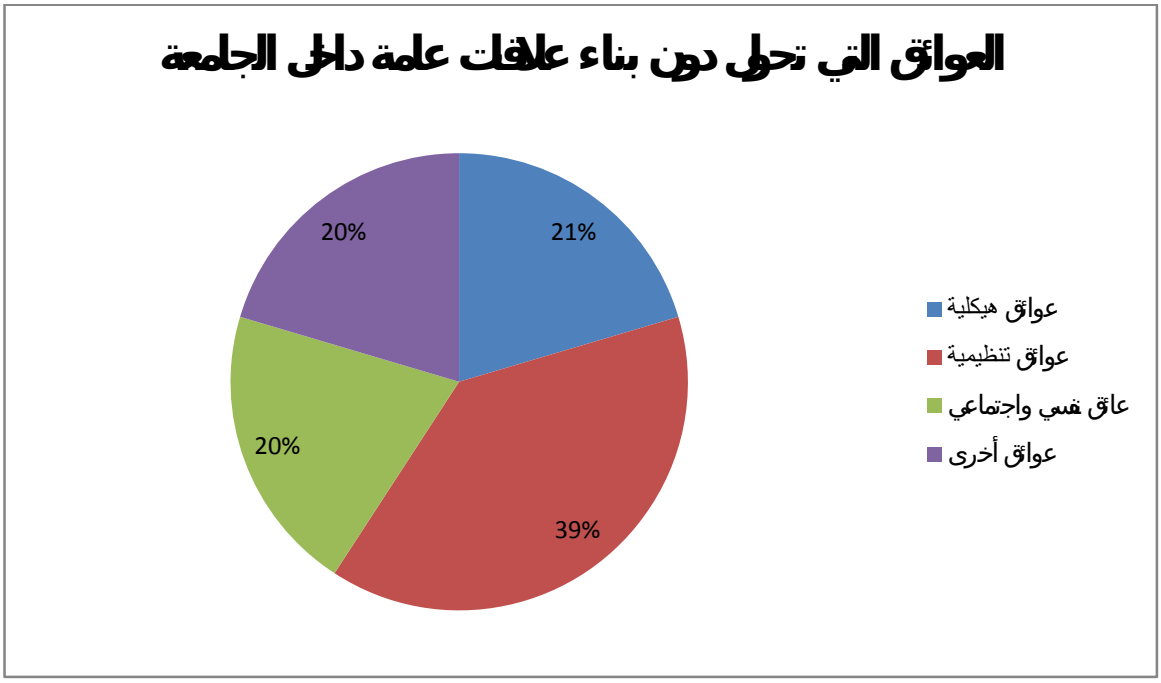


التحليل الكمي : من خلال الجدول نلاحظ أن آراء الموظفين حول نوعية العلاقات العامة داخل جامعة يحيى فارس بالمدية تباينت حيث احتلت الحسنة بـ 50% ثم تلتها متوسطة بنسبة 27.5% ثم جيدة بـ 12.5% ثم ضعيفة بنسبة 10%

التحليل الكيفي : ومنه نستنتج أن العلاقات العامة داخل الجامعة تحكمها شبكة حسنة من العلاقات وهذا ما نلاحظه على الروح السائدة بين الموظفين.

الجدول رقم 11: العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة داخل الجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
عوائق هيكلية	10	%25
عوائق تنظيمية	19	%47.5
عائق نفسي واجتماعي	10	%25
عوائق أخرى	01	%2.5
المجموع	40	%100



التحليل الكمي :من خلال الجدول نلاحظ أن العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة من خلال الاستبيان أن العوائق التنظيمية كانت نسبتها 47.5% ثم عوائق هيكلية بنسبة 25% مع العوائق النفسية والاجتماعية بنسبة 25% وعوائق أخرى نسبة 2.5%

التحليل الكيفي : أن العوائق التنظيمية هي المحدد الأول أو السبب الرئيسي للخلل الذي تشهده شبكة العلاقات العامة والمتشكلة أساسا من عدم تفعيل القوانين وتطبيقها والإهمال أحيانا أخرى في الترتيبات الإدارية.

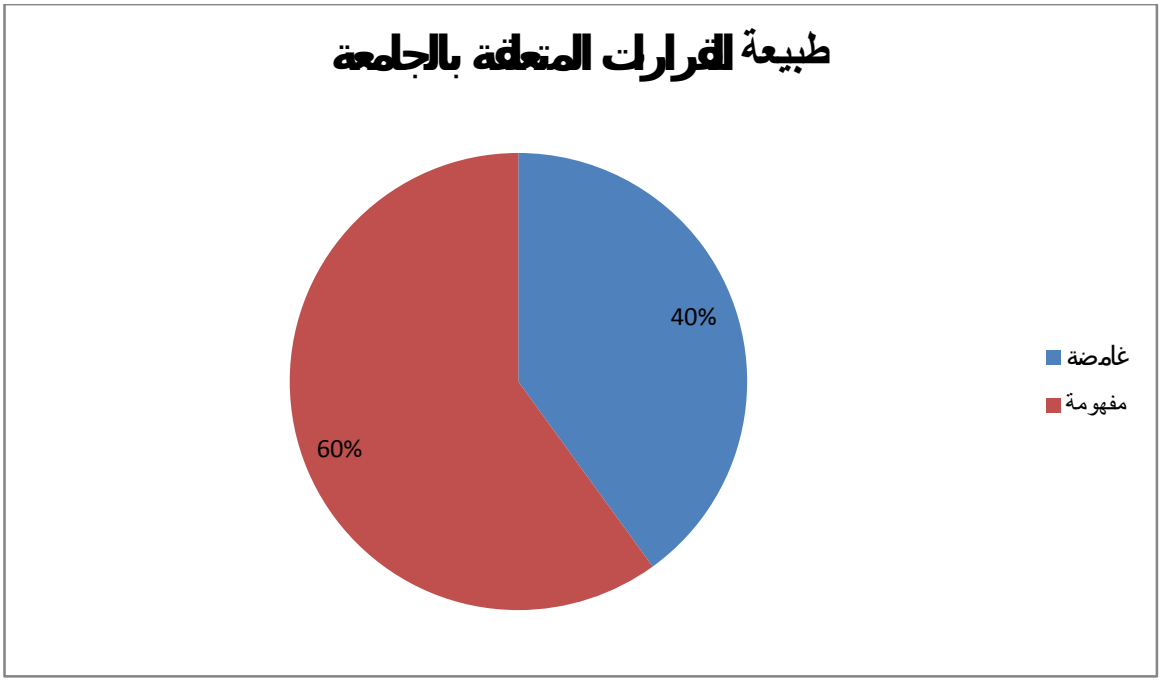
ثم تأتي العوائق الهيكلية وهي بعد المسافة بين الكليات مثل المسرح في المصلى والقطب وعين الذهب هذا التشتت كان عائقًا في بناء شبكة علاقات عامة جيدة.

ثم تأتي العوائق النفسية والاجتماعية والمتمثلة في الميولات والمصالح الضيقة لبعض المسؤولين والمحابات وغيرها من عوائق أما الإجابات المفتوحة فتمثلت في عدم التنظيم الفعال.

المحور الثالث: القرارات الإدارية داخل الجامعة

الجدول رقم 12: كيف تجد طبيعة القرارات المتعلقة بالجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
غامضة	16	%40
مفهومة	24	%60
المجموع	40	%100

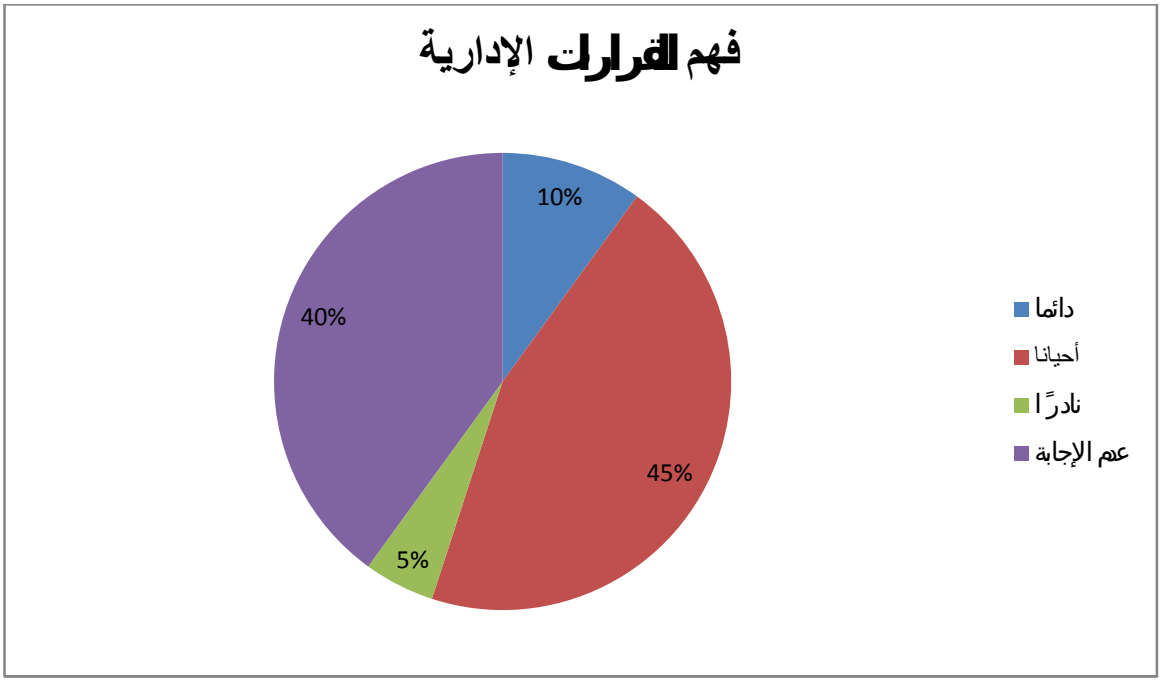


التحليل الكمي : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الموظفين ترى أن القرارات الإدارية داخل جامعة يحيى فارس بالمدية مفهومة وواضحة أما نسبة 40% ترى أن القرارات غامضة.

التحليل الكيفي :ومنه نستنتج أن القرارات الصادرة عن المصالح المختصة داخل جامعة يحيى فارس بالمدية هي قرارات مفهومة وواضحة.

الجدول رقم 13: إذا كانت القرارات مفهومة هل هي؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
دائما	04	%10
أحيانا	18	%45
نادرًا	02	%5
عدم الإجابة	16	%40
المجموع	40	%100

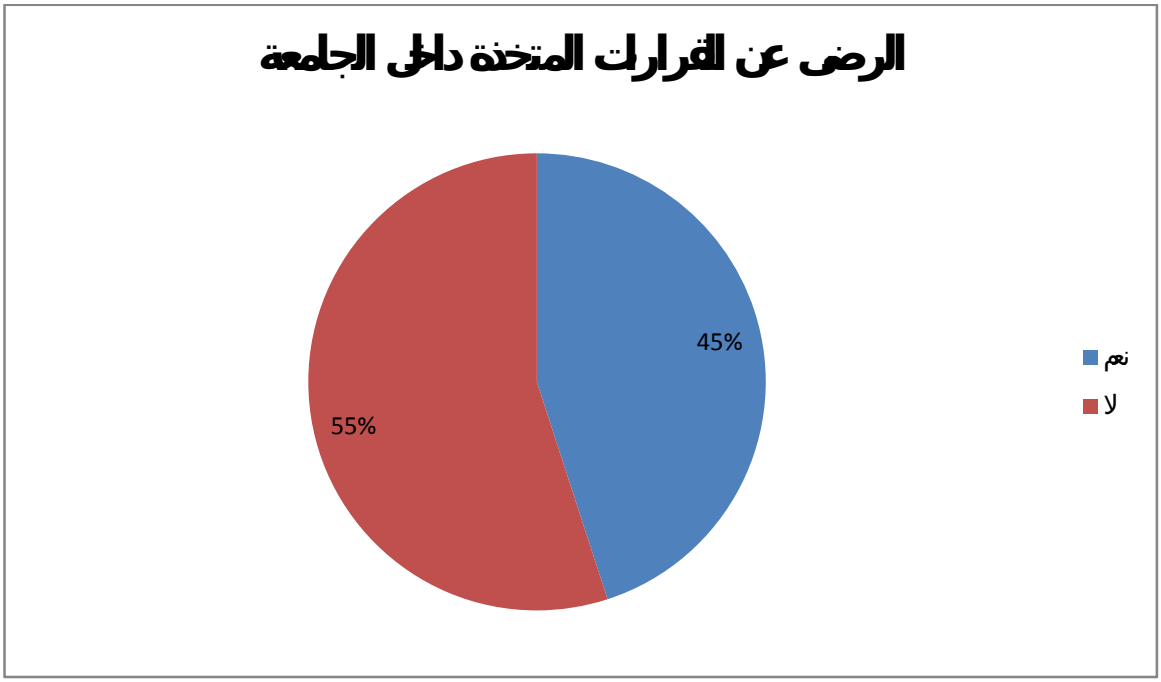


التحليل الكمي :من خلال الجدول نلحظ أن نسبة 45% من القرارات المفهومة بالنسبة للموظفين هي أحيانا ثم تليها نسبة 10% بأن القرارات هي مفهومة ثم نسبة 5%نادرًا.

التحليل الكيفي :ومنه نستنتج أن القرارات في الجدول رقم 3 من المحور الثالث تناقضت بأن القرارات مفهومة بنسبة 60% وأنه 45%أحيانا وليست دائمًا.

الجدول رقم 14: هل أنت راض على القرارات المتخذة داخل الجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%45
لا	22	%55
المجموع	40	%100

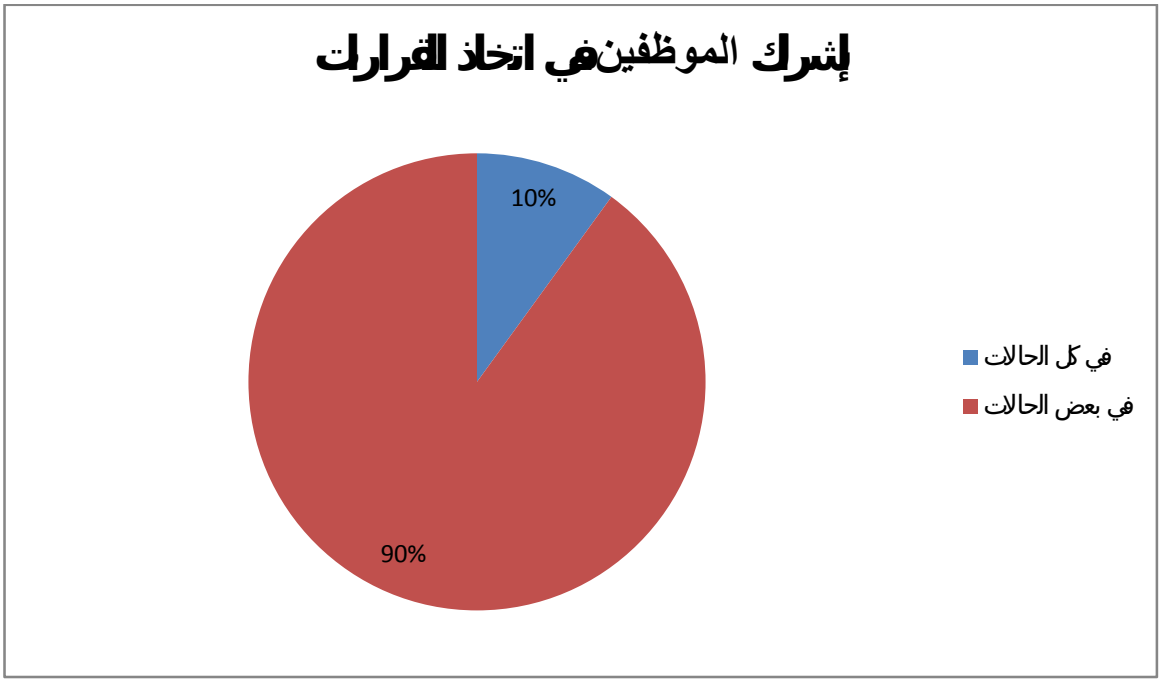


التحليل الكمي : نلاحظ أن نسبة 55% من الموظفين هم غير راضون عن القرارات الإدارية المتخذة سواء ضدهم أو قرارات جماعية متخذة في حق الموظفين ككل وأن نسبة 45% من الموظفين راضون عن القرارات الإدارية الصادرة عن الجامعة.

التحليل الكيفي :أن جل الموظفين غير راضون عن القرارات الإداري نظرًا لوجود مصالح خاصة وضيقة عن من صدرت منه هذه القرارات ووجود المحسوبية في اتخاذ القرارات، كما أن القرارات المتخذة لم يؤخذ فيها رأي الموظفين وأنها تمت بعشوائية.

الجدول رقم 15: هل من الضروري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
في كل الحالات	04	%10
في بعض الحالات	36	%90
المجموع	40	%100

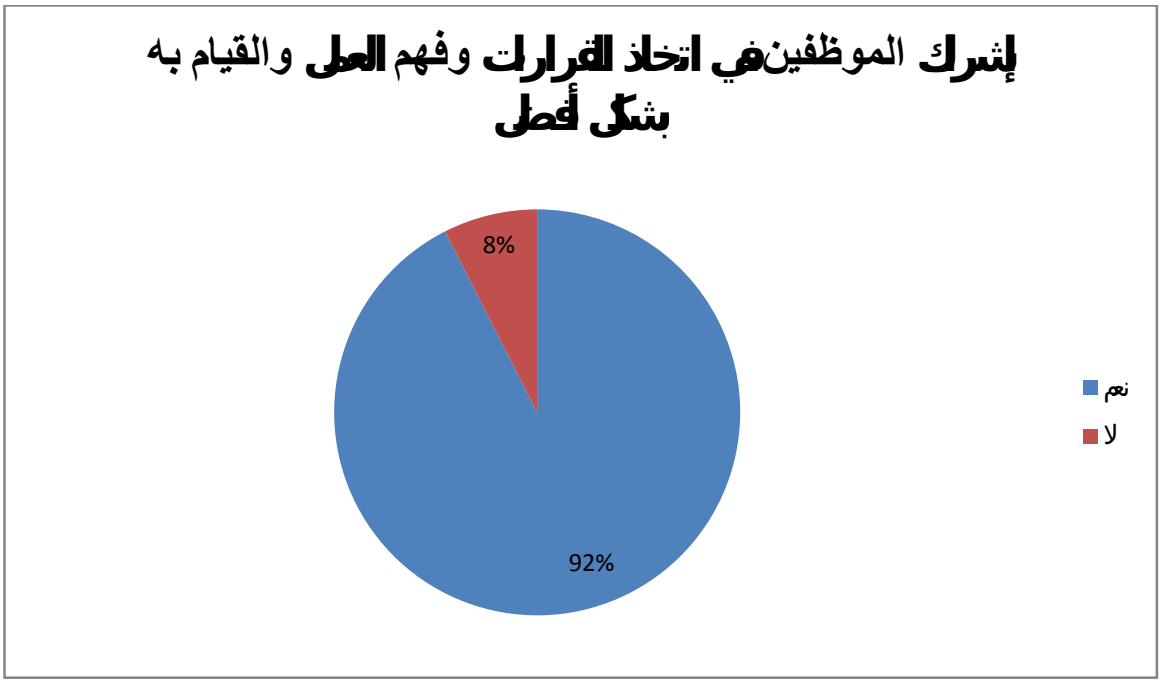


التحليل الكمي : الجدول نرى أن نسبة 90% يرون أنه من الضروري عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتقابلها نسبة 10% يجب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

التحليل الكيفي : أن بعض القرارات الإدارية تتم بسرعة مرونة وسرية لذا يتم اتخاذها دون إشراك الموظفين ككل، غير أنه يوجد قرارات تمس الصالح العام للموظف فلابد من أخذ رأيه وهذا للموازنة.

الجدول رقم 16: هل ترى أنه في حال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات سيتم فهم العمل أكثر والقيام به بشكل أفضل؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	%100



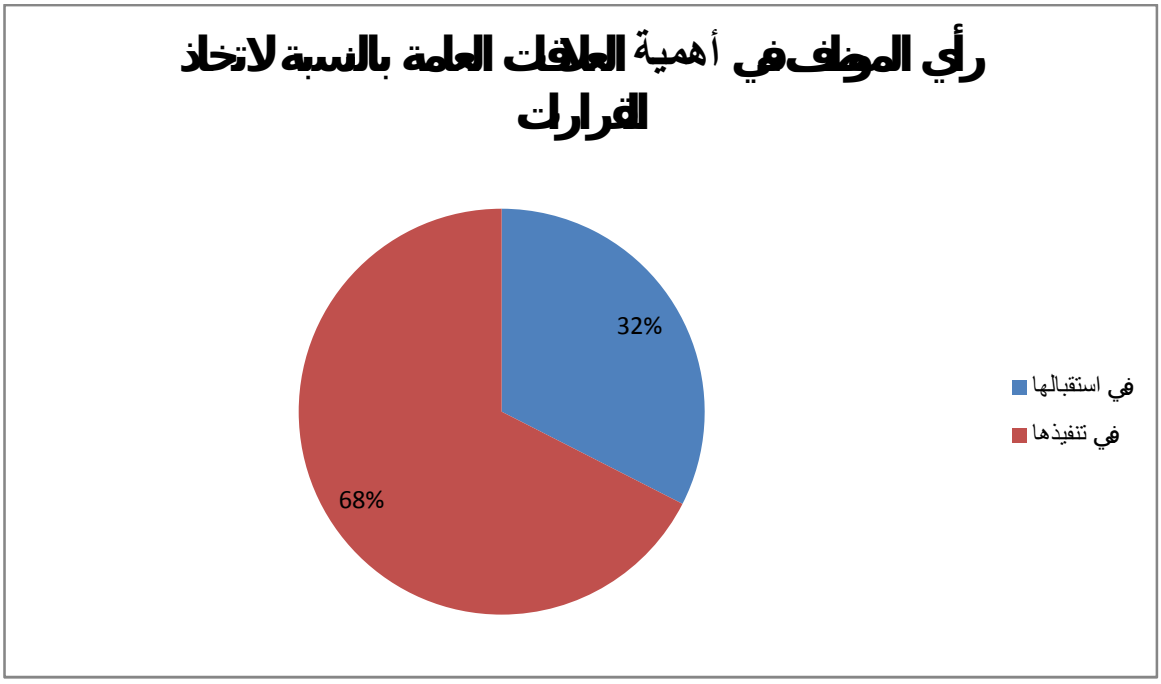
التحليل الكمي : الجدول نلاحظ أن نسبة 92.5% من الموظفين يرون ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية وأن نسبة 7.5% يرون بعدم ذلك لأنها من اختصاص المسؤول الإداري.

التحليل الكيفي : أن الموظف أصبح يطالب في إشراكه في اتخاذ القرارات وأنه أصبح طرفًا فاعلاً في الإدارة وأن الإدارة الحديثة تتطلب تظافر جهود معظم الإداريين من رأس الهرم إلى القاعدة.

المحور الرابع: العلاقات العامة وصناعة القرارات الإدارية

الجدول رقم 17: في نظرك أين تكمن أهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
في استقبالها	13	%32.50
في تنفيذها	27	%67.50
المجموع	40	%100

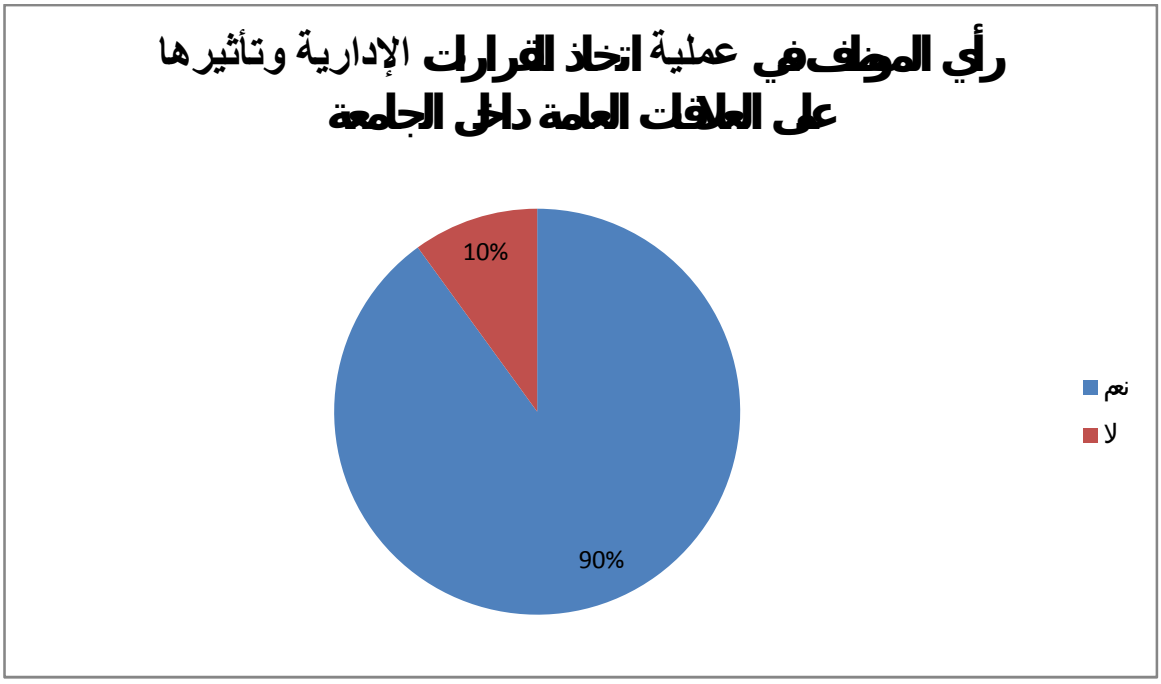


التحليل الكمي : الجدول نلاحظ أن نسبة 67.5% من موظفين يرون أن أهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية تكمن في تنفيذها وأن نسبة 32.5% من الموظفين يرون أهميتها في استقبالها.

التحليل الكيفي: أن أهمية القرارات تكمن في تنفيذها لأن تطبيق القرارات وتفعيلها هو الذي يضفي مراكز قانونية على الموظفين.

الجدول رقم 18: هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تؤثر على العلاقات العامة داخل الجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
نعم	36	%90
لا	04	%10
المجموع	40	%100

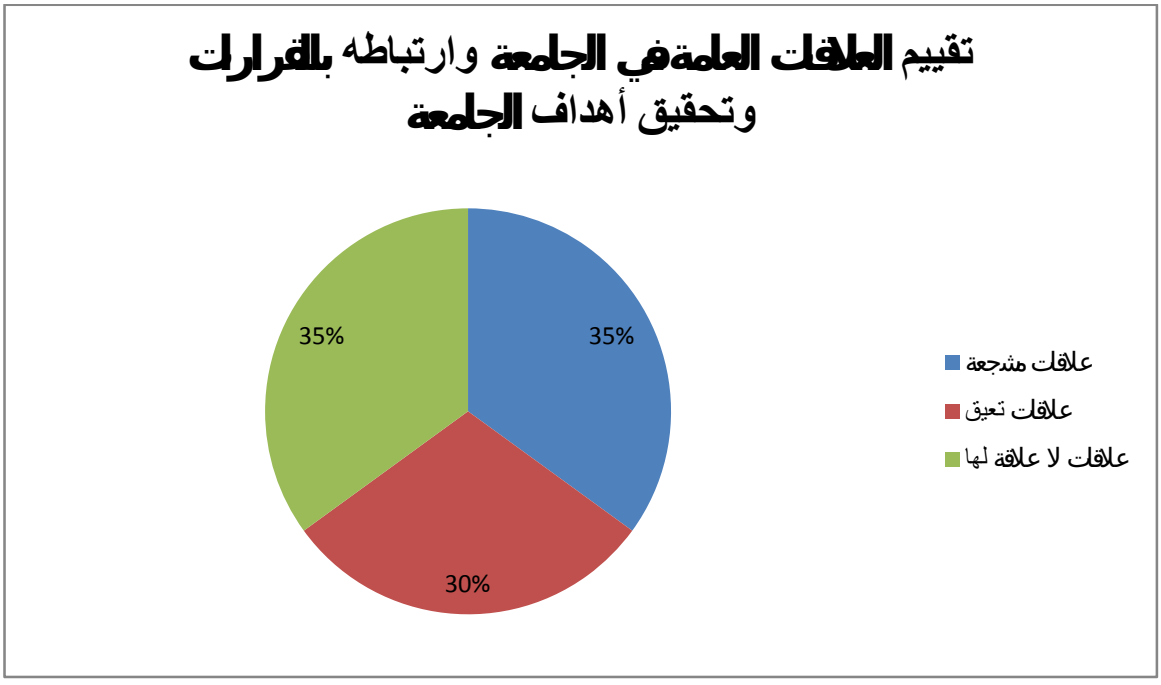


التحليل الكمي : يرى جل الموظفين أن القرارات الإدارية تؤثر على العلاقات العامة داخل الجامعة وذلك بنسبة 90% ويرى 10% أنها لا تؤثر.

التحليل الكيفي : أن القرارات تؤثر على العلاقات العامة إما بصفة مباشرة وغير مباشرة لأي أي قرار يؤثر على مراكز إما بتعديل أو تغيير أو إنشاء وضع جديد.

الجدول رقم 19: كيف تقيم العلاقات العامة في الجامعة وارتباطه بالقرارات وتحقيق أهداف الجامعة؟

العينة / الأجوبة	التكرار	النسبة
علاقات مشجعة	14	%35
علاقات تعيق	12	%30
علاقات لا علاقة لها	14	%35
المجموع	40	%100



التحليل الكمي :من خلال الجدول نلاحظ أن 35%من الموظفين يرون أن علاقات مشجعة كما يرى الموظفين أن العلاقات لا علاقة لها بتحقيق الأهداف وأن نسبة 30% أن العلاقات العامة تعيق 30% تحقيق الأهداف.

التحليل الكيفي : أن العلاقات العامة في الجامعة تحقق أهداف المؤسسة لأن شبكة علاقات الموظفين إذا كانت متينة تساعد على تحقيق الأهداف الجامعة وأي مؤسسة مهما كان نوعها إدارية اقتصادية جمعوية خيرية أو غير ذلك.

20- الجواب المفتوح: ما ذا تقترح لتحسين العلاقات العامة بالجامعة من أجل الحصول على قرارات إدارية تخدم أهداف الجامعة:

من بين الاقتراحات:

- التنظيم الجيد وحسن التسيير.
- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمصلحة العمل.
- التنسيق بين مختلف المصالح.
- سماع للموظف البسيط وانشغالاته.
- اتخاذ قرارات مدروسة تخدم الإدارة والموظف على حد سواء الشفافية في اتخاذ القرارات.
- فسح مجالات للنقاش والحوار.
- يكون اتصال القائمين على القرارات.
- إلغاء المحسوبية وإلغاء التمييز بين الموظفين.
- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- على الإدارة أن تضع ثقتها في الأشخاص ذوي الكفاءة.

الفرع الثاني : تحليل البيانات الجداول المركبة

المتغيرات	الأجوبة	علاقة الأفراد داخل المؤسسة		علاقة مع أفراد خارج المؤسسة		علاقة مع أفراد داخل وخارج المؤسسة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	09	%22.5	01	%2.5	12	%30	40	%100
	أنثى	03	%07.5	00	%00	15	%37.5		
المجموع		12	%30	01	%2.5	27	%67.5		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	05	%12.5	00	%00	2	%5		
	جامعي	07	%17.5	01	%2.5	25	%62.5		
المجموع		12	%30	01	%2.5	27	%67.5		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	01	%2.5	00	%00	2	%5	40	%100
	إداري	09	%22.5	01	%2.5	23	%57.5		
	مراقب عمل	00	%00	00	%00	01	%2.5		
	عامل منفذ	02	%5	00	%00	01	%2.5		
المجموع		12	%30	01	%2.5	27	%67.5		
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	03	%7.5	01	%2.5	12	%30	40	%100
	من 06 إلى 10 سنوات	06	%15	00	%00	10	%25		
	من 11 إلى 15 سنة	03	%7.5	00	%00	03	%7.5		
	16 سنة فما فوق	00	%00	00	%00	02	%5		
المجموع		12	%30	01	%2.5	27	%67.5		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس:

- علاقة الأفراد داخل المؤسسة كانت النسب متفاوتة 22.5% للذكور و7.5% للإناث.

- علاقة الأفراد خارج المؤسسة كانت إجابة الذكور 2.5% أما الإناث 00%

- علاقة مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة الذكور 30% أما الإناث فكانت النسبة 37.5%

- متغير المستوى التعليمي:

- علاقة الأفراد داخل المؤسسة: كانت نسبة الذكور 17.5% للجامعيين ثم تليها نسبة 12.5% للمستوى الثانوي وفي الأخير 00% للمستوى التعليمي المتوسط.

- علاقة الأفراد خارج المؤسسة: كانت نسبة الذكور 2.5% وتساوت نسبة المستوى التعليمي والثانوي والمتوسط 0%.

- علاقة الأفراد داخل وخارج المؤسسة: تراوحت نسبة الجامعيين بـ 62.5% ثم نسبة المستوى الثانوي بـ 05% وفي الأخير المستوى التعليمي المتوسط 00%

- متغيرالتصنيف المهني:

- علاقة الأفراد داخل المؤسسة: كانت نسبة الإداريين هي الأعلى بنسبة 22.5% ثم عامل منفذ بنسبة 05% ثم إطار مسؤول بنسبة 2.5% وفي الأخير صنف مراقب عمل بنسبة 00%

- علاقة الأفراد خارج المؤسسة: جاءت نسبة الإداريين هي الأولى بنسبة 2.5% ثم احتلت الأصناف الأخرى من إطار مسؤول وعامل منفذ ومراقب عمل المرتبة الثانية بنسبة 0%

- متغير الأقدمية المهنية:

- علاقة الأفراد داخل المؤسسة: احتلت نسبة من 06 سنوات إلى 10 سنوات أكبر نسبة بـ 15% وتساوت أقل من 05 سنوات ومن 11 سنة إلى 15 سنة أقدمية بنسبة 7.5% وفي الأخير تراوحت الأقدمية فما فوق 16 سنة بنسبة 00%

- علاقة الأفراد خارج المؤسسة: جاءت نسبة 2.5% للأقدمية أقل من 05 سنوات وجاءت مختلف الأقدميات الأخرى بنسبة 00%

- علاقة الأفراد داخل وخارج المؤسسة: جاءت نسبة الأقدمية أقل من 05 سنوات بـ 30% ثم تلتها نسبة 25% للأقدمية من 06 إلى 10 سنوات ثم جاءت نسبة 7.5 للأقدمية من 11 إلى 15 سنة وفي الأخير جاءت نسبة 05% للأقدمية المهنية التي تفوق 16 سنة.

التحليل الكيفي :

كانت إجابات الموظفين متباينة على حسب إجاباتهم فكل اختيار كان له عدة تعليلات كالآتي:

- جل الموظفين اعتبروا أن العلاقات العامة تبنى داخل وخارج المؤسسة.

- الموظفون الجامعيون ذو رتب إدارية اعتبروا أن العلاقات العامة تمتد داخل وخارج المؤسسة باعتبارها مؤسسة للتبادل العلمي والفكري.

- يجب على الجامعة أن تفتح أبوابها على الأقطاب العلمية الأخرى سواء داخل الوطن وخارجه.

- كل العلاقات المتبادلة بين الموظفين في الإدارة تكون علاقة تكامل.

جدول رقم 21: يوضح هل العمل اليومي يعزز العلاقات العامة بين الموظفين

الأجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	21	%52.50	01	%2.5	40	%100
	أنثى	12	%30	06	%15		
المجموع		33	%82.50	07	%17.5		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	06	%155	01	%2.5		
	جامعي	27	%67.50	06	%15		
المجموع		33	%82.50	07	%17.5		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	03	%07.50	00	%00	40	%100
	إداري	26	%65	07	%17.5		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	03	%7.50	00	%00		
المجموع		33	%82.50	07	%17.5		
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	11	%27.50	05	%12.5	40	%100
	من 06 إلى 10 سنوات	14	%35	02	%05		
	من 11 إلى 15 سنة	06	%15	00	%00		
	16 سنة فما فوق	02	%05	00	%00		
المجموع		33	%82.50	07	%17.5		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: كانت إجابة فئة الذكور هل العمل اليومي يعزز العلاقات العامة بنعم 52.5% ثم الإناث بنسبة 30% وكانت الإجابة بلا 15% للإناث و2.5% للذكور.

- متغير المستوى التعليمي: جاءت النسب على النحو التالي الذين أجابوا بنعم احتل الجامعيون 67.5% ثم المستوى الثانوي بنسبة 15% وفي الأخير المستوى المتوسط بنسبة 00% وجاءت الإجابة بلا الجامعيون بـ 15% ثم المستوى الثانوي بنسبة 2.5% ونسبة 00% للمستوى المتوسط.

- **متغير التصنيف المهني:** الذين أجابوا بنعم احتل الإداريون نسبة بـ 65% وتساوي الرتبة بين إطار مسؤول وعامل منفذ بنسبة 7.5% وأخيرا مراقب علم بنسبة 2.5% أما الإجابة بلا جاء الإداريون أولا بنسبة 17.5% ثم إطار مسؤول ومراقب عمل وعامل منفذ بنسبة 00%.

- **متغيرالأقدمية المهنية:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم كانت الأقدمية من 06 إلى 10 سنوات بـ 35% ثم تلتها الأقدمية أقل من 05 سنوات 27.5% ثم الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15% والأقدمية أكبر من 16 سنة بنسبة 05% أما الذين أجابوا بلا فكانت إجابة الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 12.5% ثم من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 05% وتساوت نسبة 00% بين 11 إلى 15 سنة وخبرة 16 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

- أن الذكور كانوا متفائلين بأن العمل اليومي يعزز العلاقات العامة على عكس الإناث.

- نلاحظ أن الموظفين ذوو الخبرة المتوسطة أو حديثي التوظيف دائمًا يؤكدون على تفعيل العلاقات العامة بينهم.

- **المستوى** التعليمي يؤثر بشكل مباشر على تفكير الموظفين الذين يؤكدون على أهمية العلاقات **العامة** في تسيير المسار المهني لهم.

جدول رقم 22: تقييم العلاقات العامة في الجامعة وارتباطه بمدى تحقيقه للأهداف الرئيسية

المتغيرات	الأجوبة	اجتماعات		لقاءات		ندوات		ملصقات		أبواب مفتوحة		أخرى		الإجابة بلا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	10	%25	08	%20	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	01	%2.5	40	%100
	أنثى	07	%17.5	07	%17.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	06	%15		
المجموع		17	%42.5	15	%37.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	07	%17.5		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	04	%10	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	01	%2.5		
	جامعي	13	%32.5	14	%35	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	06	%15		
المجموع		17	%42.5	15	%37.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	07	%17.5		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	01	%2.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	04	%100
	إداري	14	%35	11	%27.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	07	%1.5		
	مراقب عمل	01	%2.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00		
	عامل منفذ	01	%2.5	02	%5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00		
المجموع		17	%42.5	15	%37.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	07	%17.5		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	04	%10	06	%15	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	05	%12.5	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	09	%22.5	05	%12.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	02	%5		
	من 11 إلى 15سنة	04	%10	02	%5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00		
	16سنة فما فوق	00	%00	02	%5	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00		
المجموع		17	%42.5	15	%37.5	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00	07	%17.5		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات الذكور أعطت 25% للاجتماعات و20% للقاءات بأن هذه الوسائل هي التي تعزز من العلاقات بين الموظفين أما إجابات الإناث تمحورت حول 17.5% للاجتماعات و17.5% للقاءات و2.5% للندوات.

- متغير المستوى التعليمي: كانت إجابة الذين لهم مستوى جامعي بـ 35% للقاءات و 32.5% للاجتماعات و2.5% للندوات وكانت إجابات المستوى الثانوي 10% للاجتماعات و2.5% للندوات.

- متغيرالتصنيف المهني: تفاوتت النسب حول الوسيلة الأنجع لتعزيز العلاقات داخل الجامعة فكانت إجابة الإداريين بـ 35% للاجتماعات و27.5% للقاءات و2.5% للندوات أما رتبة إطار مسؤول فأعطى نسبة 2.5% للاجتماعات ونسبة 2.5% للقاءات وكذلك كانت نسبة عامل مراقب أما عامل منفذ فأعطى أهمي وللقاءات بنسبة 5% لتليها الاجتماعات بنسبة 2.5%.

- متغيرالأقدمية المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين يملكون خبرة من 06 إلى 10 سنوات أعطوا أهمية للاجتماعات بنسبة 22.5% ثم اللقاءات بنسبة 12.5% والندوات بنسبة 2.5% أما الموظفون الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات أعطوا أهمية للقاءات بنسبة 15% ثم الاجتماعات بـ 10% أما أصحاب الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة كانت الاجتماعات لها أهية أكبر بنسبة 10% ثم اللقاءات بنسبة 5% أما الموظفين الذين يملكون خبرة أكبر من 16 سنة أعطوا أهمية للقاءات بنسبة 5%.

التحليل الكيفي:

أن جل الموظفين يؤكدون على أهمية الاجتماعات واللقاءات في تعزيز العلاقات العامة وتوطيد الثقة بين المسؤول والموظف البسيط وذلك لرفع الانشغالات وتوضيح المسائل المتعلقة بالعمل وفك الخلافات.

جدول رقم 23: يوضح هل العلاقات العامة من أولويات الموظف

الأجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	18	%45	05	%12.5	40	%100
	أنثى	10	%25	07	%17.5		
المجموع		28	%70	12	%30		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	06	%15	01	%2.5		
	جامعي	22	%55	11	%27.5		
المجموع		28	%70	12	%30		
الصنف المهني	إطار مسؤول	03	%7.5	00	%00	40	%100
	إداري	21	%52.5	12	%30		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	03	%7.5	00	%00		
المجموع		28	%70	12	%30		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	10	%25	06	%15	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	13	%32.5	03	%7.5		
	من 11 إلى 15سنة	04	%10	02	%5		
	16سنة فما فوق	01	%2.5	01	%2.5		
المجموع		28	%70	12	%30		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول هل العلاقات العامة من أولويات الموظفين فكانت الإجابة الذكور بـ 45% بنعم و12.5% بلا أما الإناث فكانت الإجابات بـ 25% بنعم و 17.5% بلا.

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أن الجامعيين أكدوا على أن العلاقات العامة من أولوياتهم في عملهم فكانت الإجابة بنعم بنسبة 55% ولا بنسبة 27.5% أما المستوى الثانوي فكانت النسبة 15% بنعم و2.5% بلا.

- **متغير التصنيف المهني:** نلاحظ أن إداريين أجابوا بـ 52.5% بنعم و30% بلا والإطار المسؤول أجابوا بنعم 7.5% ولا 00% ورتبة مراقب عمل 2.5% بنعم و00% بلا، أما عامل منفذ فأجاب بنعم بنسبة 7.5% ولا بنسبة 00%.

- **متغير الأقدمية المهنية:** كانت إجابة الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية من 06 إلى 10 سنوات بـ 32.5% بنعم و7.5% بلا وأقل من 05سنوات بنسبة 25% بنعم و15% بلا والذين يملكون خبرة من 11 إلى 15سنة 10% بنعم و5% بلا أما الموظفون الذين يملكون خبرة أكبر من 16سنة فكانت نسبة 2.5% بنعم و2.5% لا.

التحليل الكيفي:

تدل على أهمية العلاقات العامة في الرقي بأي مؤسسة

جدول رقم 24: اعتماد المبحوثين على علاقاتهم السابقة في العمل

الأجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	18	%45	00	%00	40	%100
	أنثى	16	%40	00	%00		
المجموع		34	%85	00	%00		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	07	%17.50	00	%00		
	جامعي	27	%67.50	00	%00		
المجموع		34	%85	00	%00		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	03	%7.5	00	%00	40	%100
	إداري	28	%70	00	%00		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	02	%05	00	%00		
المجموع		34	%85	00	%00		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	14	%35	00	%00	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	12	%30	00	%00		
	من 11 إلى 15سنة	06	%15	00	%00		
	16سنة فما فوق	02	%05	00	%00		
المجموع		34	%85	00	%00		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول على الوسيلة المعتمدة على تعزيز العلاقات السابقة في العمل فكانت إجابة فئة الذكور على الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 45% وعن طريق الوسائل الاتصالية الحديثة بنسبة 10% أما إجابة الإناث فكانت الاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر 40% والاتصال بواسطة الوسائل الاتصالية الحديثة بنسبة 5%.

-متغير المستوى التعليمي: جاءت إجابات المبحوثين متفاوتة فالجامعيون اعتمدوا على الاتصال الشخصي المباشر 67.5% ونسبة 15% على الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة. أما الموظفون ذوو المستوى الثانوي فكانت إجابتهم 17.5% على الاتصال المباشر. كما تم فتح المجال لاختيار المبحوثين سؤال مفتوح لاختيار وسيلة أخرى إلا أن كل المبحوثين لم يعطوا وسيلة أخرى.

- متغير التصنيف المهني: نلاحظ من خلال الجدول أن الإداريين اعتمدوا على الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 70% والاتصال عبر الوسائل الحديثة بنسبة 12.5% أما الإطار المسؤول كان اعتمادهم 7.5% على الاتصال الشخصي المباشر ثم فئة مراقب عمل بـ 2.5% للاتصال الشخصي المباشر ثم فئة عامل مفذ 5% للاتصال الشخصي المباشر و2.5% للاتصال عبر الوسائل الحديثة.

- متغير الأقدمية المهنية: نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون خبرة عمل من 06 إلى 10سنوات كان اعتمادهم على الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 30% ثم الاتصال عبر الوسائل الحديثة بنسبة 10% ثم الموظفون الذين يملكون خبرة أقل من خمسة سنوات فكان اعتمادهم على الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 35% والاتصال بوسائل حديثة بنسبة 5% أما الموظفون الذين يملكون خبرة من 11 إلى 15 سنة فكان اعتمادهم على الاتصال الشخصي بنسبة 15% وكذلك فئة الموظفين الذين يملكون خبرة 16 سنة فما فوق يفضلون الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 5%.

التحليل الكيفي :

- أن جل الموظفين يفضلون الاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر في علاقتهم داخل العمل سواء تعلق الأمر بطرح انشغالاتهم أو نقل المعلومات.

- كما نستنتج أن الموظفين داخل الجامعة يتمتعون بمهارات الاتصال متوسطة.

- توفر في إدارة الجامعة على وسائل اتصالية حديثة لا تستغل من طرف الموظفين أحسن استغلال.

- الموظفون حديثوا التوظيف يفضلون الاعتماد على الاتصالات الشخصية المباشرة لأن الرسائل تكون أكثر فهمًا.

- تبادل المعلومات في مجال العمل عبر الاتصال الشخصي المباشر تخص كيفية تطبيق الأهداف المسطرة.

- مناقشة المشاكل التي تعرقل السير الحسن للجامعة وكذا تحسين مستوى العمل يكون بالاتصال المباشر وذلك لاتخاذ قرارات تخدم الجامعة والموظف على حدسواء.

جدول رقم 25: بناء العلاقات العامة بين الموظفين داخل الجامعة

الأجوبة / المتغيرات		جيدة		حسنة		متوسطة		ضعيفة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	02	%05	14	%35	05	%12.5	02	%05	40	%100
	أنثى	03	%7.5	06	%15	06	%15	02	%05		
المجموع		05	%12.5	20	%50	11	%27.5	04	%10		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	02	%05	04	%10	00	%00	01	%2.5		
	جامعي	03	%7.5	16	%40	11	%27.5	03	%7.5		
المجموع		05	%12.5	20	%50	11	%27.5	04	%10		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	01	%2.5	02	%5	00	%00	00	%00	40	%100
	إداري	03	%7.5	15	%37.5	11	%27.5	04	%10		
	مراقب عمل	00	%00	01	%2.5	00	%00	00	%00		
	عامل منفذ	01	%2.5	02	%5	00	%00	00	%00		
المجموع		05	%12.5	20	%50	11	%27.5	04	%10		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	02	%05	07	%17.5	05	%12.5	02	%05	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	03	%7.5	07	%17.5	05	%12.5	01	%2.5		
	من 11 إلى 15سنة	00	%00	05	%12.5	00	%00	01	%2.5		
	16سنة فما فوق	00	%00	01	%2.5	01	%2.5	00	%00		
المجموع		05	%12.5	20	%50	11	%27.5	04	%10		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذكور الذين أجابوا أن العلاقات العامة بين الموظفين متوسطة 12.5% **وحسنة بـ** 35% وجيدة - 05% وضعيفة بـ 05% **أما إجابات الإناث فكانت إجابات متوسطة بنسبة** 15% **وحسنة بنسبة بـ** 15% وجيدة بنسبة 7.5% وضعيفة بنسبة 05%.

- متغير المستوى التعليمي: كانت إجابات الجامعيين حول درجة بناء العلاقات داخل الجامعة **بنسبة** 40% **حسنة و**27.5% **متوسطة و**7.5% جيدة وضعيفة بنسبة 7.5% أما الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي فكانت إجاباتهم 10% **حسنة و**05% جيدة و00% **متوسطة و** 2.5% ضعيفة.

- متغير التصنيف المهني: نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن الإداريين أجابوا بأن العلاقات 37.5% **حسنة و**27.5% **متوسطة و**10% ضعيفة و7.5% جيدة أما رتبة إطار مسؤول 05% **حسنة و**2.5% جيدة ورتبة مراقب عمل 2.5% **حسنة أما عامل منفذ** 05% **حسنة و**2.5% جيدة.

- متغير الأقدمية المهنية: نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون أقل من 05 **سنوات خبرة أن علاقات داخل الجامعة حسنة** 17.5% **ومتوسطة بـ** 12.5% وجيدة 05% وضعيفة 05% وأن الموظفين الذين يملكون خبرة من 06 **سنوات إلى** 10 سنوات فكانت آراؤهم 17.5% **حسنة و**12.5% **متوسطة و**7.5% جيدة و2.5% ضعيفة أما الموظفون الذين يملكون خبرة من 11 **إلى** 15 **سنة خبرة فأجابوا بحسنة** 12.5% وضعيفة بنسبة 2.5% **أما الموظفون أصحاب خبرة** 16 سنة فما فوق فأعطوا إجاباتهم **بحسنة** 2.5% **ومتوسطة** 2.5%.

التحليل الكيفي:

- أن العلاقات العامة داخل جامعة يحيى فارس بالمدية تحكمها شبكة **علاقات حسنة على العموم بنسبة** 50%.

- العلاقات بين الموظفين والمسؤولين تمتاز بنوع من الترابط.

- العلاقات بين الموظفين الذكور أحسن من الإناث وحتى المستوى التعليمي يلعب دور في بناء **العلاقات العامة**.

جدول رقم 26: العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة جيدة داخل الجامعة

الأجوبة / المتغيرات		عوائق هيكلية		عوائق تنظيمية		عائق نفسي واجتماعي		عوائق أخرى		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	07	%17.5	10	%25	05	%12.5	00	%00	40	%100
	أنثى	04	%10	09	%22.5	05	%12.5	00	%00		
المجموع		11	%27.5	19	%47.50	10	%25	00	%00		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	02	%05	03	%7.5	01	%2.5	00	%00		
	جامعي	09	%22.5	16	%40	09	%22.5	00	%00		
المجموع		11	%27.5	19	%47.50	10	%25	00	%00		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	01	%2.5	02	%05	00	%00	00	%00	40	%100
	إداري	09	%22.5	15	%37.5	09	%22.5	00	%00		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00	00	%00	00	%00		
	عامل منفذ	00	%00	02	%05	01	%2.5	00	%00		
المجموع		11	%27.5	19	%47.5	10	%25	00	%00		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	05	%12.5	06	%15	05	%12.5	00	%00	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	03	%7.5	09	%22.5	04	%10	00	%00		
	من 11 إلى 15سنة	02	%05	03	%7.5	01	%2.5	00	%00		
	16سنة فما فوق	01	%2.5	01	%2.5	00	%00	00	%00		
المجموع		11	%27.5	19	%47.5	10	%25	00	%00		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين حول العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة جيدة **داخل الجامعة فكانت إجابة فئة الذكور** بـ 25% عوائق تنظيمية 17.5% **عوائق** هيكلية 12.5% عوائق نفسية واجتماعية و00% **عوائق أخرى أما إجابات الإناث فكانت على النحو التالي** 22.5% عوائق تنظيمية 12.5% عوائق نفسية واجتماعية 10% عوائق هيكلية و00% **عوائق أخرى.**

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ أن فئة الجامعيون أعطوا رأيهم بأن العوائق التنظيمية تشكل 40% ثم عوائق هيكلية بنسبة 22.5% وعوائق نفسية واجتماعية بنسبة 22.5% **وعوائق أخرى بـ** 00% أما الموظفون ذوو المستوى الثانوي فكانت توجهاتهم أن عوائق الهيكلية بـ 05% ثم تنظيمية بـ 7.5% ثم عوائق نفسية واجتماعية بـ 2.5%**وعوائق أخرى بـ** 00%.

- متغير التصنيف المهني: تباينت الآراء حسب كل رتبة فالإداريون يرون أن عوائق تنظيمية 73.5% ثم عوائق هيكلية بنسبة 22.5% وعوائق نفسية واجتماعية بنسبة 22.5% **أما رتبة إطار** مسؤول يرون أن عوائق تنظيمية ببـ 05% ثم عائق هيكلي بنسبة 2.5% **وعائق نفسي واجتماعي بـ** 00% أما مراقب عمل فكانت عوائق هيكلية بـ 2.5% **وتأتي عوائق بـ** 00% **أما رتبة عامل منفذ فكانت** توجهاته بأن عائق التنظيمي هو السبب بـ 05% **ثم عائق نفسي واجتماعي بـ** 2.5% **وباقي عوائق بـ** 00%.

- متغير الأقدمية المهنية: نلاحظ أن الموظفون الذين يملكون خبرة من 06 **إلى** 10 **سنوات** يرون أن عوائق هي تنظيمية بنسبة 22.5% ثم عوائق نفسية بـ 10% ثم عائق هيكلي بنسبة 7.5% **أما** الموظفون الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات فكانت إجاباتهم بأنها عوائق تنظيمية 15% **وحتى** الموظفون الذين يملكون خبرة مهنية من 11 **إلى** 15 سنة فكانت العوائق هي تنظيمية بـ 7.5% **أما** الموظفون الذين لهم خبرة 16 سنة فما فوق فكانت عوائق هيكلية وتنظيمية متساوية بـ 2.5%.

التحليل الكيفي:

- **أن العوائق الت**نظيمية هي المقتصرة في العوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة جيدة داخل **الجامعة.**

- العوائق التنظيمية هي التي تهدد شبكة العلاقات العامة بين الموظفين وبين المسؤولين.

- العوائق التنظيمية متمثلة في عدم تفعيل القوانين وعدم احترام السلم الإداري وعدم الانضباط بالتعليمات والمنشورات.

المحور الثالث: القرارات الإدارية داخل الجامعة

جدول رقم 27: أراء المبحوثين حول القرارات المتعلقة بالجامعة

الأجوبة / المتغيرات		غامضة		مفهومة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	08	%20	14	%35	40	%100
	أنثى	10	%25	08	%20		
المجموع		18	%45	22	%55		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	05	%12.5	01	%2.5		
	جامعي	13	%32.5	21	%52.50		
المجموع		18	%45	22	%55		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	02	%05	01	%2.5	40	%100
	إداري	15	%37.5	19	%47.5		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	00	%00	02	%05		
المجموع		18	%45	22	%55		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	05	%12.5	11	%27.5	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	09	%22.5	07	%17.5		
	من 11 إلى 15سنة	03	%7.5	03	%7.5		
	16سنة فما فوق	01	%2.5	01	%2.5		
المجموع		18	%45	22	%55		

التحليل الكمي :

- متغيرالجنس: نلاحظ من خلال الجدول كيف يجد الموظفون القرارات الصادرة في الجامعة فكانت إجابة الذكور 35% مفهومة و20% غامضة أما الإناث فكانت 25% غامضة و20% مفهومة.

- **متغير المستوى التعليمي:** فكانت إجابة الموظفين الجامعيين أنها مفهومة بنسبة 52.5% وغامضة بـ 32.5% أما المستوى الثانوي 12.5% غامضة و2.5% مفهومة.

- **متغير التصنيف المهني:** نلاحظ أن الإداريين كانت القرارات مفهومة عندهم بنسبة 47.5% وغير مفهومة بنسبة 37.5% أي مجموع الرتب إطار مسؤول وإداري ومراقب عمل وعامل مفذ أن القرارات مفهومة بنسبة 55%.

-**متغير الأقدمية المهنية:** نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات كانت نسبة القرارات مفهومة 27.5% و12.5% غامضة والموظفون الذين يملكون خبرة من 06 إلى 10 سنوات نسبة القرارات غامضة 22.5% ومفهومة 17.5% أما الذين يملكون خبرة من 11 إلى 15 سنة فكانت نتيجة متساوية 7.5% أما الموظفون الذين يملكون خبرة 16 سنة فما فوق فتساوت النتيجة أيضا بنسبة 2.5%.

التحليل الكيفي :

- المستوى التعليمي يلعب دور في فهم القرارات الصادرة.
- جل القرارات مفهومة لدى الموظفين.

جدول رقم 28 : القرارات في الجامعة بالنسبة للمبحوثين مفهومة وواضحة:

الأجوبة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرًا		الذين أجابوا بـ غامضة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	02	%05	12	%30	00	%00	08	%20	40	%100
	أنثى	03	%7.5	03	%7.5	02	%5	10	%25		
المجموع		05	%12.5	15	%37.5	02	%5	18	%45		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	/	/	40	%100
	ثانوي	00	%00	02	%05	00	%00	/	/		
	جامعي	05	%12.5	13	%32.5	02	%5	/	/		
المجموع		05	%12.5	15	%37.5	02	%5	18	%45		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	00	%00	01	%2.5	00	%00	/	/	40	%100
	إداري	04	%10	13	%32.5	02	%5	/	/		
	مراقب عمل	00	%00	00	%00	00	%00	/	/		
	عامل منفذ	01	%2.5	01	%2.5	00	%00	/	/		
المجموع		05	%12.5	15	%37.5	025	%5	18	%45		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	05	%12.5	05	%12.5	02	%5	/	/	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	00	%00	06	%15	00	%00	/	/		
	من 11 إلى 15سنة	00	%00	03	%7.5	00	%00	/	/		
	16سنة فما فوق	00	%00	01	%2.5	00	%00	/	/		
المجموع		05	%12.5	15	%37.5	02	%5	18	%45		

التحليل الكمي :

- متغيرالجنس: نلاحظ ممن اخلال الجدول أن القرارات الإدارية في درجة فهمها بالنسبة للموظفين أن إجابة فئة الذكور 30% أحيانا و 05% دائما كما أن الإناث تساوت آراؤهم بين دائمًا وأحيانا بنسبة 7.5%

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ أن فئة الجامعيين يرون أن القرارات الإدارية تكون مفهومة أحيانًا بنسبة 32.5% **ودائما بنسبة** 12.5% **ونادرًا** بـ 5% في حين أن فئة المستوى أجابوا بـ 05% أحيانا.

- متغير التصنيف المهني: يرى الموظفون ذو رتبة إداري أن 32.5% أحيانا و10% **دائما و**05% **نادرًا أما صف إطار مسؤول جاءت نسبة** 2.5% أحيانا وعامل منفذ 2.5% **دائما و**2.5% أحيانا أما رتبة مراقب عمل فلم يتم اختيار أي حالة لأنهم أجابوا عن قرارات أنها غامضة.

- متغير الأقدمية المهنية: الموظفون الذين يملكون خبرة من 06 **إلى** 10 **سنوات تمحورت** آراؤهم 15% أحيانا أما الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات يرون أن القرارات مفهومة دائمًا 12.5% أحيانا 12.5% **نادرًا** 05% **أما الموظفون أصحاب خبرة** 11**سنة إلى** 15 سنة يرون أنها أحيانا 7.5% **أما الموظفون أصحاب الخبرة** 16 سنة فما فوق فيرون أن القرارات مفهومة أحيانا 2.5%.

التحليل الكيفي :

أن القرارات الإدارية تكون مفهومة على العموم وتكون أحيانا أي نسبة الوسطية ذلك سواء بالجنس أو الفئة العمالية أو المستوى الدراسي.

نستنتج أيضًا أن صدور أي قرار في الجامعة لا يأتي اعتباطا وإنما يكون وفق مصادر قانونية مثلا قرار خصم الراتب لا يكون إلا بغياب الموظف غير مبرر واتباع إجراءات كالاستفسار يقدم للموظف وإخطاره وبعد ذلك يكون قرار خصم الراتب ليوم أو غير ذلك.

جدول رقم 29: رضا الموظفين عن القرارات المتخذة داخل الجامعة

المتغيرات	الأجوبة	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	10	%25	12	%30	40	%100
	أنثى	08	%20	10	%25		
المجموع		18	%45	22	%55		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	04	%10	03	%7.5		
	جامعي	14	%35	19	%47.5		
المجموع		18	%45	22	%55		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	02	%05	01	%2.5	40	%100
	إداري	13	%32.5	20	%50		
	مراقب عمل	00	%00	01	%2.5		
	عامل منفذ	03	%7.5	00	%00		
المجموع		18	%45	22	%55		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	08	%20	08	%20	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	06	%15	10	%25		
	من 11 إلى 15سنة	03	%7.5	03	%7.5		
	16سنة فما فوق	01	%2.5	01	%2.5		
المجموع		18	%45	22	%55		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خال الجدول حول مدى رضا الموظفين حول القرارات الإدارية فنجد أن الذكور اجابوا 25% بنعم و30% بلا، أما الموظفات فأجابوا بنهم 20% ولا 25%

- متغير المستوى التعليمي: نجد أن آراء الجامعيين تتمحور حول مدى رضاهم بالقرارات الصادرة عن إدارة الجامعة 47.5% ولا 35% نعم أما المستوى ثانوي 10% و7.5% لا.

- **متغير التصنيف المهني:** جاءت آراء الموظفون على النحو التالي رتبة الإداريين أجابوا بنعم 32.5% و50% وإطار مسؤول 05% نعم و2.5% لا أما رتبة مراقب عمل 2.5% لا أما عامل منفذ 7.5% لا..

- **متغير الأقدمية المهنية:** الموظفون الذين يملكون خرة أقل من 05 سنوات أجابوا بتساوي نسب 20% أما الذين يملكون خبرة من 06 إلى 10 سنوات جاءت نسب 25% لا و15% بنعم أما الموظفون الذين يملكون خبرة من 11 إلى 15 سنة يملكون 7..5% بنعم ونفس النتيجة بلا والذين يملكون خبرة 16 سنة فما فوق تساوت النتائج بنعم ولا بنسبة 2.5%.

التحليل الكيفي:

أن رضا الموظفين عن القرارات الإدارية يعد صعب، وذلك جسدته آراء الموظفين مثل قرارات الترقية، وقرارات تقلد مناصب سامية، وقرارات الخصوم، وقرارات التحويل...إلخ

جدول رقم 30: إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

الأجوبة / المتغيرات		في كل الحالات		في بعض الحالات		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	01	%2.5	21	%52.50	40	%100
	أنثى	03	%7.5	15	%37.50		
المجموع		04	%10	36	%90		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	00	%00	07	%17.5		
	جامعي	04	%10	29	%72.5		
المجموع		04	%10	36	%90		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	00	%00	03	%7.5	40	%100
	إداري	04	%10	29	%2.5		
	مراقب عمل	00	%00	01	%2.5		
	عامل منفذ	00	%00	03	%7.5		
المجموع		04	%10	36	%90		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	03	%7.5	13	%32.5	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	01	%2.5	15	%37.5		
	من 11 إلى 15سنة	00	%00	06	%15		
	16سنة فما فوق	00	%00	02	%5		
المجموع		04	%10	36	%90		

التحليل الكمي :

- **متغيرالجنس:** يرى الموظفون أنه من الضروري إشراكهم في عملية اتخاذ القارات الذكور أجابوا 52.5% في بعض الحالات و2.5% في كل الحالات أما الإنلث أجابوا بـ 37.5% في بعض الحالات و7.5% في كل الحالات.

- **متغير المستوى التعليمي:** نلاحظ أن الموظفين الذين 72.5% في بعض الحالات 10% في كل الحالات أما مستوى الثانوي 17.5% في بعض الحالات و00% في كل الحالات.

- **متغير التصنيف المهني:** نلاحظ أن الموظفين إداريين أجابوا بنسبة 72.5% **في بعض الحالات أما رتبة عامل مفذ وإطار مسؤول تساوت بنسبة** 7.5% **في بعض الحالات ومراقب عمل بنسبة** 2.5% وهي نسبة شكلت 90%.

- **متغير الأقدمية المهنية:** نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 05**سنوات تساوي** 32.5% أما الذين يملكون خبرة من 06 **إلى** 10 **سنوات أجابوا بـ** 37.5% **في بعض الحالات أما أصحاب خبرة من** 11 **إلى** 15**سنة فأجابوا بنسبة** 15% **في بعض الحالات ونسبة** 05% للموظفين الذين يملكون خبرة 16**سنة فما فوق**.

التحليل الكيفي:

- أن الموظفين يدرجون أهمية القرارات الإدارية وأنها تعد وسيلة بيد المسؤولين ورؤساء المصالح.
- أن القرارات يجب في بعض الحالات أن تتسم بالسرية إلى غاية إصدارها.
- صدور القرارات وفق إطار قانوني وفق اختصاصات كل موظف.
- عدم التدخل في الاختصاصات الوظيفية للغير.

جدول رقم 31 : في حالة إشراك الموظفين في الإدارة في اتخاذ القرارات، سيتم فهم العمل أكثر والقيام به بشكل أفضل

الأجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	21	%52.5	01	%2.5	40	%100
	أنثى	16	%40	02	%5		
المجموع		37	%92.5	03	%7.5		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	07	%17.5	00	%00		
	جامعي	30	%75	03	%7.5		
المجموع		37	%92.5	03	%7.5		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	03	%7.5	00	%00	40	%100
	إداري	31	%77.5	02	%5		
	مراقب عمل	00	%00	01	%2.5		
	عامل منفذ	03	%7.5	00	%00		
المجموع		37	%92.5	03	%7.5		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	14	%35	01	%2.5	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	14	%35	02	%5		
	من 11 إلى 15سنة	07	%17.5	00	%00		
	16سنة فما فوق	02	%05	00	%00		
المجموع		37	%92.5	03	%7.5		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه في حالة إشراك الموظفين في الإدارة في اتخاذ القرارات سيتم فهم العمل بشكل أفضل كانت إجابة الذكور 52.5% **نعم و**2.5% **لا أما إجابة الإناث** 40% **نعم و**05% **لا وكان المجموع بنعم بـ** 92.5%.

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الجامعيين أجابت 75% **بنعم و**7.5% **بلا، أما المستوى الثانوي فأجابوا** 17.5% **بنعم و**00% **بلا.**

- متغير التصنيف المهني: نلاحظ أن رتبة إداري أجابوا ب 77.5% **بنعم و**05% **بلا أما باقي** الرتب جاءت متفاوتة بين 7.5% بنهم مما يدل على أن إداريين يعتبرون أكبر فئة في الجامعة.

- متغير الأقدمية المهنية: جاءت نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من خمسة سنوات وفئة **من** 06 **إلى** 10 **سنوات بـ** 35% **بنعم أما فئة من** 11 **إلى** 15 **سنة** 17.5% **أما فئة** 16 **سنة فما فوق** 05% **بنعم.**

التحليل الكيفي:

- **أن نسبة** 92.5% من الموظفين يفضلون إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية بغض النظر عن جنسهم وتصنيفهم المهني أن المستوى التعليمي أو الأقدمية المهنية.
- جل الموظفين يفضلون التشاور بينهم وبين متخذي القرار قبل صدوره.
- الموظفون يفضلون الاتصال المباشر مع مسؤوليهم المباشرين وبصفة منتظمة ودورية.
- **تطرح الأفكار وتؤخذ دائمًا** الفكرة الأفضل من خلال التشاور والإجماع عليها.

المحور الرابع: العلاقات العامة وصناعة القرارات داخل الجامعة

جدول رقم 32 : تكمن أهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات

الأجوبة / المتغيرات		في استقبالها		في تنفيذها		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	07	%17.5	15	%37.5	40	%100
	أنثى	06	%15	12	%30		
المجموع		13	%32.5	27	%67.5		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	03	%7.5	04	%10		
	جامعي	10	%25	23	%57.5		
المجموع		13	%32.5	27	%67.5		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	00	%00	03	%7.5	40	%100
	إداري	11	%27.5	22	%55		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	01	%2.5	02	%05		
المجموع		13	%32.5	27	%67.5		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	04	%10	08	%20	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	02	%5	14	%35		
	من 11 إلى 15سنة	03	%7.5	03	%7.5		
	16سنة فما فوق	00	%00	02	%5		
المجموع		13	%32.5	27	%67.5		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أين تكمن أهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية فكانت إجابة الذكور 17.5% في استقبالها و37.5% في تنفيذها، أما إجابة الإناث 15% في استقبالها و30% في تنفيذها.

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي أجابوا بـ 57.5% في تنفيذها و25% في استقبالها كما أجاب الموظفون الذين يملكون مستوى ثانوي بـ 10% في تنفيذ و7.5% في الاستقبال ليكون المجموع 67.5% في تنفيذ القرارات.

- متغير التصنيف المهني: أجاب رتبة إداري بأهمية العلاقات العامة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بـ 55% في تنفيذها و27.5% في استقبالها.

- متغير الأقدمية المهنية: أجاب رتبة أقل من 5 سنوات خبرة بـ 20% في تنفيذها و10% في استقبالها أما الموظفون الذين يملكون خبرة من 06 **إلى 10 سنوات فأجابوا** 35% في تنفيذها و05% في استقبالها، أما خبرة من 11 **إلى** 15 سنة فتساوت نسبة في تنفيذها واستقبالها بـ 7.5% أما الذين يملكون **خبرة أكثر من** 16 سنة فكانت آراؤهم بـ 05% في تنفيذها و00% في استقبالها.

التحليل الكيفي:

- يعطي كل من الموظفين أهمية لتنفيذ القرارات الإدارية على حساب استقبالها.
- تكمن أهمية القرارات في التنفيذ لأن التنفيذ هو الذي يعطي آثار قانونية.

جدول رقم 33 : أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تؤثر على العلاقات العامة داخل الجامعة

الأجوبة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	19	%47.50	03	%7.5	40	%100
	أنثى	17	%42.50	01	%2.5		
المجموع		36	%90	04	%10		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	06	%15	01	%2.5		
	جامعي	30	%75	03	%7.5		
المجموع		36	%90	04	%10		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	02	%5	01	%2.5	40	%100
	إداري	30	%75	03	%7.5		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00		
	عامل منفذ	03	%7.5	00	%00		
المجموع		36	%90	04	%10		
الأقدمية المهنية	أقل من 5سنوات	16	%40	00	%00	40	%100
	من 06 إلى 10سنوات	13	%32.5	03	%7.5		
	من 11 إلى 15سنة	05	%12.5	01	%2.5		
	16سنة فما فوق	02	%5	00	%00		
المجموع		36	%90	04	%10		

التحليل الكمي:

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر على العلاقات العامة داخل الجامعة فكانت إجابة المبحوثين ذكور 47.5% **بنعم** و7.5% **بلا أما إجابة الإناث فكانت** 42.5% **بنعم** و2.5% بلا ليكون مجموع الإجابة بـ 90% **بنعم** و10 **بلا**.

- **متغيرالمستوى التعليمي:** نلاحظ أن الموظفين الذين يملكون مستوى جامعي أن إجابتهم جاءت بـ 75% بنعم و7.5% بلا أما المستوى الثانوي فأجابوا 15% بنعم و2.5% بلا.

- **متغير التصنيف المهني:** نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين يملكون رتبة إداري أجابوا بـ 75% بنعم أن عملية اتخاذ القرارات تؤثر على العلاقات العامة

- **متغير الأقدمية المهنية:** أجاب مختلف الموظفين بنعم لأن القرارات تؤثر على العلاقات العامة وجاءت النسب متفاوتة رغم أنها كانت كبيرة بالنسبة لإجابة بنعم فئة الأقدمية أقل من 05سنوات 40% بنعم فئة من 06 إلى 10سنوات 32.5% بنعم فئة من 11 إلى 15سنة 12.5% بنعم أكثر من 16سنة فما فوق 05% ليكون مجموع نسب 90% بنعم.

التحليل الكيفي:

- العلاقات العامة ركيزة أساسية في الجامعة فهو يساهم في تقوية العلاقات بين الموظفين.

- تساعد العلاقات في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء وتبادل المعلومات الإدارية التامة والشاملة بكل الأخبار قبل اتخاذ القرار للوصول إلى قرار صائب.

جدول رقم 34 : تقييم العلاقات العامة في الجامعة وارتباطه بمدى تحقيقه للأهداف الرئيسية

المتغيرات	الأجوبة	علاقات عامة مشجعة على تحقيق الأهداف		علاقات عامة تعيق على تحقيق الأهداف		علاقات عامة لا علاقة لها بتحقيق الأهداف		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	08	%20	08	%20	06	%15	40	%100
	أنثى	06	%15	04	%10	08	%20		
المجموع		14	%35	12	%30	14	%35		
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	00	%00	00	%00	40	%100
	ثانوي	04	%10	03	%7.5	00	%00		
	جامعي	10	%25	09	%22.5	14	%35		
المجموع		14	%35	12	%30	14	%35		
التصنيف المهني	إطار مسؤول	02	%05	01	%2.5	00	%00	40	%100
	إداري	10	%25	10	%25	13	%32.5		
	مراقب عمل	01	%2.5	00	%00	00	%00		
	عامل منفذ	01	%2.5	01	%2.5	01	%2.5		
المجموع		14	%35	12	%30	14	%35		
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	04	%10	06	%15	06	%15	40	%100
	من 06 إلى 10 سنوات	05	%12.5	04	%10	07	%7.5		
	من 11 إلى 15 سنة	03	%7.5	02	%05	01	%2.5		
	16 سنة فما فوق	02	%05	00	%00	00	%00		
المجموع		14	%35	12	%30	14	%35		

التحليل الكمي :

- متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول تقييم العلاقات في جامعة المدية وارتباطه بمدى تحقيق الأهداف أن إجابة المبحوثين الذكور 20% **مشجعة و**20% تعيق و15% لا علاقة لها بتحقيق

الأهداف، أما جنس الإناث فكانت آراؤهم 15% **مشجعة ونسبة** 10% تعيق و20% لا علاقة لها بتحقيق الأهداف ليكون مجموع النسب 35% **مشجعة و**30% تعيق و35% لا علاقة لها بتحقيق الأهداف.

- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين يملكون مستوى **جامعي أجابوا** 25% بأن العلاقات مشجعة على تحقيق الأهداف ونسبة 22.5% معيقة لتحقيق الأهداف و35% لا علاقة لها بتحقيق الأهداف أما الموظفون ذوو المستوى ثانوي فتمحورت **إجاباتهم** بـ 10% **مشجعة و**7.5% معيقة و00% لا علاقة لها بتحقيق الأهداف.

- متغير التصنيف المهني: نلاحظ من خلال الجدول أن رتبة إداري أعطوا رأيهم 25% بين مشجعة ومعيقة و32.5% لا علاقة لها أما رتبة إطار مسؤول 05% **مشجعة** 2.5% معيقة و00% **لا** علاقة لها ورتبة مراقب عمل أجابوا 2.5% **مشجعة وباقي الآراء** بـ 00% **أما عامل مفذ فجاءت** وجهات نظرهم ب، 2.5% لكل من مشجعة معيقة ولا علاقة لها أي نسب متساوية.

- متغير الأقدمية المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفون الذين يملكون خبرة أقل من 05 سنوات جاءت آراؤهم على النحو التالي 10% **علاقات مشجعة** 15% متساوية بين تعيق ولا علاقة لها بأهداف الجامعة أما الموظفون الذين يملكون خبرة من 06 **إلى** 10**سنوات فجاءت النسب على النحو التالي** 12.5% **مشجعة و**10% معيقة للأهداف و17.5% لا علاقة لها أما أصحاب خبرة من 11 **إلى** 15**سنة فجاءت نسب** 7.5% **مشجعة و**05% تعيق و2.5% لا علاقة لها أما الذين يملكون خبرة 16 سنة فما فوق فجاءت آراؤهم 05% **مشجعة و**00% **لباقي الآراء.**

التحليل الكيفي:

- أن آراء الموظفين جاءت متقاربة النتائج بين مختلف الآراء فمنهم من يرى أن العلاقات العامة مشجعة على تحقيق الآراء والآخر يرى أنها تعيق الأهداف والبعض الأخير يرى أنه لا علاقة لها، وجاءت هذه النسب متقاربة لأن الموظفين ربما لا يدركون أهمية العلاقات العامة لعدم تخصصهم الدراسي والجامعي لأن جلهم اختصاص إداري بحت وعدم إدراكهم بأهمية العلاقات العامة كتخصص وعدم اهتمام الإدارية بمنصب مسؤول عن العلاقات العامة.

خاتمة

نتائج الدراسة:

من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في جامعة يحي فارس بالمدية وبعد تقديمنا للاستمارات وتحليلها وتبويبها وصلنا إلى النتائج التالية :

- فيما يتعلق بمعني العلاقات العامة داخل الجامعة كانت النتيجة أنها علاقات تتم داخل وخارج الجامعة بنسبة 67.5% لأن العلاقات العامة لا تقتصر داخل الجامعة وإنما تتعدي ذلك لأنه يوجد ارتباط بين إدارة الجامعة ومؤسسات أخري، كمديرية الخدمات الجامعية ومديرية الثقافة و ولاية المدية .....الخ ، وكذلك علاقة جامعة يحي فارس بجامعات أخري داخل وخارج الوطن .

- وفيما يتعلق بأن العمل اليومي يعزز العلاقات العامة كانت إجابة المبحوثين بـ نعم بنسبة 82.5% مما يدل ان العمل اليومي يولد احتكاك بين الموظفين من مختلف الكليات الستة داخل الجامعة ، وكذا بين الكليات ورئاسة الجامعة باعتبارها الإدارة المركزية مما يعزز شبكة العلاقات العامة داخل الجامعة.

- أما بالنسبة للوسائل المعتمدة في تعزيز العلاقات العامة لإصدار قرارات صائبة وقرارات تخدم أهداف الجامعة كانت الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر تفضيلا لدي الموظفين بنسبة 42.5%.

- فيما يتعلق هل العلاقات العامة هي من أولويات الموظفين كانت الإجابة بنسبة 70% بـ نعم مما يدل على أن أغلبية الموظفين يفضلون تعزيز شبكة العلاقات العامة .

-كما أن الموظفين يفضلون الاتصال المباشر لتعزيز العلاقات العامة لما للاتصال المباشر دور في تفعيل العلاقات العامة وتسهيل العمل وصيرورة الخدمات.

- بناء علاقات عامة بين الموظفين داخل الجامعة كانت نسبة 50% حسنة خاصة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وبين صانع القرار ومنفذ القرار مما يستشف منه على مدي ترابط العلاقات العامة داخل الجامعة يحي فارس بالمدية .

- أما بالنسبة للعوائق التي تحول دون بناء علاقات عامة جيدة داخل الجامعة فكانت العوائق التنظيمية بنسبة 47.5% حسب إجابات الموظفين وهي تتمثل في عدم المرونة في تطبيق القوانين وعدم التنظيم في بعض الأحيان والبطء في تنفيذ القرارات وصعوبة اتخاذ القرارات في الكليات حتى الرجوع للإدارة المركزية المتمثلة في رئاسة الجامعة ، أما العوائق الهيكلية فتتمثل في بعد الكليات عن بعضها البعض مثل كلية الحقوق في المصلي

وكليـة العلـوم الإنسـانية والاجتماعيـة فـي عـين الـذهب ورئاسـة الجامعـة فـي القطـب الجـامعي الجديد هذا التباعد يولد صعوبة هيكلية تأثر سلبا على ترابط شبكة العلاقات العامة .

- أمـا بالنسـبة للقـرارات الإداريـة هـل هـي مفهومـة او غامضـة جـاءت نسـبة 55% بـ مفهومـة ، حيـث تصـدر القـرارات بشـكل قـانوني مكتـوب لهـا مـدة سـريان قانونيـة كمـا أنهـا تشـهر في لوحات إعلانية ليكون للموظفين علم ودراية بها .

- أمـا عـن مـدي رضـا مـوظفي الجامعـة عـن القـرارات الصـادرة عـن متخـذي القـرارات والمسـؤولين الإداريـين هنـا كانـت نقطـة التحـول بعـدم الرضـا بنسـبة 55% ممـا يـدل علـى نقطـة هامـة فـي بحثنـا هـذا ، إن القـرارات الإداريـة هـي نقطـة تـأثير علـى شـبكة العلاقـات العامـة داخـل الجامعة .

- أمـا عـن مـدي إشـراك المـوظفين فـي عمليـة اتخـاذ القـرارات كانـت الإجابـة بـ فـي بعـض الحـالات بنسـبة 90% وهـذا لإدراك المـوظفين أن القـانون يعطـي صـلاحية اتخـاذ القـرار للمسـؤول المكلـف بـذلك ، غيـر انـه فـي بعـض الحـالات بالنسـبة للقـرارات التـي تمـس مباشـرة بحقـوق الموظف فلابد أن يشرك فيه قبل إصداره خاصة إذا كانت هذه الحقوق مكتسبة للموظف .

- حالـة إشـراك المـوظفين فـي عمليـة اتخـاذ القـرارات ، سـيتم فهـم العمـل أكثـر والقيـام بـه علـى أكمـل وجـه جـاءت إجابـات المـوظفين بـ نعـم بنسـبة 92.5% ، لان مصـدر القـرار يوضـح للمـوظفين ايجابيـة القـرار الصـادر وتكـون هنـاك مشـاورات ومناقشـات قبـل اصـدار القـرار ممـا يسهل عملية تنفيذ القرارات للموظفين .

- تـؤثر عمليـة صـناعة القـرارات الإداريـة داخـل الجامعـة علـى العلاقـات العامـة لان القـرارات هـي وسـيلة اتصـال بـين المسـؤول والموظـف، فـإذا كـان هنـاك تبـادل لـلآراء والأفكـار قبـل إصـدار القـرارات فهـذا يـؤدي الـى إصـدار قـرارات صـائبة ممـا يـنعكس علـى العلاقـات العامـة ممـا يؤدي إلى تقوية العلاقات بين مدير الجامعة والمسؤول والموظف .

حاولنا من خلال هذه المذكرة معالجة إشكالية البحث التي تدور حول تأثير صناعة القرارات الإدارية على العلاقات العامة داخل الجامعة ، ومن خلال دراستنا ومن المعطيات التي أجرينا ليها الدراسة الميدانية بجامعة يحي فارس بالمدية سمح لنا معرفة التنظيم الإداري **داخل الجامعة** وكيفية إصدار القرارات وواقع العلاقات بين الموظفين، حيث تعتبر العلاقات العامة في قطاع الجامعة أهم الدوائر التي ينعكس نتائج عملها سلبا أو ايجابيا على سمعة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعتبر مكانة العلاقات العامة في الجامعة مؤشرا للدلالة على **مدي** اهتمامها بالجوانب الإنسانية واحترام الآخر كونها تعرف على أنها فن كسب الآخر أو فن معاملة الناس، لذلك أصبح الإلمام بأدوات العلاقات العامة وإيجادها ليس مجرد مسألة ثانوية بل هي مهارات يجب إتقانها كي يتمكن الموظفون من أداء دورهم الحقيقي المنوط بهم كونهم يمثلون رسل دعاية لقطاع التعليم العالي ، كما يقاس نجاح أو فشل كل مؤسسة بقيمة علاقتها الداخلية والخارجية لان العلاقات العامة التي تبني عليها القرارات المختلفة التي تتعلق بجميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة وتحقيق لأهدافها المسطرة ونشاطاتها المختلفة.

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة بين المسؤول والموظف تكمن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضي عن العمل والاعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه الموظف من العمل ، وذلك بوضعه في مكان التقدير والاحترام، فإذا ما تحقق هذا الرضا ، نصل إلى قرارات رشيدة وبالتالي ترتقي الخدمات الجامعية إلى مستوي **أعلى**.

إن إلمام إدارة الجامعة بما يجري للموظفين واحترام كرامتهم ومنحهم فرص تبليغ انشغالاتهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات تأثر على حياة الجماعة وتساعد على رفع روح المعنوية لديهم وبالتالي يشجع على الإبداع ويزيد من ولاء الموظف للمنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها .

إن المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وإدارة الجامعة يحي فارس بالمدية كمؤسسة بصفة خاصة ، واعية بأهمية العلاقات العامة وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات لذا فهي بحاجة ماسة لمراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهياكلها حتى تتمكن من أن تكون لها كفاءة وفعالية للوصول إلى قرارات من شانها تعزيز العلاقات العامة وتؤدي **بالرقي بالجامعة** .

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الخطة	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
مقدمة	أ - ب
الإطار المنهجي	02
الإطار النظري الفصل الأول:ماهية العلاقات العامة والإ ّ دارة العامة	13
المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة	15
المطلب الأول: تعريف ونشأة العلاقات العامة	15
الفرع الأول: تعريف العلاقات العامة	15
الفرع الثاني : تشأة و تطور العلاقات العامة	17
المطلب الثاني : أهداف و أهمية العلاقات العامة	18
الفرع الأول : أهداف العلاقات العامة	18
الفرع الثاني : أهمية العلاقات العامة	19
المطلب الثالث : وظائف العلاقات العامة	21
الفرع الأول : وظائف العلاقات العامة	21
الفرع الثاني : مبادىئ العلاقات العامة	24
الفرع الثالث : خصائص العلاقات العامة	26
المبحث الثاني : مفهوم الادارة العامة	28
الفرع الأول : تعريف الادارة العامة	28
الفرع الثاني : أهمية الادارة	31
المطلب الثاني : النظريات التي تناولت الادارة العامة	32
الفرع الأول : النظريات الكلاسيكية	32
الفرع الثاني : النظريات نيوكلاسيكية	37
الفرع الثالث : النظريات الحديثة	39
المطلب الثالث : وظائف الادارة العامة	45
الفرع الأول : التخطيط	45

الفرع الثاني : اتخاذ القرارات	48
الفرع الثالث : التنظيم	51
الفرع الرابع : التنسيق	54
الفرع الخامس : القيادة	57
الفرع السادس : الرقابة	59
الفصل الثاني : ماهية القرارات الادارية	64
المبحث الأول : مفهوم القرارات الادارية	64
المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات الادارية ومبادؤها	64
الفرع الأول : تعريف عملية اتخاذ القرارات	64
الفرع الثاني : تعريف القانوني للقرارات الادارية	64
الفرع الثالث : مبادئ اتخاذ القرارات الادارية	68
المطلب الثاني : أنواع القرارات الادارية	68
الفرع الأول : تصنيف علماء الادارة للقرارات الادارية	68
الفرع الثاني : تصنيف علماء القانون للقرارات الادارية	71
المطلب الثالث : أهمية عملية اتخاذ القرارات	77
المبحث الثاني : مراحل و خطوات اتخاذ القرارات الادارية	80
المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرارات	80
المطلب الثاني : الاساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات	81
المطلب الثالث : المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات	82
الإطار التطبيقي: صناعة القرارات و العلاقات العامة بين التطورات النظرية والاسقاطات الميدانية	85
المبحث الأول : بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية	86
الفرع الأول : تعريف الجامعة	86
الفرع الثاني مهام ووظائف الجامعة	89
المطلب الثاني : التنظيم الاداري و الهيكلي لجامعة يحي فارس بالمدية	91
المبحث الثاني : تحليل البيانات ونتائج الدراسة	97
المطلب الأول : تحليل البيانات الكمية والكيفية للدراسة	98
المطلب الثاني نتائج عامة و توصيات	

الخاتمة 153
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم الإعلامية :

01 ـ محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة مصر طبعة 2004

الكتب بالغة العربية :

01 - أحمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في العلوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2007

02 – محمد عبيدات : منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات دار وائل للنشر الأردن طبعة 1997

03 – عبود عبد الله العسكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار النمير ، دمشق سورية طبعة الأولى 2007

04 – جمال أحمد توفيق : إدارة أعمال ، دار النهضة بيروت ، لبنان بدون طبعة 2004

05 – عبد الرزاق حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، دراسة تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 2002

06 – راسم محمد جمال : العلاقات العامة الدولية و الاتصال بين الثقافات ، الطبعة الأولى دار المصرية اللبنانية 1999

07 – حسن سعاتي : تصميم البحوث الاجتماعية ، الشق المنهجي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت 1982

08 – محمد نجيب الصرايرة : العلاقات العامة الأسس و المبادئ ، مكتبة الرائد العلمية ، الأردن الطبعة الأولى 2001

09 – علي برغوث : العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية معهد البحوث و الدراسات العربية القاهرة مصر 2007

10 – علي باز : العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام ، مكتبة الإشعاع مصر 2002

11 - هناء حافظ بدوي : العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية أسس نظرية و مجالات التطبيقية المكتب الجامعي الحديث مصر 2001

12 – علي سلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ،طبعة الثانية 1980

13 – محمد حنفي سليمان : وظائف الإدارة ، مطبعة الإشعاع الفنية مصر طبعة 1998

14 – ناصر لباد : الوجيز في القانون الإداري ، دار المجدد للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، سطيف الجزائر 2010

15 – عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع جامعة عدن الأردن بدون طبعة

16 – نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة ، الأردن ب ط 2003

17 – عدنان شوابكة : دور النظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار النشر الأردنية عمان ب ط 2011

الرسائل الجامعية :

01 – عائشة فاسي : تأثير الاتصال على صناعة القرارات الإدارية داخل المؤسسة لنيل شهادة الماستر، علوم الاعلام والاتصال، السنة الجامعية 2015-2016 جامعة المدية.

02 – مريم حجاج : تكنولوجيات المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية السنة الجامعية 2015-2016 جامعة المدية .

مجلات :

مجلات جامعية لسنة 2008-2010

مقالات الانترنت :

01- الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية تاريخ الدخول www – univ medea .dz 2017/03/15

02 – عبد السلام مخلوفي ، دور النظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة www-iefpedia . com /arab

المقابلات :

- السيد إسماعيل بوهراوة :الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية
- السيد ريضا زرايقي :رئيس مصلحة المستخدمين لكلية العلوم بجامعة يحي فارس بالمدية
- السيد مرموز يوسف : مسؤول مصلحة التدريس لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية
- السيد مصطفى كاملي: مسؤول بالنيابة عن فرع الخدمات الجامعية بجامعة يحي فارس بالمدية
- السيد بوكرتاش كريم: المدير الفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية بجامعة يحي فارس بالمدية.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية ولاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث بعنوان :

العلاقات العامة و صناعة القرار داخل المؤسسة
دراسة حالة لجامعة يحي فارس بالمدية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، أردنا القيام بالدراسة التطبيقية في مؤسستكم ، نرجو ا من سيادتكم التكرم تعبئة هذه الاستمارة **لغرض انجاز البحث العلاقات العامة وصناعة القرار داخل المؤسسة ، ولطمأنتكم** و أؤكد لكم أن البيانات التي ستتفضلون بها عبر هذه الاستمارة (الاستبيان) **، لن تشغل خارج الإطار البحثي ، و تقبلوا** منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم في انجاز هذا البحث ، شاكرين لكم هذا التعاون .

مع جزيل الشكر مسبقا

من إعداد الطالب :

كمال متيجي

تحت إشراف الأستاذ:

أ/ بلقاسمي رابح

ملاحظة :

- وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها
- يرجى الإجابة على الأسئلة دون استثناء
- عدم شطب أي سؤال من الأسئلة

السنة الجامعية 2016- 2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

01 الجنس : ذكر ☐

أنثى ☐

02المستوى التعليمي : متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

03التصنيف المهني : إطار مسؤول ☐

إداري ☐

مراقب عمل ☐

عامل منفذ ☐

04الأقدمية المهنية : أقل من خمسة 05سنوات ☐

من 06سنوات -10سنوات ☐

من 11سنة -15سنة ☐

16سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : دور العلاقات العامة داخل المؤسسة

05ـ حدد مفهوم خاص بك اتجاه العلاقات العامة : علاقات مع الأفراد داخل المؤسسة ☐

علاقات مع الأفراد خارج المؤسسة ☐

علاقات مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة ☐

06ـ هل العمل اليومي لإدارة الجامعة يعزز العلاقات العامة بين الموظفين : نعم ☐

لا ☐

07ـ إذا كانت إجابتك بنعم : كيف يتم ذلك ، عن طريق الاجتماعات ☐

لقاءات ☐

ندوات ☐

ملصقات ☐

أبواب مفتوحة ☐

أخرى .....

ـ08 هل العلاقات العامة من بين أولوياتك داخل عملك : نعم ☐

لا ☐

ـ09هل تعتمدون على العلاقاتكم السابقة في العمل من خلال : **الاتصال الشخصي المباشر** ☐

الاتصال عبر الوسائل الالكترونية ☐

وسائل أخرى أذكرها .....

ـ10كيف تجد بناء العلاقات العامة بين الموظفين داخل الجامعة : جيدة ☐

حسنة ☐

متوسطة ☐

ضعيفة ☐

ـ11أذكر العائق الأساسي الذي يحول دون بناء علاقات عامة داخل الجامعة : عوائق هيكلية ☐

عوائق تنظيمية ☐

عائق نفسي عائق اجتماعي ☐

عوائق أخرى .....

المحور الثالث : القرارات الإدارية داخل الجامعة

ـ12كيف تجد طبيعة القرارات المتعلقة بالجامعة : **غامضة** ☐

مفهومة ☐

ـ13إذا كانت مفهومة أو واضحة هل هي : **دائما** ☐

أحيانا ☐

نادرا ☐

ـ14هل أنت راض على القرارات المتخذة داخل الجامعة : **نعم** ☐

لا ☐

15ـ هل ترى أنه من الضروري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات : **في كل الحالات** ☐

في بعض الحالات ☐

16ـ هل ترى أنه في حالة إشراك الموظفين في الإدارة **في اتخاذ القرارات** سيتم فهم العمل أكثر و القيام به **بشكل أفضل** :

نعم ☐

لا ☐

المحور الرابع : العلاقات العامة و صناعة القرارات الإدارية داخل الجامعة

17ـ في نظرك أين تكمن أهمية العلاقات العامة **بالنسبة لاتخاذ القرارات** : في استقبالها ☐

في تنفيذها ☐

18ـ هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تؤثر على العلاقات العامة داخل الجامعة : **نعم** ☐

لا ☐

19ـ كيف تقيم العلاقات العامة في الجامعة و ارتباطه بالقرارات بمدى تحقيق أهدافها الرئيسية :

علاقات عامة مشجعة على تحقيق الأهداف ☐

علاقات عامة تعيق تحقيق الأهداف ☐

علاقات عامة لا علاقة لها بتحقيق أهداف الجامعة ☐

20ـ ماذا تقترح لتحسين العلاقات العامة بالجامعة من أجل الحصول على قرارات إدارية تخدم أهداف الجامعة

.....
.....
.....
.....