جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية علوم الإعلام و الاتصال
قسم اتصال و علاقات عامة

دور العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية لسنة2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

إعداد الطلبة:
-ضويفي بلال
-زيدي فاطمة الزهراء

إشراف الأستاذة:
-بوخرص نادية

نوقشت بتاريخ:2017/06/14
من طرف اللجنة:

الأستاذة: لـــزار سميرة.....رئيسـة
الأستاذة: ممـــــو سهام.....مناقشة
الأستاذة: بوخرص نادية.....مـــقررة

الموسم الجامعي:2017/2016

بسم الله الرحمن الرحيم

...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

[المجادلة 11]

يقولون أن:
أقصر المسافات هي بين نقطتين
و أوضح المعالم ما بين حدين
و نقول أن:
أفضل القرارات ما بين رأيين

شكـــــر و تقديـــــر

إذا دعونا فلندع الله

و إذا حمدنا فلنحمد الله

وإذا شكرنا فلنشكر الله

نتقدم بجزيل الشكر و فائق التقدير إلى كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة و نخص بالذكر:

- الأستاذة المشرفة: بوخـــــــرص ناديـــــة

شكر خاص إلى كافة الزملاء و الزميلات في العمل بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن وعلى رأسهم السيد المدير.

إهـــــــــــداء

بكل افتخـــــــــار أهـــــــدي عملي المتواضع إلـــى:

- أمـــــــي شفاها الله و أطال في عمرها
- أبـــــــي حفظه الله و أطال في عمره
- زوجتـــي صانها الله بكل خير
- ابنتي الكبرى إشـــراق
- ولي عهدي محمد رفيق
- ابنتي الصغرى ســـارة
- إخوتي: زوبير(وابنته أماني)/محمد أمين/عادل ..... و أخواتي :أمينة/خليدة

*****

إهداء خاص إلى زميلتي وشريكتي في البحث زيدي فاطمة الزهراء التي لم تدخر شيئا في سبيل أتمام هذا البحث المتواضع

كما لا استثني أحدا من طلبة قسم اتصال و علاقات عامة

ضويفـــي بلال

إهـــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ صلى)) سورة التوبة الآية 105.

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ..ونصح الأمة..إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى والدي العزيز الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

إلى أمي الحبيبة التي أرضعتني الحب و الحنان

إلى رمز الحب و بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع البياض

إلى إخوتي ذوي القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي

والى كل عائلة زيدي

و إلى زوجي نبيل شورار و كل عائلته

كما اهديها إلى جميع الأصدقاء و بالأخص ضويفي بلال الذي تميز بالوفاء و العطاء والصدق

و الرفقة الدائمة لي في دروب حياتي الحلوة و الحزينة

زيدي فاطمة الزهراء

الفهرس:

مقدمة _____ أ

الإطار المنهجي للدراسة:

1- الإشكالية _____ ب

2- الفرضيات _____ ب

3- أهمية الموضوع _____ ب

4- أسباب اختيار الموضوع _____ ت

5- أهداف الدراسة _____ ت

6- الدراسات السا _____ ت

7- مفاهيم الدراسة _____ ج

8- المنهج المتبع في الدراسة _____ ح

9-عينة الدراسة _____ خ

10-مجال الدراسة _____ خ

11-صعوبات الدراسة _____ د

الإطار النظري للدراسة:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول العلاقات العامة و صناعة القرار _____ **12**

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة _____ **14**

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة ومبادئها _____ **14**

المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة _____ **19**

المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة _____ **23**

المبحث الثاني: ماهية القرار _____ **25**

المطلب الأول: مفهوم القرار و عملية اتخاذه _____ **25**

المطلب الثاني: أركان القرار _____ **30**

المطلب الثالث: تصنيف القرارات _____ **32**

المطلب الثالث: مراحل صنع القرار _____ **35**

الفصل الثاني: العلاقة بين صناعة القرار والعلاقات العامة ___40
المبحث الأول: علاقة عملية اتخاذ القرار بوظائف العلاقات العامة___42
المطلب الأول: تكامل وظائف العلاقات العامة باتخاذ القرارات _____ 42
المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن صناعة القرار_____44
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على صناعة القرار ____49
المطلب الأول: بيئة متخذ القرار_____49
المطلب الثاني: الضغوط البيئية في عملية اتخاذ القرار _____50
المطلب الثالث: الضغوط النفسية و صعوبات أخرى في عملية اتخاذ القرار_____56
الإطار التطبيقي للدراسة:
الفصل التطبيقي: نظام العلاقات العامة و القرارات المتخذة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية _____64
المبحث الأول: تقديم مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية_____65
المطلب الأول: نشأة مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن_____65
المطلب الثاني: مصالح مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن_____69
المبحث الثاني: المقابلات_____84
المطلب الأول: أسئلة و أجوبة المقابلات _____84
المطلب الثاني: تحليل المقابلات _____87
نتائج الدراسة: _____88
خـــاتمة _____89

مقدمة:

ظهرت العلاقات العامة كظاهرة اجتماعية لتفرض نفسها على مستوى تعاملات الأفراد فيما بينهم أو بين المؤسسات فيما بينها، لهذا أصبحت ظاهرة اجتماعية حتمية لابد من وجودها في كل مؤسسة نتيجة لاحتكاك الأفراد فيما بينهم في شتى الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

كل هذا جعل الباحثين يدركون أن العلاقات العامة جديرة بالدراسة والبحث والاستقصاء، باعتبارها العنصر الجوهري في أداء الأنشطة والمهام والمساهمة في صناعة القرارات داخل المؤسسات و خارجها، لهذا السبب تعتبر قفزة نوعية في الفكر الإداري وهذا من خلال مساهمتها في نجاح المؤسسات الناتج عن اتخاذ قرارات مثالية و صائبة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم جوانب العمل الإداري، فهي لب وجوهر وظيفة المدير عند أداء مهامه المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إذ أن كل هذه الوظائف لها صلة تامة بالقرارات المتخذة من طرفه.

ولهذا فان عملية اتخاذ القرارات نجدها منتشرة في جميع المستويات الإدارية فسلامة كل وظيفة داخل الإدارة تعود إلى سلامة ورشد القرارات التي تم اختيارها من طرف المدراء الذين يتمتعون بمهارات متميزة عن باقي الأفراد تؤهلهم لممارسة مختلف الوظائف والأدوار واتخاذ قرارات تضمن لهم السير الحسن للإدارة التي هي تحت قيادتهم.

ونتيجة لتعامل المدراء مع البيئة نجدهم يتأثرون وإلى حد كبير بعديد من الضغوطات التي بدورها توثر على كفاءتهم في الانجاز وهو ما يستدعي التعامل مع الظروف المحيطة بهم واستغلال العلاقات العامة لترشيد قراراتهم.

العلاقات العامة هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك هذه الأهمية في مؤسساتها لتكون ذات تأثير أكبر، كما أنها تتيح فرصة

التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

وينبغي على كل فرد من أفراد المؤسسة معرفة موقعه ودوره وعلاقته مع الآخرين إضافة إلى التحديد الدقيق الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته وهذا ما يقربه من الرشد والعقلانية.

الإطار المنهجي للدراسة

1-إشكالية الدراسة:

مما سبق نستطيع طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير العلاقات العامة على صناعة القرار داخل المؤسسة؟

2-الفرضيات: سنحاول الإجابة عن الإشكالية المطروحة في نهاية بحثنا بتأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

-العلاقات العامة تحدد سبب المشاكل داخل الإدارة حين تكون سليمة.

-القرار المثالي لابد أن يتخذ بعد دراسة كل مراحل عملية اتخاذ القرار.

-صناعة القرارات لا تتم إلا بمساهمة العلاقات العامة.

3-أهمية الموضوع :

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة، باعتبار أن القرار يكون متخذا من قبل الأفراد.

كما تتضح أهمية البحث من خلال أهمية العلاقات العامة في المؤسسة ودورها في تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة.

4- أسباب اختيار الموضوع: يمكن اختصارها في النقاط التالية:

أ – أسباب ذاتية:

- الاهتمامات الشخصية للباحثين في مجالي العلاقات العامة واتخاذ القرار ، والفضول العلمي الذي يدفع بهما إلى معرفة العلاقة بينهما.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا "اتصال وعلاقات عامة".

ب- أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة القائمة بين العلاقات العامة و صناعة القرار.
- محاولة إثراء حقل البحث العلمي والمكتبة الجامعية بمثل هذا الموضوع.
- أهمية العلاقات العامة في نشاطات المدير داخل المؤسسة.
- معرفة نوع القرارات المتخذة داخل المؤسسة.
- معرفة من المسؤول عن صناعة القرار داخل المؤسسة.

5-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- التأكد من وجود علاقة بين العلاقات العامة والقرارات المتخذة داخل المؤسسة.
- معرفة مدى تأثر القرارات بالظروف المحيطة بصناع القرار.

6-الدراسات السابقة: من أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع نذكر:

6-1- الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: دور العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية المدية، وهي عبارة عن دراسة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قدمتها الطالب تان حنان بيبي و أمال بوتومي ونوقشت سنة 2015 في جامعة يحيى فارس بالمدية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور العلاقات العامة في صناعة القرار داخل محافظة الغابات لولاية المدية، وإلى تقديم صورة عامة عن العلاقات العامة ، إلى جانب القرارات المتخذة داخل المحافظة.

و قد عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في اتخاذ القرارات الإدارية في محافظة الغابات لولاية المدية في فترة 2015/2014؟

منطلقة من التساؤلات التالية:

ما هو مفهوم العلاقات العامة ؟

ما هي مراحل و أساليب اتخاذ القرارات الإدارية؟

ما هي الوسائل الإعلامية المستخدمة في محافظة الغابات لولاية المدية ؟

ما هي مراحل اتخاذ القرار الإداري في محافظة الغابات ؟

هل تؤثر العلاقات العامة في اتخاذ القرار بمحافظة الغابات لولاية المدية؟

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة وجدنا أنها لم تعكس متطلبات عنوان الموضوع لأنها في غالب الأحيان تطرقت إلى المفاهيم والمراحل والأساليب وأهملت الدور الموجود بين العلاقات العامة و صناعة القرار داخل المؤسسة.

6-2- الدراسة الثانية:

كانت بعنوان: " صناعة القرار داخل المؤسسة" ، وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطلبة: ضويفي بلال كلاش صحراوي وبومنير محمد لسنة 2006/2005 بجامعة يحيى فارس بالمدية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالقرار وعملية اتخاذه وكيفية صناعته مع التعمق في المراحل الرئيسية لعملية اتخاذ القرار وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف تتم صناعة القرار داخل المؤسسة؟.

و تلتها تساؤلات فرعية:

- ما معنى صناعة القرار و اتخاذه؟
- من المسؤول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- كيف يقوم هذا المسؤول باتخاذها؟
- ما هي طرق تحسين فعالية قراراته؟

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة وجدنا أنها لم تتناول مسألة مساهمة العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة.

7- تحديد المفاهيم

7-1- العلاقات العامة:

لغـــة: العلاقات تعني الصلات و روابط الاتصال بين المؤسسة، و العامة: يقصد بها عامة الشعب و الناس، الجماهير المتعامل معها داخل المؤسسة[1].

اصطلاحا: " أنها وظيفة إدارية ذات طابع مستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب الثقة والمحافظة على التفاهم والتعاطف وتأييد أولائك الذين تهتم بهم عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من اجل ربط بياناتها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر"[2].

التعريف الإجرائي: "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المخططة التي تبنى على الاتصال الجيد من المنظمة إلى الجمهور والعكس وذلك لتكوين صورة ذهنية إيجابية للمنظمة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي" [3].

---

1 عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، ط1، الدار العالمين الدولية للنشر و التوزيع، عمان، 2000،ص3.

2 إبراهيم إمام، في العلاقات العامة و الإعلام، (ب ط)، المكتبة الانكلو مصرية، عمان، 1986، ص4.

3 حنان بيبي، أمال بوتومي، دور العلاقات العامة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة حالة محافظة الغابات لولاية المدية)، مذكرة لنيل شهادة ماستر اتصال و علاقات عامة، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة المدية، 2014-2015.

7-2- اتخاذ القرار:

لغة: الرأْيُ يُمضيه مَن يملِكُ إِمضاءَهُ، أمر يصدر عن صاحب النفوذ[1].

اصطلاحا: " هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة "[2].

التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار هو:" اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار".[3]

8-المنهج المتبع في الدراسة وأدواته :

8-1- منهج دراسة الحالة: يقوم أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي بدور تشخيصي.

تعريف منهج دراسة الحالة : انه المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية والثنائية والجماعية والمجتمعية ويركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها وتتبع مصادرها في الحصول على الحقائق المسببة للحالة ويصل إلى نتائج ومعالجات من خلال دراستها المتكاملة.

8-2-أدوات الدراسة: تعتبر الأداة : "الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث" [4]، و نجاح أي بحث يقوم أساسا على دقة البيانات المتحصل عليها وتستدعي دراستنا هذه استخدام أداة المقابلة.

---

1 معجم المعاني الجامع-معجم عربي عربي.

2 أكرم رضا، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، القاهرة، 2000، ص16.

3 ضويفي بلال، كلاش صحراوي، بومنير محمد، صناعة القرار في إدارة المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس إدارة الأعمال،معهد علوم التسيير، جامعة المدية،2005-2006.

4 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبة للنشر،الجزائر، ط1، 2005، ص184.

فالمقابلة: هي اللقاء المباشر، الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذالك في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة[1].

واعتمدنا على المقابلة من أجل الحصول على معلومات أكثر عمقا و تحديدا من أجل فهم أشمل لنظام العلاقات العامة داخل المؤسسة قيد الدراسة، و كذالك القرارات المتداولة بها.

9- عينة الدراسة: لعل أهم خطوة يمر بها الباحث خلال دراسته هو اختياره للعينة الممثلة تمثيلا دقيقا لمجتمع البحث ، وتعرف العينة بأنها :" ذالك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات"[2].

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على "**العينة القصدية**" : ويقصد بها: " أن ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة"[3].

والعينة التي قصدناها في بحثنا تمثلت في خمس (05) مفردات متمثلة في المدير المدير ورؤساء المصالح.

10 - مجال الدراسة:

10-1 المجال الزمني: منذ الـ 02 أفريل 2017 وإلى غاية 27 أفريل 2017 كانت فترة تواجدنا بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية وهذا من اجل الدراسة الميدانية

---

1 المرجع نفسه ، ص 214.

2 موريس أنجرس، مرجع سابق ، ص301.

3 المرجع نفسه، ص303.

لموضوعنا، حيث خصصنا الفترات الصباحية لزيارة مختلف المصالح أما المسائية فكانت لإجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح اغتناما لفرصة عدم وجود استقبال للمواطنين.

10-2- المجال المكاني: مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن الكائن مقرها بشارع الطاهر بن عياد –عين المرج، ولاية المدية.

11- صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- قلة المراجع التي تبحث في العلاقة بين العلاقات العامة و صناعة القرار.
- تردد بعض رؤساء المصالح في الإجابة عن الأسئلة الموجهة لهم.
- تحفظ مسؤولي المؤسسة محل الدراسة في التصريح عن العلاقات العامة الغير سليمة بمحيطهم و كذا القرارات الغير الصائبة المتخذة من طرفهم.
- قصر المدة الزمنية المخصصة لتحضير مذكرات التخرج.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

العلاقات العامة و صناعة القرار

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول العلاقات العامة و صناعة القرار

لقد ظهرت العلاقات *العامة* منذ القدم، وبقيت متواجدة مع تواجد الكائن البشري، فهي تتطور وتنمو معه ومع التطور الحاصل في حياته، إذ هي اليوم تستعمل تقنيات خاصة بها خاصة في المجال الإداري، وأشخاص يتخصصون فيها داخل الإدارات، لما لها من أهمية لا يمكن الاستغناء عنها على كل المستويات سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات.

كذلك صناعة القرار، فهي موجودة منذ تواجد العنصر البشري، ومع تطور الإدارة الحديثة أصبحت تتطلب دراسات وبحوث علمية تبين أهميتها على جميع المستويات داخل وخارج المؤسسات.

ولذلك ارتأينا أن نخصص الفصل الأول من بحثنا لماهية كل من العلاقات العامة وصناعة القرار والوقوف على طبيعة كل نشاط منهما.

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة، وتسند إليها أدورا حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرقة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات لمجتمعها وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجه ، فنجاح المؤسسة سواء أكانت عمومية 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، وهذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة وما يتوفر لهم من إمكانات .

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة ومبادئها

تعتبر العلاقات العامة من الوظائف الإدارية التي تُساهم في تعزيز التواصل مع العملاء وربط طبيعة عمل المؤسسة مع الآراء العامة، عن طريق استخدام مجموعة من وسائل الاتصال والإعلان المتاحة لتطبيق رؤيتها، وقياس مدى رضا الناس عن الخدمات أو السلع التي تقدمها لهم، لذلك يجمع مفهوم العلاقات العامة بين الفن، وعلم الإدارة فاختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الآخرين يُعدّ نوعاً من أنواع الفنون، أمّا دراسته والتعرف عليه من أجل تطبيقه يعد علماً قائماً بذاته، لذلكِ سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم العلاقات العامة (فرع أول)، ثم نتناول المبادئ التي تقوم عليها(فرع ثان).

أولا: مفهوم العلاقات العامة

يقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها: " إقامة صلات طيبة بين المنظمة وبين جمهورها وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما لذا

تسعى منظمات اليوم إلى كسب تأييد الرأي العام وثقته، ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة ودليلاً على نجاحها"[1].

وحسب " **جيمس سواتر** " فهي: "عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها المحافظة وتعزيز الفهم والثقة بين المتعاملين معها والجمهور بشكل عام من خلال التحليل الذاتي والتصويب (داخليا) ومن خلال جميع أساليب التعبير (خارجياً)"[2].

ويعرفها " **أرنوف وباسكن** ": هي:" وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة وتسهل التغيير فيها، ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة ، و ذلك بخلق تماسك بين أهداف المنظمة والتوقعات المجتمعية ويطور ممارسو العلاقات العامة و ينفذون و يقيمون برامج المؤسسات و الجماهير."[3]

ويعرفها " **ريكس هارلو** " بأنها: "وظيفة مميزة للإدارة تساعد و تحافظ على خطوط الاتصال المتبادل. و للفهم و التعاون بين المؤسسة وجماهيرها، و تشمل إدارة المشاكل أو القضايا و تساعد الإدارة على علم بالرأي العام و تستجيب له، و تحدد و تأكد مسؤولية العلاقة لخدمة مصالح الجمهور و تساعد الإدارة على بقاء اليقظة للتغيير تخدم كنظام تحذير مبكر للمساعدة في توقيع الاتجاهات ."[4]

ويرى " **فريز وولد** " العلاقات العامة بأنها: "الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات و تحديد سياسة الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور و تنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا الجمهور و تفهمه"[5].

---

[1] محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص14 .

[2] صالح خليل أبو الأصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط1 ، دار الشروق، عمان، 1998، ص84.

[3] صالح خليل أبو الأصبع، مرجع سابق، ص 83.

[4] شدوان علي شيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2005، ص25.

[5] علي فجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة ،(ب ط)، عالم الكتاب، مصر، 1988، ص10.

كما عرفت "الجمعية الدولية للعلاقات العامة" العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية فقالت: "بأنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم،عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن اجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن اجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها"[1].

أما **الجمعية الفرنسية** للعلاقات العامة فتعرف العلاقات العامة بأنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة"[2].

وعرفت **الشرعية المهنية لمستشاري** العلاقات العامة بأنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبين مختلف قطاعات الرأي العام"[3].

والعلاقات العامة في نظر **محمد جودت ناصر** هي: "فن إنشاء علاقات طيبة مع الجمهور لتمكين أي مؤسسة من القيام برسالتها على أكمل وجه من اجل إدخال كل تحسين ممكن على العمل بهدف كسب رضا الجمهور"[4].

من التعاريف السابقة نستنتج أن العلاقات العامة هي:" علم وفن كسب وإرضاء الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بما يساعدها على تحقيق أهدافها".

---

[1] إبراهيم إمام، مرجع سابق، ص04.

[2] احمد الطراونة، العلاقات العامة "صناعة القرن"،(ب ط)،عمان،2009، ص07.

[3] إبراهيم إمام، مرجع سابق، ص 05.

[4] محمد جودت ناصر، الدعاية الاعلان و العلاقات العامة، (ب ط)، دار مجد ولان، عمان، 1998، ص180.

ثانيا: مبادئ العلاقات العامة

تقوم العلاقات العامة على المبادئ التالية:

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: إن أية مؤسسة تعتبر جزءً من البيئة الاجتماعية المحيطة بها، فهي تستمد من تلك البيئة عناصر الحياة والبقاء، ولذلك تقع عليها مسئولية المساهمة في الاتصال بذلك المجتمع وجعله هدفاً أساسياً لها وتقديم المصلحة العامة إضافة إلى القيام بالدراسات والأبحاث لمعالجة مشاكل المجتمع، كما أن الإيمان بالمسئولية الاجتماعية يتضمن مراعاة الصالح العام ووضعه في المقام الأول من قرارات المؤسسة[1].

2-احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام : فالإيمان بقوة الرأي العام وأهمية التعامل الناجح معه يعتبر الدعامة الأساسية لكافة برامج العلاقات العامة، وينبغي على المؤسسة أن تستخدم الأساليب العلمية الحديثة للبحث عما يدور في الرأي العام وأن تبنى برامجها على ضوء ما يتجمع لديها من تيارات للرأي العام عن تلك المؤسسة ، كما أن المؤسسة لا ينبغي أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه الرأي العام بل عليها أن تسعى لتوجيهه وتبصيره بالعادات الفاسدة ومقتضياته[2].

3-الابتعاد عن التكتم وإتباع سياسة مشاركة المعلومات مع الآخرين: لقد كان التمسك بالسرية وحجب المعلومات هو أسلوب الإدارة التقليدية، أما الإدارة الحديثة فإنها تعتبر المؤسسة كالبيت المصنوع من الزجاج الذي يكشف عما بداخله لكل ناظر، فالمؤسسة العصرية تعمل على نشر روح المشاركة بين كل العاملين، والصراحة بحد ذاتها تحمل على الثقة في المؤسسة، بينما يدعو التكتم إلى إثارة الريبة والشك من حول المؤسسة وهذا المبدأ الذي ساعد على تعزيز مكانة المؤسسة هو في الحقيقة استجابة لحق أساسي من حقوق الفرد

---

[1] جميل خضر، العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص60.

2 المرجع نفسه، ص 60.

نصت عليه لائحة حقوق الإنسان ومعظم دساتير الدول الديمقراطية وهو حق الفرد في الحصول على المعلومات التي تدور من حوله[1].

4- الالتزام بمبادئ الأخلاق السامية: تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه فالعلاقات العامة هي سلوك وإعلام. فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمصل والأخلاق السامية في تجنب المؤسسة كل مما يشين سمعتها والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام والاتصال لتوضيح وتفسير نشاط المؤسسة[2].

5- العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج: والمقصود بذلك أن المؤسسة التي تسعى إلى الحصول على رضى الجمهور وثقته بها يجب أولاً أن تضمن رضا وثقة العاملين فيها من عمال وموظفين؛ لأن هؤلاء إذا كانوا سعداء في عملهم مع المؤسسة فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها عن طريق معاملتهم للناس في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية .

6- استخدام أسلوب البحث العلمي: مع ازدياد وعي الجماهير وانتشار الثقافة العامة وأدوات الاتصال فقد أصبح إنسان هذا العصر لا يؤمن بصحة الأشياء إلا إذا شاهدها أو لمسها أو ذاقها أو تحقق منها بما لا يدع مجالاً للشك، لهذا أصبحت مهمة التأثير في آرائه مهمة شاقة وعسيرة، ولا بد أن تعتمد على الإقناع والتشويق والاستمالة وهذا بالطبع يتطلب الاستفادة من الدراسات العلمية في سيكولوجية الفرد والجماعات وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك الإداري .

وبما أن العلاقات العامة عملية ذات اتجاهين تعتمد على الإعلام الصاعد من الجماهير إلى إدارة المؤسسة وعلى الإعلام الهابط من هناك إلى الجماهير، وتعتمد على الفعل وعلى

---

[1] جميل خضر، مرجع سابق، ص61.

[2] المرجع نفسه، ص61.

تلقي رد الفعل ، وعلى الفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب الطرفين يصبح إذن قياس وتحليل الرأي العام اختصاصاً أساسياً من اختصاصات العلاقات العامة ولا بد أن يتم ذلك باستخدام بحوث العلاقات العامة والطرق الإحصائية ومناهج البحث العلمي المتعارف عليها ، وذلك لكي تأتي نتائج البحث بالدقة والصحة التي تمكن من أخذها بجدية في توجيه وتعديل سياسات المؤسسة [1].

7- العلاقات العام وظيفة الاستشارية: لقد شبه دور العلاقات العامة بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة بدور ملكة بريطانيا تجاه مجلس وزرائها فهي تحذرهم وتشجعهم ، وكذلك مدير العلاقات العامة فهو ينصح الإدارة ويشجعها على اتخاذ السياسات والقرارات التي تلاقي القبول من الجمهور ويحذرها من اتخاذ السياسات التي لا يرضى عنها الجمهور ولكنه لا يتمكن من إلزام تلك الإدارة هي التي تقرر الأخذ بالتوصيات حول سياسة المؤسسة وإجراءات وهذا لا يعني أن وحدته فهو يضع البرامج الإعلامية وينفذها في حدود السياسات والميزانيات التي تضعها الإدارة العليا[2].

إن الإيمان بهذه المبادئ والالتزام بها ينتج عنه التطبيق السليم للعلاقات العام بمفهومها العلمي الحديث .

المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة

تبرز أهمية العلاقات العامة في أن المؤسسات الصناعية تنتج العديد من السلع التي تهدف إلى إيصالها إلى أيدي المشترين والمستثمرين، وهي في ذلك ترتبط بالموردين والمؤسسات الأخرى، التي تتعاون معها، وتمدها باحتياجاتها المختلفة، بالإضافة إلى احتياج

[1] جميل خضر، مرجع سابق، ص61.

[2] المرجع نفسه، ص61.

جمهورها الداخلي، الذي يتمثل في الموظفين والعمال، إلى من يربطهم بالمؤسسة وأهدافها ويحببهم فيها، ويزيد من إخلاصهم وولائهم لها [1] .

وتبدو أهمية العلاقات العامة في أن المؤسسة تسعى دائما إلى تنمية هذه الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المؤسسات على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلاشك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحدث أن تواجه المؤسسة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد، أو كراهية للمؤسسة ومنتجاتها، وبخاصة في مجالات المنافسة والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المؤسسات الأخرى وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات[2] .

وتبدو أهمية العلاقات العامة كذلك في المؤسسات الخدم ايتة، فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو قد تكون هناك بدائل لها، مما يصعّب من دور العلاقات العامة .فإذا ما أهملت شركة طيران – مثلا– الاهتمام بعملائها، وعجزت عن تقديم الخدمات على الوجه المرضي، أو عدم قيام طائرتها بالإقلاع في مواعيدها المحددة فلا شك أن المسافرين سوف يتوجهون نحو شركات الطيران الأخرى، التي تقدم أحسن الخدمات بنفس التكلفة، بل وربما اقل .

وتتضح أهمية العلاقات العامة في مجال المؤسسات الحكومية، حيث تقوم بدور مهم في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور، فعن طريقها ينمو الشعور بالمسئولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة.

---

[1] محمد جاسم فلحي، مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، محاضرة من الجامعة العربية في الدانمارك، 2005–2006، ص10.

[2] المرجع نفسه، ص11.

ولقد نمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري، وكوظيفة حيوية في المنظمات الحكومية، في الدول المتقدمة، خلال الثلاثين عاماً الماضية .

وتظهر أهمية العلاقات العامة في أنها تؤدى وظيفة مهمة وحيوية للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياستهم، ويجسّوا نبض الرأي العام قبل هذه السياسات، ومن حقهم أيضا أن يردّوا على النقاد ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام .

وقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على اثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولعل أهم هذه التغيرات [1]:

1 -ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية: وهذا التطور في تزايد مستمر من عام إلى آخر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد من أن تبذل محاولات لكسب ود الجماهير الشعبية. وتأييد الجمهور للحكومة وثقته فيها ومحبته لها عامل أساسي لنجاح الحكومة، وتحاول الحكومة المساهمة في تكوين رأي عام سليم واعي،عن طريق عمليات الإخبار الصادقة، الهادفة إلى تعليم الجمهور الطرق السليمة للحصول على الخدمات التي تؤديها الأجهزة الحكومية.

وبذلك تسعى الوزارات والمصالح والهيئات الحكومية المختلفة إلى تحقيق التفاهم بينها وبين الجماهير المتعاملة معها، فضلاً عن ذلك، فقد ظهرت قوى مختلفة، تحاول كل منها جذب الرأي العام لها مثل النقابات المهنية المختلفة والاتحادات والفرق التجارية والجمعيات التعاونية وغيرها، لذلك كان لابد من الاهتمام بالرأي العام ودراسته والتعرف على خصائصه وتوجيهه الوجهة الصحيحة، مما فيه صالحه وصالح المجتمع ومنظماته، كذلك الحال

[1] محمد جاسم فلحي، مرجع سابق، ص11.

بالنسبة للمؤسسات، فحتى تنجح في أعمالها لابد أن تكون على اتصال دائم بالجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر فيه نشاطها .

2 -توسع حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها: فأصبح وجود الشركات الضخمة، ذات التجهيزات الآلية الكبيرة، التي يعمل عليها آلاف العمال، وتنتج إنتاجا ضخما من السلع، وتتعامل مع الملايين من البشر في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث.

هذه التغيرات في حجم المؤسسات جعلها في حاجة ماسة إلى أن تحقق اتصالات سليمة بهذه الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة، وان تنظم برنامجا وترسم خططا، تسير في ضوئها، في مجال العلاقات العامة[1] .

3 في ظل هذا التحول الصناعي والتجاري الضخم، نظم العمال أنفسهم في نقابات واتحادات تجمع كلمتهم وتدافع عن مصالحهم، وأصبحت هذه النقابات في الأمم الصناعية المتحدث الرسمي باسم العمال، وأصبح لها من القوة والنفوذ ما جعل أصحاب الأعمال يخشون بطشها ويقبلون مراضاتها، حيث تتبع النقابات لتحقيق مطالب العمال طريقين هما:

أولا: طريق الضغط على أصحاب الأعمال مستخدمين في ذلك الإضراب.

ثانيا : طريق الإقناع : أي إقناع الرأي العام حتى يلمس أفراده عدالة قضيتهم، فينضم إلى صفوفهم ويضغط بدوره على أصحاب الأعمال والشركات لتحقيق مطالب العمال، و في هذه الحالة لابد لأصحاب الأعمال والشركات من مواجهة ضغط النقابات بضغط مماثل ومقاومتها بنفس السلاح الذي شهرته في وجهها، وهو اكتساب الرأي العام، ولاشك أن الغلبة في النهاية ستكون لمن يفوز بثقة الرأي العام، وهكذا تبدو أهمية ودور العلاقات العامة .

[1] محمد جاسم فلحي، مرجع سابق، ص12.

4 -التحول الذي حدث في المجتمعات، من اعتماد اقتصادها على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة، صاحبه تحول أيضا في السكان أنفسهم، فانخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان الحضر والمدن، وأصبح هذا التحول يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع و تحقيق مصالحه .

5 -تطورت وسائل الإعلام و النشر تطوراً ضخما، نتيجة للتقدم الفكري والفني والتقني الكبير، فهناك تطور تقني في الطباعة، وفي إخراج الصحف والمجلات، كما ظهرت وسائل إعلام لم تكن معروفة فيما مضى، كالأفلام السينمائية والراديو والتلفزيون، مما سهل من مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير المختلفة، واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المتنوعة، وفي الأوقات المناسبة[1] .

المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة

تتمثل الوظائف الأساسية للعلاقات العامة فيما يلي:

1-التخطيط: ويتمثل في المساعدة في رسم سياسات المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم برامج الدعاية والإعلام في الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.

2-البحث: ويتمثل في الدراسات الخاصة بقياسات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

3-التنسيق: ويقصد به الاتصال مع المسؤولي ن في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.

[1] محمد جاسم فلحي، مرجع سابق، ص12.

4-**الإدارة** وتعني تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير كما تعني أيضا بشؤون العاملين في دائرة العلاقات العامة.

5-**الإنتاج:** وتتمثل تلك الوظيفة في إنتاج المادة الإعلامية الموجهة إلى الجمهور إلى العاملين في المنظمة بغية توعيتهم بشؤون منظمتهم.

6-**التسجيل:** ويتمثل في أن مهمة موظف العلاقات العامة هي كتابة الحقائق أو المعلومات وهذه المهمة تحتاج إلى أمانة الموظف ومدى صدقه[1].

[1] صالح وعدي، مقال تخصص علاقات عامة، مدونة www.mawdoo3.com، 2014/11/25، 09:12سا

المبحث الثاني: ماهية القرار

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف الخاصة بالقرار وعملية صناعته واتخاذه، مع الإشارة إلى أهمية اتخاذ القرارات والنواحي القانونية المحيطة بها، وكذلك تصنيفات القرارات.

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذه

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني، و محور اهتماماته سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي، حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا و تنطوي على قرار فنجد أن القرار مرتبط بحل المشاكل كما انه ليس بالأمر السهل.

أولا: تعريف القرار، اتخاذ القرار و صناعة القرار

تعني كلمة قرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية، وحينما يكون هناك محل القرار فإنه بالتداعي لا بد أن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه: "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متخذة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي كل مشكلة التي تشغله."[1]

[1] السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ، الطبعة01، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص61.

ويرى **طومسون و تودين** أن: وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

ولا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب والباحثين في تعريف عملية اتخاذ القرار، وإذا كان في بعض الحالات اختلاف في الشكل وطريقة التعبير ألا أن كل التعاريف تحمل في طياتها نفس المضمون وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية.

حيث عرف **عبد الغفار حنفي** عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار البديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة [1].

أما **نادرة أيوب** فقد عرفتها بأنها"العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل [2].

وحدد **بارنارد** مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر [3].

أما عبد المعطي عساف فعبر عنها بأنها سلوك واعي ومنطقي وذو طابع جماعي كبير يقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكل [4].

كذلك أعطى **مركز التمييز للمنظمات غير حكومية** « **NGOCE**» تعريفين شاملين لعملية صنع القرار وعملية اتخاذه:

---

[1] عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص96.

[2] مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد 69، 2003/09/20.

[3] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص96.

[4] يونس عبد العزيز المقدادي، يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى عالم الإدارة، دار زهران، عمان، 1995، ص 114.

- "فصنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".
- "واتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرئيسي بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين".

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار:

فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: تقنية، سياسة، اقتصادية، اجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة أما اتخاذ القرار فيمثل مرحلة من صنع القرار وهي آخر مراحله.[1]

ثانيا: مميزات عملية اتخاذ القرار

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المنظمات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل و النشاط و تراجع المنظمة [2].

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، وأنها الجزء الغالب على عمل المدراء، ونظرا لذلك فان نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة و مناسبة.

كما أن هذه العملية صعبة تحتاج إلى قدرات و مهارات فنية و علمية و تزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المنظمات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع.

وبذلك يمكن تحديد الصفات المميزة لعملية اتخاذ القرار والتي نلخصها فيما يلي:

---

[1] مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مرجع سابق.

[2] نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص14 .

1- أنها عملية قابلة للترشيد: ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى الترشيد الكامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد كما أن عملية اختيار البديل الملائم التي تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي جعل من غير الممكن من الناحية العملية وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل.

2- أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به ، وهذا ما أكده سايمون "Simon" في قوله:" ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد ..." كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئة خارجية (خارج المنظمة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.

3- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار القرارات أخرى سبق اتخاذها وأن أي قرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها بل تعتبر حلقة سلسلة قرارات، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل[1].

4- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها تتاح جهة مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وقد برزت هذه الصفة لعملية اتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها وكل ذلك اقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها وهذا ما

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيق)، الجامعة الأردنية، عمان، الطبعة04 ، 1992، ص87.

أدى ببعض كتاب الإدارة إلى القول بأن القرارات الإدارية يجب أن لا تنسب إلى متخذيها من الأفراد وإنما يجب أن تنسب إلى التنظيم الذي صدرت عنه بمعنى أن الجهد الجماعي الذي كان القرار خلاصته ساهم فيه بشكل مباشر أو غير مباشر جميع أعضاء التنظيم.

5- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية ...وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة[1].

6- أنها عملية ديناميكية مستقرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن هذه الأخيرة غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغيير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا.

7- أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا: وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن لمسهم القرار كما أن هذه العملية تتسم بالبطء أحيانا كونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا أو سبب ما يتطلبه حلها من جمع المعلومات وتحليلها وسبب تردد متخذ القرار أو إحجامه عند اتخاذ القرار...وهذه كلها أسباب تجعل من عملية اتخاذ القرار عملية بطيئة[2].

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87 .

[2] المرجع نفسه، ص88.

8- أنها عملية معقدة وصعبة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحل متعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.[1]

المطلب الثاني: أركان القرار

من المعروف أن أي إدارة أو أي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة تقوم بإصدار العديد من القرارات المتنوعة والمختلفة يوميا، وذلك استنادا إلى ما لديها من سلطات وصلاحيات بمقتضى القوانين والأنظمة الداخلية الخاصة بها، ومن ثم فإن لكل قرار من قرارات إدارة المؤسسة إيجابياته وسلبياته في الوقت ذاته إلى جانب تأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع عملياتها الإنتاجية والخدمية والتوزيعية والتسويقية داخل المؤسسة وخارجها وبذلك يرتكز القرار الإداري على أركان أساسية جوهرية لا بد من توفرها وهي:

1 -الاختصاص- من يتخذ القرار؟

2 -الشكل- كيف يتخذ القرار؟

3 -السبب- لماذا يتخذ القرار؟

4 -الإجراءات- الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل اتخاذه؟

5 -المحل- من يتأثر بالقرار؟

6 -الغاية- لماذا يتخذ القرار؟

وفيما يلي سنقوم بشرح كل ركن من هذه الأركان:

1-الاختصاص: القاعدة في القانون الإداري أن تحديد الجهة المختصة في اتخاذ القرار يتولاها المشرع العادي والدستوري وذلك بتوزيع الاختصاصات مراعيا في ذلك المسؤوليات الوظيفية وتأهيلها وطبيعة الاختصاص.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 89.

2- الشكل: المقصود بالشكل هنا الصورة التي يتخذ فيها القرار سواء كانت هذه الصورة كتابية أو شفوية، صريحة أو ضمنية.

وتتعدد صور اتخاذ القرارات تبعا للظروف والمواضيع التي تتناولها القرارات، فبالإضافة للصورة الكتابية هناك صورة أخرى لاتخاذ القرارات بطريقة التلغراف كما تتعد صيغ أشكال اتخاذ القرارات تبعا لطبيعة النظام السياسي والأنظمة المعمول بها فقد تتخذ القرارات الإدارية بشكل أوامر أو قرارات تصدر عن رئيس الجمهورية[1].

3- السبب: سبب القرار من وجهة نظر القانون هو الحالة القانونية أو الواقعية التي توجد لدى متخذ القرار ،فتحركه أو تلزمه باتخاذه وتتمثل الأسباب القانونية للقرارات في الواقعة القانونية التي تلزم متخذ القرار أو تجيز له اتخاذ قرارات محددة، فسبب القرار الصادر بإنهاء خدمة موظف لعجزه عن العمل هو العجز الصحي هن العمل بصورة قاطعة، أما الأسباب الواقعية للقرارات فتتمثل في أعمال أو طلبات من جانب الأفراد أو بظروف محيطة أو أشياء مادية تستدعي اتخاذ القرار.

4- الإجراءات: تعني الإجراءات الخطوات التمهيدية التي يجب أن يمر بها القرار قبل اتخاذه ويختلف مدى هذه الإجراءات ضيقا واتساعا لاختلاف المواضيع التي تتناولها القرارات وتتمثل أساسا هذه الإجراءات في مراحل عملية اتخاذ القرار التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

6 - **المحل:** يعني محل القرار الأثر القانوني الذي يترتب على القرار فالقرار الذي يصدر بفصل موظف محله هو قطع العلاقة بين الإدارة والموظف، ولا يكون القرار الإداري سليما إلا إذا كان محل القرار مشروعا وجائزا من الناحية القانونية وممكنا من الناحية العملية، فمن الناحية القانونية لا يكون محل القرار جائزا ومشروعا متى كان الأثر القانوني الذي يترتب

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص77.

على اتخاذه مخالفا لقاعدة قانونية، ومن الناحية العملية لا يكون محل القرار جائزا إذا كان هذا المحل غير ممكن تحقيقه.[1]

7 – **الغاية:** وهي الهدف الذي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقه من اتخاذ قراره، فالغاية من القرار الصادر بتوقيع عقوبة الإنذار بسبب مخالفة ارتكبها موظف معين، هي ردعه عن معاودة ارتكاب هذه المخالفة، والهدف من تحديد الغرض أو الغاية من اتخاذ القرار هو حماية الأفراد والجماعات من احتمالات إساءة رجال الأعمال لاستعمال سلطاتهم أو تعسفهم في استخدامها أو محاولتهم لاستغلالها لتحقيق بعض المنافع الشخصية.

وعلى متخذ القرار عدم الخلط بين سبب القرار والغرض أو الغاية التي تدفع متخذ القرار إلى اتخاذه، وأن التفرقة بين العنصرين تقوم على النظر لسبب القرار على انه يمثل الجانب المادي بينما يمثل الغرض أو الغاية الجانب الشخصي في القرار.[2]

المطلب الثالث: تصنيف القرارات

يمكن اتخاذ القرار بشكل فردي من المسؤول الأول في المؤسسة، كما يمكن مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

1- القرار الفردي

يعني المدخل الفردي لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في فرد واحد هو شخصية المدير دون مشاركة المجموعة باتخاذه، سواء بمناقشة المعلومات والاقتراحات والآراء أو بتقويمها، وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار، ويكون هذا المدخل ملائما في الحالات التالية:

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص78.

[2] المرجع نفسه، ص79.

- عندما تتطلب المسألة موضوع القرار حلا عاجلا سريعا وتتعلق بفرص يجب الاستفادة منها بحيث لا يمكن الانتظار للتشاور مع المجموعة.
- حين تكون خبرة الأفراد الذين يشاركون في اتخاذ القرارات محدودة.
- عند وجود تعارض بين المصلحة الذاتية لمن يشارك في اتخاذ القرار للمصلحة العامة للتنظيم.
- حين يتصف القرار بالسرعة ولا تسمح المصلحة العامة بمناقشته مع المجموعة.
- حين يكون القرار عاديا ليس له آثار خطيرة ولا تتأثر به إلا مجموعة قليلة من الأفراد.[1]

2- القرار الجماعي

يسمى هذا النوع بـ " **الإدارة بالمشاركة** "، ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وقد لاقى هذا الصنف رواجا كبيرا في السنوات الأخيرة لأنه يعبر عما تتمتع به الإدارة من ديمقراطية القيادة ودرجة تفضيلها للقرارات الجماعية على القرارات الفردية، ويتم اتخاذ القرار بواسطة الجماعة عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار على درجة عالية من التعقيد والأهمية، بحيث تتطلب تعاون الأفراد والخبراء والاستفادة من آرائهم ومعلوماتهم للوصول إلى القرار السليم، أو عندما تكون الحالة مرتبطة بسياسات المنظمة العمة التي يتأثر بها عدد من العاملين، حيث يفضل اشتراكهم في التأثير أو المساهمة للوصول إلى القرار، وعلى الرغم من أن القرار الذي يتشارك الجماعة في اتخاذه يجب أن لا يعفي رئيس المجموعة من تحمل المسؤولية الناتجة عن تنفيذه والمحاسبة أمام المستويات الإدارية الأعلى منه، إلا أن المجموعة أو المرؤوسين ينظرون إلى القرار حتى ولو صدر من قبل رئيسهم على أنه حصيلة جهدهم الذهني وتفكيرهم ويعكس آرائهم ورغباتهم، وبالتالي فإنهم يبذلون أقصى جهودهم للعمل على تنفيذه بالشكل المرغوب، ويعتمد

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص82.

هذا الأسلوب على المؤتمرات أو المجالس أو فريق العمل لمهمة، أو اجتماع مديري الإدارات أو اللجان المعينة.[1]

ومن أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية نذكر:

أ- **العصف الذهني (Brainstorming)**: ويتمثل في معالجة سريعة لمشكلة معينة، حيث يطرح المشاركون آراءهم وأفكارهم واقتراحاتهم ويتم مناقشتها إلى غاية الوصول إلى فكرة أي رأي ويكون هو الحل للمشكلة، ويعتمد هذا الأسلوب على عرض المشكلة بصورة مفاجئة على المشاركين، وبذلك يتم تنشيط تفكيرهم وأذهانهم وتطوير حلول بديلة وعديدة ومناقشتها بسرعة ليتم إلى حل صائب وبأسرع ما يمكن.[2]

ب- أسلوب دلفي(Delphi): ويستند هذا الأسلوب إلى اسم معبد في اليونان، حيث يعتمد على تحديد أسماء عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع معين ويتم إرسال استبانه لكل واحد حول المشكلة ليبدي رأيه ويقترح الحلول البديلة ويتم تحليل الإجابات وإعداد التقارير، وتصور القرارات والوصول للحل المناسب، ويرسل هذا المجهود للخبراء المشاركين ليبدوا رأيهم فيه وقد يرسل مرات عديدة إليهم مما تستغرق هذه الطريقة وقتا طويلا، وسر نجاح هذه الطريقة هو أن الأعضاء لا يلتقون (يتم الاتصال بهم غيابيا) ويستخدم هذا الأسلوب كثيرا في التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل.

ج- الجماعة الصورية(Nominal group): يشابه هذا الأسلوب أسلوب العصف الذهني كما أنه يعتمد على دعوة أعضاء للاجتماع والبقاء صامتين، لهذا سميت بالصورية، ولأن الأفراد يحضرون بصورهم فقد لا يتفاعلون ولا يجرون أي مناقشة، فالأعضاء يقومون

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص87.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص323.

بتسجيل اقتراحاتهم وآرائهم ويتم إعداد قائمة موحدة بالبدائل، وحالما يتم وضع قائمة تبدأ الجماعة بمناقشة البدائل والمقترحات، وتسجل على لوحة بترتيبها حسب الأولوية[1].

المطلب الرابع: مراحل صنع القرار

يبدأ صنع القرار مع بروز مشكلة ما، ويعتبر تحديد المشكلة أمرا في غاية الأهمية لكونه يحدد نوع الإجراء الواجب اتخاذه، ويعكس أسلوب تحديد المشكلة شخصية من يقوم به ويجمع أسلوب صنع القرار بين العلم والفن لمواجهة الأحداث حتى لحظة الاختبار وما يليها ولقد حظيت هذه المراحل لدى الكتاب باهتمام كبير جعل منهم يحددون الخطوات التي يمكن استعراضها فيما يلي:

1- تحديد المشكلة: عرف البعض المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة على تساؤل أساسي هو:

ما الخطأ الحقيقي؟.. فإذا كان المدير لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، لأن إشراك المهتمين بحل المشكلة يخلق لديهم الحافز للبحث عن الحل وتنفيذه أيضا، وفي هذه المرحلة وجدت بعض الأساليب الحديثة لتحديد المشكلات:[2]

- **أسلوب " Scamper"**: وهو اختصار لسلسلة من عمليات التفكير تهدف إلى جعل المدير يفكر في الأسباب الحقيقية للمشكلة التي يواجهها ويرغب في تحديدها، وتشير الحروف المكونة لكلمة" Scamper" إلى الكلمات الآتية:

S Substitue: هل يمكن استخدام أو تحديد سبب آخر أو بديل للمشكلة؟

C Combine: ما هي الأسباب الأخرى الممكن أن تكون سببا في المشكلة؟

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص323.

[2] رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإمام، مصر، 2000، ص110.

A Adapt : كيف يمكن التكيف مع الظروف التي سببت المشكلة؟

M Modify: كيف يمكن تعديل الظروف والمحددات التي نشأت في ظلها؟

P Put to other use: هل توجد وسائل أو طرق أخرى لحل المشكلة؟

E Eliminate: هل يمكن حذف بعض أسباب المشكلة؟

R Reverse: هل توجد أسباب عكسية للمشكلة؟ أي هل يؤدي حل المشكلة إلى إعادة ترتيب التسهيلات المتاحة؟

ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات دارسي علم الإدارة الممارسين للتفكير العميق في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات.[1]

- **أسلوب "Jigsaw"**: هو لإستراتيجية التعليم المتفاعل أو المتعاون للدارسين والممارسين من خلالها يتم تقسيم المديرين إلى مجموعات حيث تتلقى كل مجموعة بعض التطبيقات العملية والأمثلة على كيفية تحديد المشكلات ثم يتم إعادة اختيار بعض المديرين من كل المجموعات ثم تقدم لهم حالات وتطبيقات تهدف إلى قياس قدرتهم على تحديد المشكلة، ثم يعود كل مدير إلى مجموعته الأصلية ويعرض لهم خبرته المكتسبة في تحديد المشكلات. ويهدف هذا الأسلوب أيضا إلى بناء معرفة عميقة لدى أفراد المجموعة، وتعميق مفاهيم تحديد المشكلات، وأيضا تنمية روح الفريق ومهارات العمل بالتعاون.
- **أسلوب خريطة "K-W-L"**: يهدف هذا الأسلوب إلى قيام المدير بتحديد ما يعرفه عن المشكلة، وما يجب أن يعرفه عن المشكلات في الواقع، ثم يخلص بذلك إلى تحديد قائمة تعلمه عن كيفية تحديد المشكلة، وتشير الأحرف (K-W-L) إلى الكلمات التالية:[2]

[1] المرجع نفسه، ص111.

[2] رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص112.

(KNOW– WANT TO KNOW– LEARNED) ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد على بناء خلفية جديدة عن كيفية تحديد المشكلات وتطوير مهارة الاستفادة من برامج التعليم والتدريب.

2- وضع حلول بديلة (توليد البدائل): بمجرد التيقن من أن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها، وجب إيجاد عدد من الحلول لها، وذلك من خلال إشراك المساعدين في وضع الحلول، فإذا كانت طبيعة المشكلة والوقت الذي يجب أن تعالج فيه يسمح، فلا شك أن التحفيز الذهني سوف يكون مقيدا ونقوم باستدعاء كل الأشخاص الذين لهم دور في حل المشكلة ونطلب منهم اقتراح أي حل يطرأ على أذهانهم، والهدف من التحفيز الذهني هو توليد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشكلة.

ويشترط في الحل البديل شرطان: أولهما: القدرة على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، وثانيهما: في حدود الموارد المتاحة، أي إمكانية التنفيذ إذا ما اختاره صانع القرار[1].

3- تقويم البدائل: تبدأ هذه المرحلة بتقييم كل بديل من زاوية الجدوى، الرضى والقبول حيث يتم تقسيم عملية التقييم لأي بديل من البدائل إلى ثلاثة أسئلة، فالأول يبحث عن مدى جدوى هذا البديل كحل للمشكلة وما إذا كان من الممكن تنفيذ هذا البديل في حالة الاختيار، أما التساؤل الثاني فيرتبط بدرجة الرضى عن بديل معين والاقتناع به، أما الثالث فيرتبط بالآثار المحتملة لتنفيذ هذا البديل.

4- اختيار أفضل بديل: بعد الانتهاء من تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، لابد أن يقوم المدير باختيار أحد هذه البدائل بناء على قدرة هذه البدائل على حل المشكلة أو الاستفادة من الفرص المتاحة، ويسترشد الإداري في اختيار البديل المناسب بعدة اعتبارات أهمها:

---

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص82.

- الموازنة بين درجة المخاطرة المحتملة، أي قياس الفوائد المتوقعة بالنسبة للمخاطر.

ـاختيار البديل الذي يضمن كيفية استغلال عناصر الإنتاج المادية والبشرية بأقل الجهد.

ـاختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة.

ـاختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة.

5- اتخاذ القرار: أي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي استنادا إلى عملية الترجيح وإبعاد البدائل غير المناسبة، والتركيز على البديل الذي يمثل القرار الموضوعي والأفضل في حالة اختيار غيره، عندها يعطى القرار لتنفيذه في الوقت المناسب.

6- متابعة النتائج وتقييمها: يعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البدائل المناسبة ووضعها حيز التنفيذ وهذا غير صحيح، إذ لابد من التأكد من فاعليتها عن طريق المتابعة المستمرة لتنفيذها حتى يتأكدوا من سلامة القرارات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويمكن أن تتم عملية المتابعة عن طريق الرؤساء العاملين والاستشاريين والفنيين في المنظمة.

ملـخص الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول ندرك الأهمية البالغة التي تلعبها العلاقات العامة و كذلك عملية اتخاذ القرارات في الأنشطة اليومية للمؤسسة، إذ هما العمليتان اللتان يتم بمقتضاهما اختيار أحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة استنادا إلى ما لديها من سلطات وصلاحيات تنظمها علاقاتها العامة، ، وتتنوع القرارات التي تتخذها الإدارة وتتعدد أسس تصنيفاتها، كما أن من بين الأسباب الرئيسية وراء الحاجة لاتخاذ القرار تكمن في ظهور مشكلات على مختلف المستويات التنظيمية.

أما فيما يخص المسؤول عن اتخاذ القرار فإنه قد يكون فردا أو جماعة من الأفراد وهنا تضاف خطوة أخرى تتمثل في اقتراح بديل الذي سيتبع من طرف المدير ويواجه المديرون مواقف تتطلب اتخاذ العديد من القرارات وفق أساليب ونماذج مختلفة والتي تعد أحد أهم أساليب التعلم ووسيلة لتفادي الوقوع في الأخطاء التي يمكن الاستفادة منها لرفع الكفاءة الإدارية الإستراتيجية وتنمية مهارات المديرين وقدراتهم في مواجهة التحديات المعاصرة.

الفصل الثاني

علاقة العلاقات العامة

بصناعة القرارات

الفصل الثاني: علاقة العلاقات العامة بصناعة القرارات

إن صناعة القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي مؤسسة مثلها مثل العلاقات العامة تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية، فالعلاقات العام عنصر من العناصر التي تخلق تكامل داخل المؤسسة، وليس لها بداية أو نهاية واضحة فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة، وهي تزداد أهمية يوما بعد يوم مع تقدم وتطور الإدارة الحديثة وبالتالي فان وظائف العلاقات العامة أصبحت لا تنفصل عن عمليات صناعة القرارات.

وفي هذا الفصل سوف نبين نقاط التكامل بين العلاقات العامة والقرارات الإدارية وكذا من هم صناع القرار داخل المؤسسة، وأخيرا الوقوف على الضغوطات التي يواجهونها في صناعة القرارات .

المبحث الأول:علاقة عملية اتخاذ القرار بوظائف العلاقات العامة

من خلال التطرق في الفصل الأول إلى ماهية العلاقات العامة وعملية اتخاذ القرار لاحظنا أن هناك روابط بين النشاطين خاصة وان الممارس الفعلي لهما يمتاز بنفس الصفات، لذا سنحاول فيما يلي التطرق إلى العلاقة بينهما.

المطلب الأول: تكامل وظائف العلاقات العامة باتخاذ القرارات.

إن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فمثلا: إن **التخطيط** لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول فهو أن تخطط ثم نتخذ مجموعة من القرارات التي تهتم بما يلي[1]:

- الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها.
- المواد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- طريقة تنفيذ الأعمال و تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- مكان و زمان تنفيذ الخطط.

و لذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة و مكملة لوظيفة التخطيط.

أما بالنسبة **للتنظيم** فانه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين[2]:

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية).
- درجة تفويض السلطة (المركزية، اللامركزية).
- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.

---

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص 4.

[2] المرجع نفسه، ص 6.

- العلاقات بين الأقسام والإدارات.
- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة، وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

كما أن وظيفة **التوجيه** لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرارات فتتخذ سلسلة من القرارات التي تبين ما يلي[1]:

- الأسلوب الأفضل في التوجيه و إصدار الأوامر والتعليمات.
- الوسائل المستخدمة في التحفيز(مادية أو معنوية).
- طرق الإشراف المتبعة.
- طرق القضاء على التضارب بين مصالح العاملين وحل مشاكلهم, وكذا ما يساعد على سير العمل والإشراف عليه.

أما وظيفة **الرقابة** فلا يمكن أن تتم دون اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتعلق بتوضيح ما يلي[2]:

- النشاطات التي تخضع للرقابة.
- تحديد أنواع ومعايير الرقابة.
- تحديد الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات هي المحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة والأفراد والعاملين والمتعاملين معها وحتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها.

---

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص 8.

[2] المرجع نفسه، ص 9.

المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن صناعة القرارات

يطلق على الأفراد الذين يساهمون داخل مؤسسة بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية بالمديرين الإستراتيجيين أو متخذي القرارات الإستراتيجية ،وهؤلاء المدراء يقومون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وإعداد الإستراتيجية وتنفيذها بالإضافة إلى ممارسة عملية التقييم ومراقبة النتائج.

تتمثل الإدارة الإستراتيجية في : أعضاء مجلس الإدارة و فريق الإدارة العليا،ويشمل هذا الأخير كبار مدراء العاملين مدراء العمليات بالإضافة إلى نائب المدير التنفيذي و نائب المدير المسؤول عن عمليات أو قطاعات النشاطات المختلفة،وكذا مديري العموم والوظائف الرئيسية ورؤساء المناطق الجغرافية، حيث تختلف مسؤوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهمتهم في إعداد الإستراتيجية باختلاف مواقعهم التنظيمية وطبيعة الأنشطة التي يمارسونها كما يمكن أن يشمل فريق التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

إن الفكرة السائدة حول صناع الإستراتيجية هي أن أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة في التنظيم فهي تحتاج إلى النظر ،لأنه في أحوال كثيرة تتبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجديدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا، وهذا ما سنتطرق فيما يلي[1]:

[1] جمال الدين المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر2002، ص61 .

أولا: مجلس الإدارة

من منظور الإدارة الإستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية و هي:[1]

أ/ المراقبة والملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه وعليه فانه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.

ب/ التقييم والتأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات و تصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.

ج/المبادرة والتحديد: يمكن لمجلس الإدارة أن يرسم صورة لرسالة المنظمة أو يضع الإطار العام المنظمة ،كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة ،وتزداد المسؤولية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الكبيرة قياسا بالمؤسسات الصغيرة التي يسيطر على إدارتها المدير المالك.

ثانيا: الإدارة العليا

إن الإدارة مسؤولة عن إنجاز المهام من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا يعني أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المؤسسة ونموها واستقرار عملياتها واستمرارها وبصفة عامة فان أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، كما أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعالية العالية حيث يجب على أعضاء فريق الإدارة العليا النهوض

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص63.

بثلاثة أنواع من مجالات المسؤولية التي تعد هامة لتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمؤسسة وهي:[1]

أ/**الاضطلاع بالأدوار الرئيسية:** تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت اللازم للقيام به يختلف من وظيفة إلى أخرى وتشمل هذه الأدوار ما يلي:

- الرمز أو الممثل الشخصي:وفيه يقوم المدير بتمثيل المؤسسة أمام الرأي العام وفي مختلف المناسبات الاجتماعية و السياسية.
- القائد: ينعكس هذا الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم والتصرف كقدوة.
- همزة وصل (أداة للارتباط):إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف.
- المراقب والمتابع للأحداث:البحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمؤسسة وبيئتها.
- ناشر للمعلومات :يقوم بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين في المواقع التنظيمية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .
- المتحدث الرسمي:يتمثل هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المؤسسة للأفراد والجماعات.
- الريادة والتطوير:يتجسد هذا الدور في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحمل المخاطر المختلفة وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.
- معالجة الاضطرابات:يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

---

[1] المرجع نفسه، ص65.

- تخصيص الموارد:يقوم المدير بتخصيص وتوزيع الموارد حسب ندرتها على الأعمال والأنشطة بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف بكفاءة وفعالية .
- التفاوض مع الآخرين:تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة داخليا وخارجيا ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين،والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية.

ب/توفير القيادة التنفيذية: تعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية لأنها تحقق أو تحدد نطاق التوقعات وقوة الدفع المطلوبة أن الإدارة العليا هي وحدها التي تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم ,كما أن كبار المدراء بما يمتلكونه من إحساس قوي بالمهمة غالبا ما يتصفون بالديناميكية والشخصية القيادية المؤثرة والتأثير في عملية تكوين وتنفيذ الإستراتيجية وهذا راجع لتمتعهم بـ:

-القدرة على تكوين النموذج الذي يجب على الآخرين إتباعه

-القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمؤسسة

-القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في المرؤوسين .[1]

ج/إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي : فنظرة الإدارة العليا للأمور يجب أن تكون طويلة المدى والوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، فإن الإدارة العليا يجب عليها استخدام المعلومات التي يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية وهي:

-فريق التخطيط طويل الأجل:يتكون عادة من خمسة إلى ستة أفراد،يرأسهم احد نواب الرئيس أو مدير التخطيط وللحصول على بيانات بشان اتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة فان أعضاء الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.[2]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود ابو بكر، طارق رشدي جبة،مرجع سابق،ص 68 .

[2] المرجع نفسه، ص69.

-مديرو القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية:تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية لقطاعاته من خلال الدعم الذي يتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل وكذلك من خلال المعلومات التي يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة تحت إشرافهم مباشرة.

– رؤساء الأقسام الوظيفية: يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل رؤساء الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والتمويل بإعداد تقاريرهم مباشرة إما إلى مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ،كما أنهم قد يتصلون مباشرة بالإدارة العليا في الحالات التي لا تتواجد فيها القطاعات الوظيفية.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على صناعة القرار

نتيجة لتعامل المدراء مع البيئة التي تحيط بهم نجدهم يتأثرون وإلى حد كبير بالعديد من الضغوطات التي بدورها توثر على كفاءتهم في الانجاز، وهو ما يستدعي التعامل مع الظروف المحيطة بهم واستغلال العلاقات العامة لترشيد قراراتهم .

المطلب الأول: بيئة متخذ القرار

إن صانعي القرارات يتخذون قراراتهم عادة في أربعة أنواع من البيئات المختلفة والمتمثلة أساسا فيما يلي:[1]

1. **حالة التأكد:** يكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات والطاقات اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع وأنها تتمتع باحتكار السوق، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف والمنتجات التي تحقق لها أكبر فائض، ويمكن حلها باستخدام التقنية المعروفة باسم البرمجة الخطية.
2. **حالة المخاطرة:** تتميز هذه الحالة بتوافر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ، فهي معلومات غير كافية لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال وتلعب هنا قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة، ويمكن الاستعانة هنا بتقنية بسيطة هي تقنية شجرة القرار كما سنرى لاختيار أفضل البدائل بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات.
3. **حالة عدم التأكد:** إن اتخاذ القرار مع عدم توفر أية معلومات أمر غير مقبول تسييريا ومن الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات، لأن القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير،الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1995، ص39.

مأمونة العواقب، فتوفر المعلومات شرط لا غنى عنه للانتقال من حالة المقامر أو لاعب الحظ إلى حالة المسير الذي يحتمل المخاطرة المرتبطة بالمعرفة الجزئية والاحتمالية، فلا يمكن أن يتحول التسيير إلى لعبة حظ تمارس حتى في حال غياب المعلومات المفيدة.

4.حالة الصراع والمنافسة: في هذه الحالة تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوطات من طرف المنافس ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار، حيث يفترض أن المنافسين أو الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدة مثلما لو كان لدينا مباراة معينة فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الإستراتيجيات التي يختارونها.[1]

المطلب الثاني: الضغوط البيئية في عملية اتخاذ القرار

تتأثر القرارات بكل أنواعها بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو تؤدي إلى التأخر في إصدارها أو تلقى الكثير من المعارضة، سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة، ومن بين هذه العوامل نجد ضغوط البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

أولا: ضغوط البيئة الخارجية

بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الذي تعمل فيه، فإن قراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تأثرها بنتائج هذه القرارات وذلك

[1] منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص142.

نتيجة التفاعل الحاصل بين المنظمة والمجتمع، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تقف كعائق والتي تؤثر في اتخاذ القرارات نجد[1]:

الضغوط الاقتصادية: وتتمثل في حالات التضخم والانكماش، وفوائد الأموال والتذبذب في أسعار العملات والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليتها، يضاف إلى ذلك اهتمامات مختلف فئات المجتمع التي يتعامل معها المدير مثل المستثمرين، الدائنين المستهلكين، الموردين وغيرهم، ذلك تعتبر المنافسة وندرة الموارد ومستوى الخدمات الخارجية والأسعار من الضغوط الاقتصادية والقوى المؤثرة في اتخاذ القرارات.

1 **ضغوط الرأي العام:** وتتمثل في الضغوط المفروضة على المدير كونه عضوا في المجتمع وعليه أن يتعامل معه، وبذلك فالقرار الذي يكون في وقت أو في منظمة معينة قد لا يكون فعالا في وقت أو منظمة أخرى، وقد تعارض بعض فئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالأضرار، واو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع والخدمات والتي قد تجد معارضة من الرأي العام و تشكل بذلك نوعا من الضغوط في عملية اتخاذ القرار.

2 –**ضغوط العلاقات الشخصية والاجتماعية والإقليمية:** فقد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمدير أو لمتخذي القرارات خارج نطاق العمل تلعب دورا هاما وبارزا في توجيه القرارات خاصة في الدول النامية، إذ أن المدير يرتبط بمجموعات متشبعة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية بل وحتى بروابط أبناء البلد أو الحي، وهذه كلها تمارس ضغوطا على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات، وقد تكون هذه الضغوط من زملاء المدير في المنظمات الأخرى أو من أشخاص

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 311.

يستمدون الحق من الضغط من مراكزهم الرسمية أو من هيئات ذات طابع خاص كالنقابات العمالية أو المهنية أو هيئات دينية أو تنظيمات حربية، وكلها ضغوط تهدف إلى تحقيق المصالح الخاصة.

3 –**القيم الدينية:** تعتبر القيم الدينية عاملا مؤثرا هاما وضاغطا فعالا في الإدارة والقرارات الإدارية، وخاصة الدين الإسلامي لكون معالمه واضحة في الأجهزة الإدارية للدول الإسلامية، إذ أن الدين في كثير من هذه الدول يعتبر عاملا فعالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها، فالقرارات التي تصدرها الإدارات في شهر رمضان مثلا لها طابع خاص في البلاد الإسلامية كالقرارات المتعلقة بمواعيد العمل الحكومي والقرارات الخاصة بتوفير السلع التموينية اليومية، إلى غير ذلك من القرارات التي تحمل معنى الرحمة والأخوة.

4 –**الضغوط الخاصة بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:** طبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، ذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.[1]

5 –**الضغوط المتعلقة بالنصوص التشريعية:** إن الأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيودا رسمية مفروضة على متخذي القرارات ومن أهم المشاكل والمعوقات التابعة من الأنظمة واللوائح التي تواجه متخذ القرار نجد جمود وتعقد الأنظمة واللوائح إذ أن عدم مرونتها بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والإسراع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير متخذ القرار وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة، فغموض اللوائح يؤدي بمتخذ القرار

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص312.

إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه، فالمدير الذي يواجه مشكلة خاصة بترقية أحد الموظفين في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال فيقوم في هذا الموقف بطرح عدة بدائل منها اختبار الشخص الذي يعتقد أنه كفؤ ويحقق الانسجام للمجموعة العاملة أو رفع الموضوع إلى الرئيس الأعلى أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة كان يمكن الاستغناء عنها لو وجدت نصوص صريحة وواضحة تحدد معايير الترقية[1].

6 -**القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى:** القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة أو متعاملة معها أيضا تشكل ضغوطا، إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما، لابد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمات الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة[2].

ثانيا: ضغوط البيئة الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من خلال الضغوطات و الصعوبات الداخلية التي تواجهها و تخص المجالات التالية: كبر حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير في النواحي الأساسية المتعددة ،ترتبط الناحية الأولى بالظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار(سبق شرحها).وترتبط الناحية الثانية بالتأثير على مجموعة الأفراد في المنظمة .أما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية البشرية والفنية لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ومن العوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بـ:

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 313.

[2] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص 65.

1- الهيكل التنظيمي وأوضاعه وطرق الاتصال: تتسم الأجهزة الإدارية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرار ومن أهمها:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم ذلك يؤدي إلي كثرة الفواصل بين هذه المستويات وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلي مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب والوقت المناسب ،ويرتبط تعدد مستويات الإدارة في التنظيم إلى حد كبير بنطاق التمكن الذي يكون للمديرين على مرؤوسيهم،إذ كلما كان نطاق التمكن للمديرين ضيقا زاد عدد المستويات الإدارية.
- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد:لقد أكدت الممارسات العملية أن تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية(كالوزارة مثلا) في اكثر من موقع على النطاق المحلي والإقليمي وقلة الاتصال بين هذه الوحدات والأقسام أو بينها وبين الإدارة المركزية تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية .
- التكرار والازدواجية في الاختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: يرجع بعض كتاب الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية ويترتب على هذه الظاهرة أحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وفقدان الرقابة وضياع الوقت وزيادة التكاليف ,وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيودا على متخذ القرار .

2- التنظيمات غير الرسمية : قد توجد في المنظمة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار وتؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعالياتها ,فقد كشفت بعض الدراسات التي أجراها مركز البحوث

التابع لإحدى الجامعات الأمريكية في مجموعة من الشركات أن المجموعات غير الرسمية التي تتكون داخل هذه الشركات كانت فيها قيادات غير رسمية تتولى مهمة تمثيل أعضاء هذه المجموعات والتحدث باسمه فيما يخصه و يرغبون به وقد لوحظ من هذه الدراسات أن القيادات غير الرسمية في هذه الإدارات توجه إلى معارضة قرارات المديرين أو عدم تنفيذها ويستخدمون الاتصالات غير الرسمية عن طريق الإشاعات لتوجيه نظر المشرف إلى مطالبهم وأثبتت نتائج هذه الدراسات أن وجود هذه التجمعات يشكل عامل ضغط يحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الفعالة ،ويضاف إلى ما سبق أن هذه التجمعات قد تشكل عامل ضغط على متخذ القرار من خلال استغلال مشاركة أعضائها في اللجان التي تكلف لحل المشاكل التي تواجهه ذلك أن هذه اللجان قد تضم في عضويتها واحدا أو أكثر من أعضاء المجموعة الغير رسمية، وان هؤلاء الأعضاء يشاركون الأعضاء الآخرين في إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات التي تكون فيها مصلحة لهم وقد يقترحون اقتراحات تؤدي إلى تعقد المشكلة.[1]

3- طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين: أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر أيضا بالقرارات التي يتخذها مديرون آخرون بالمنظمة نفسها ولهذا فان نوعية القرارات و أثرها في أي منظمة تعكس الخلفية والقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها مديرون آخرون حين يتعرضون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل،فتستند إلى أهدافهم ومفاهيمهم،وهذا ما يجعل متخذ القرار مضطرا للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم و أهداف تختلف عن مفاهيمه وأهدافه[2].

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص308.

[2] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص65.

المطلب الثالث: الضغوط النفسية و صعوبات أخرى

إلى جانب ما ذكر عن الضغوطات التي يتعرض إليها صانع القرار هناك ضغوطات نفسية و غيرها قد يواجهها ، سنحاول التطرق إليها فيما يلي:

أولا: الضغوط النفسية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية نظرا لأن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده والجوانب السلوكية التي تؤثر على القرار مرتبطة بسلوك المدير نفسه (متخذ القرار) وسلوك مساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه الذين يساهمون في صناعة القرار.

1- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل واضح بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية والاجتماعية والاقتصادية، مما يؤدي إلى ظهور أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور، ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل جميعا مما ينتج عنها مظاهر وانطباعات وسلوكيات معينة، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في عملية اتخاذ القرار،وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين حيث نجد بعضهم ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو البدائل، والبعض الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن البعض يكون متسرعا في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، في حين يتعامل بعضهم بحذر وبطئ دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.[1]

[1] نادرة أيوب، مرجع سابق، ص66.

2 يضاف إلى ذلك أن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية وأسلوب القرار المتخذ حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية إلى أن تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم، وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساسا لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور، متأثرا بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية كما أنه يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها إلى أن يؤمن بها، وقد كشفت التطبيقات العملية عن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الضغوط النفسية منها:

أ. **ضعف كفاءة القائد:** وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية أو سلبية وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها، كما أن نقص خبرته قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار، وهو أمر يتعذر تحقيقه.

ب. **خوف القائد من اتخاذ القرارات:** وتتعدد الأسباب التي تكون وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه ومنها ما يرجع لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف وهذه الأسباب كلها تجعل القائد يتخوف من اتخاذ القرار أ و تجعله يفضل الرجوع إلى رؤسائه أو مرؤوسيه لإشراكهم في المسؤولية، يضاف إلى ذلك خوف القائد من نقد الرأي العام لاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى التي قد تكون راضية عن القرار، سواء كانت داخلية أو خارجية.

ج. **حداثة القائد في العمل:** فالقائد الجديد غالبا ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائيا من عبء الاختيار بين البدائل المعروضة،وهذه أهم الأسباب التي قد تدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى

موازية له(زملائه) أو دفعها إلى جهة أدنى (مرؤوسيه)، أو إرجاعها إلى جهة أعلى (رؤسائه)لتتولى اتخاذ القرار بدلا عنه.[1]

3 -الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات :

يحتوي هذا العنصر على سلوك المساعدين والاستشاريين والمرؤوسين:

أ. سلوك المساعدين: ويتضمن:

-أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم.

-استغلال المساعدين لميول المدير واستجابتهم لهم.

-فرض التوجيهات غير الرسمية على العاملين من أعضاء التنظيم على أساس اعتقاد خاطئ من ان هذه التوجيهات تعكس رغبة المدير.

وعلى ذلك فإن قرارات المدير تتأثر أيضا بمدى العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه.

ب. سلوك المستشارين:

نظرا لطبيعة عمل المستشارين والتي تمثل في تقديم المقترحات والتوصيات للمديرين وعدم تمتعهم بالسلطة فإن ذلك قد يخلق نوعا من الصراع في العلاقة بين المديرين والاستشاريين مما يؤثر على القرارات.[2]

ج. سلوك المرؤوسين: ويتضمن:

-تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وتأثير ذلك على اختيار أحد البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار.

-مدى تعاون المرؤوسين وإقناعهم بالحل الذي تم اختياره ومدى المعارضة أو القبول لقرارات الرئيس.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق ،ص343.

[2] منال طلعت، مرجع سابق، ص154.

-مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية والقدرة على فهم التوجيهات والتعليمات الصادرة ودرجة الارتباط بأهداف المنظمة والولاء لها.

-درجة الألفة بين أفراد المجموعة ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض.[1]

ثانيا: الضغوطات والصعوبات الأخرى في عملية اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرار بالصعوبة والتعقيد في معظم الحالات إذ قد يتخذ الإداري قرار معينا وهو يعلم أنه ليس بالقرار السليم بشكل كامل وقد يجد نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب هذه العوائق تتمثل فيما يلي:

1- عنصر الزمن:

غالبا ما يشكل هذا العنصر ضغطا على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل وتقدير النتائج الخاصة بها ويكون مضطر لاتخاذ القرار في الوقت الملائم، لذلك يعد الوقت وتوقيت القرار من الأمور الهامة بالنسبة لمتخذ القرار ومساعديه والأفراد الذين ينفذونه لماله من اثر على معنويات العاملين في المنظمة وبالرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف الحالات إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت بصفة مستعجلة وكان التأخير في إيجاد الحل لها يزيد من تفاقمها وشدتها كما أن اتخاذ القرار بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه مما يفقده فعاليته ويؤدي إلى التقاعس عن تنفيذه بالشكل المطلوب.

واختيار الوقت المناسب يعني انتهاز الفرصة المناسبة التي يحقق فيها القرار أفضل النتائج وتكون الفرصة ملائمة طالما انتهزت وإلا ستفقد صفتها كفرصة، إذ أنه من الممكن

[1] منال طلعت، مرجع سابق، ص154.

أن تفقد بعض القرارات الهامة خصوصيتها وصفاتها إذا اتخذت في الوقت الغير المطلوب واختيار التوقيت الملائم يعتمد على قدرة متخذ القرار في استقراء الحوادث والتنبؤ للمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المنظمة والمناسبات الخاصة ومدى ارتباط القرار بالقرارات الأخرى داخل التنظيم أو خارجه.[1]

2- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها:

عادة ما تكون المشاكل التي تواجه متخذ القرار مرتبطة ببعضها وتتداخل مسبباتها بنتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تميزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية والأعراض وتهمل المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها،والمشكلة الحقيقية تظهر عند وجود اختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوب في تحقيقها لذلك فإن الإدارة يمكن أن تتعرف عن وجود المشكلة عن طريق:

- ✓التعرف على الأهداف (النتائج) المرغوب في تحقيقها.
- ✓التعرف على النتائج المتحققة فعلا (الإنجاز الفعلي).
- ✓التعرف على مدى تطابق النتائج المحققة واختلافها عن النتائج المرغوبة، فإذا وجد اختلاف بين الاثنين فهذا يعطي مؤشرا بوجود سبب ما أو عقبة لمنع الإدارة في تحقيق أهدافها.

3- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

إن القرارات بدوها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ببعضها أو تتعارض بعض الحيان وبالتالي فإن اتخاذ القرار يحدد الخطط وبرامج تحقيق هدف ما، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار خطط الأهداف الأخرى وبرامج تحقيقها والتأكد من عدم تعارضها، فقد تتعلق أهداف المنظمة بتحقيق مؤشرات معينة مثل ارتفاع الربحية وزيادة حجم السوق الذي تتعامل

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص72.

معه وارتفاع الإنتاجية ووجود العلاقات الناجحة بين الإدارة والعاملين وثقة المتعاملين بالسلعة أو الخدمة المقدمة لهم وخدمة المجتمع بصورة مرضية، هذه الأهداف قد تتعارض مع بعضها أو مع أهداف بعض الإدارات والأقسام، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من الإدارة التميز أولا بين أقل الأهداف أهمية ثم توجيه الجهود لتحيق الأهداف الأكثر أهمية.

وتتوقف صحة القرار وسلامته على مدى دقة المعلومات المتوافر وقدرها على المساعدة في تحديد المشكلة وتحليل بدائل الحل الخاصة بها وتقويمها.[1]

4- نقص المعلومات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار إذ تعد المعلومات من أهم موارد المنظمات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود التي تفرضها على الإدارة من استخدام تلك المعلومات بصورة جيدة لوضع التقديرات حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل، وبما أن صحة القرار وسلامته تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت في هذا القرار فإن الإدارة مطالبة بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار ثم نقلها بصورة مستمرة إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

5-عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل:

بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأهداف فإن متخذ القرار أو الإداري يواجه أيضا صعوبة تحديد المعايير أو الأوزان التي يستخدمها للتعبير عن مزايا بدائل الحل وعيوبها، ويزدادا هذا التحديد صعوبة بسبب تعدد الأهداف وتناقض نتائجها فالمعيار المناسب لقياس ميزة وعيوب بديل ما ليس بالضرورة أن يكون الأنسب لقياس مزايا وعيوب بديل آخر، فقد يتعلق المعيار

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص72.

المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعميلة الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإرادات الكلية أو في خدمة المجتمع، لذلك غالبا ما تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى استخدام أوزان تعبر عن العوائد المادية والمنفعة غير المادية لبدائل العمل التي استخدمت لتحقيق أهداف التنظيم. بحيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية والأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة ولا شك أن تطوير هذه المعايير واستخدامها يحتاج إلى جهد إضافي بالنسبة للإدارة.

6- صعوبة التأكد من سلامة القرار:

تعد القدرة على تحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة عند اتخاذها القرارات المختلفة، والقرار السليم هو الذي لا يخالف القانون بشكله ومحتواه والقادر على تحقيق الأهداف بحيث تكون منافعه أكثر من مساوئه، ويكون واضحا ومفهوما من قبل كل المطلعين عليه وينتقل تماما ما تقصده الإدارة وقادر على إقناع المنفذين بضرورة التقيد بمحتواه مع رضى أنفسهم.[1]

7- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي:

من المعوقات والصعوبات التي تواجه الإدارة هي انغلاقها وعدم الاستفادة من العلم والتكنولوجيا وأمام الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم لم يعد هناك مفر منها بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص ومن أهم المشاكل هو عدم انتقال التكنولوجيا لبعض الدول خاصة النامية وعدم الاستفادة منها وبذلك تضطر هذه الدول للتبعية في المجال التكنولوجي والعلمي ويرجع ذلك لنقص المعرفة والقدرة على الاستيعاب ونقص الموارد التي تسمح باستيراد التكنولوجيا فضلا عن وجود سياسة علمية- تكنولوجية.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص73.

8- أهداف المنظمة:

إن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيأة مثلا هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لهذا فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدوا أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التشكيلية أو الإستراتيجية.

9- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نس القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم فراغ و إنما تباشر نشاطها في المجتمع والمجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

10- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.[1]

ملخص الفصل الثاني:

رأينا كيف أن العلاقات العامة بوظائفها تشارك في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة من خلال كل الوظائف التي تعتمد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا أن تتوليان صناعة القرارات الإستراتيجية لما لهما من سلطة وسيطرة على جميع المستويات الموجودة داخل الإدارة .

كما انه من منطلق أن بيئة العمل تؤثر على الأداء داخل المؤسسة فان صناع القرار يتأثرون وبشكل واضح بها .

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 75.

الفصل التطبيقي

نظام العلاقات العامة والقرارات المتخذة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية

المبحث الأول: تقديم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية

تتمثل هياكل الدولة في القطاعات التي تمثلها، القطاعات بدورها تحتضنها وزارات تكون وصية على كل نشاط، و نجد أن الجانب التنفيذي لهذه الوزارات هو وضع مديريات تنفيذية على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن.

دراستنا كما أشرنا في البداية منصبة على قطاع التضامن ؤ بالتحديد مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية.

المطلب الأول: نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

أنشئت مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 1996/12/18 على مستوى كل ولاية باستقلال مصالحها عن مديرية الصحة والسكان.[1]

تتكفّل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها.

وتحمل صفة **النشاط الاجتماعي** لأنها:[2]

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي.
- وضع، بالاتصال مع السلطات المحلية، جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الاجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حالة الإعاقة.

1 مرسوم تنفيذي رقم 471- 96 المؤرخ 7 شعبان عام 1417 الموافق 19 ديسمبر سنة 1996.

2 عن موقع وزارة التضامن الوطني ، الأسرة وقضايا المرأة بتصرف، www.msnfcf.gov.dz

- تنظيم جهاز تسيير المساعدة الاجتماعية للدولة.
- تأطير تطبيق جهاز المساعدة والدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة و/أو المعوقة.
- السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين.
- تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والاندماج المدرسي والاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتنميتها.
- السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني.
- تنسيق السير البيداغوجي والإداري للمؤسسات المتخصصة وتقييمه ومراقبته.
- تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب، لاسيما النساء في وضع صعب وتنفيذها.
- السهر على تنفيذ تدابير الاستعجال الاجتماعي وما بعد الاستعجال الموجهة للفئات الاجتماعية في وضع صعب.
- تنفيذ بالاتصال مع القطاعات المعنية، برامج وتدابير المساعدة والدعم الموجهة للعائلات المحرومة.
- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتحيينها.
- ضمان، بالتنسيق مع المؤسسات المعنية، وفي إطار الإجراءات المعمول بها.
- متابعة العمليات المخططة في مجال إنجاز ا لمشاريع والهياكل التابعة لقطاع التضامن الوطني وتهيئتها وتجهيزها.
- تنظيم نشاطات الإعلام والاتصال المتعلقين ببرامج وأجهزة المساعدة والإعانة الاجتماعية وتنميتها.

- وضع على المستوى الولائي، نظام إعلام وتسيير

البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني.

- السهر على توفير الوسائل الضرورية وهياكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة وضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجهم الاجتماعي والعائلي.

- السهر على وضع الوسائل الضرورية لاستقبال الأطفال المراهقين في وضع اجتماعي صعب و/أو في خطر معنوي والتكفل بهم.

كما أنها تحمل صفة **التضامن الوطني** لأنها:[1]

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات التضامن الوطني.
- تأطير برامج التضامن الوطني الموجهة للفئات الاجتماعية المحرومة وتنشيطها وتنسيقها وتقييم تنفيذها وقياس أثرها.
- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن الوطني من خلال الهبات والوصايا وتأطيرها.
- تحديد، بالاتصال مع القطاعات المعنية، الاحتياجات في مجال التضامن الوطني وتقييمها.
- تنظيم توزيع ا لمعلومات ا لمتعلقة بالبرامج المحلية للتضامن.
- السهر على التسيير العقلاني للممتلكات والسير الحسن للهياكل التابعة للقطاع، لاسيما تلك الموضوعة تحت تصرف الحركة الجمعوية التي تنشط في ميدان اختصاص القطاع بما فيها دور الجمعيات.
- السهر على تنفيذ البرامج الهادفة إلى التنمية الجماعية التساهمية.

1 المرجع نفسه، www.msnfcf.gov.dz

- ترقية نشاطات توعية المواطنين من أجل
مكافحة الفقر والهشاشة والإقصاء وتنظيمها.
- ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ
الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والإقصاء.
المشاركة في ترقية النشاطات الاجتماعية
والتضامنية لصالح الجالية الوطنية بالخارج.
- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال الاجتماعي والإنساني.
- السهر على تسيير الرصيد الوثائقي والحفاظ على الأرشيف.

المطلب الثاني: مصالح مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية

يضم قطاع النشاط الاجتماعي والتضامن المصالح التالية:

- **أولا: النشاط والمساعدة الاجتماعية.**
- **ثانيا: التضامن والحركة الجمعوية.**
- **ثالثا: المؤسسات المتخصصة.**
- **رابعا: برامج التنمية والإدماج الاجتماعي.**

وهي مفصلة كالتالي:

أوّلا: مصلحة النشاط و المساعدة الاجتماعية

❶ حماية وترقية الأشخاص المعوقين:

يقوم المكتب بإحصاء الأشخاص المعاقين على مستوى الولاية بالتنسيق مع مصالح البلديات و تسجيلهم على ضمن سجلات الأشخاص المعوقين.

☜ **النصوص التنظيمية:**

- القانون رقم 02-90 المؤرخ في 08 مايو سنة 2002، والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-45 المؤرخ في 19 يناير سنة 2003، يحدد كيفيات تطبيق أحكام المادة 07 من القانون رقم 02-90 المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-175 المؤرخ في 14 أبريل سنة 2003، يتعلق باللجنة الولائية الطبية المتخصصة واللجنة الوطنية للطعن.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-144 المؤرخ في 26 أبريل سنة 2006، يحدد كيفيات استفادة الأشخاص المعوقين من مجانية النقل والتخفيض في تسعيراته.
- المرسوم التنفيذي رقم 340/07 المؤرخ 31 أكتوبر 2007 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 03-45 المؤرخ في 19 يناير سنة 2003، يحدد كيفيات تطبيق أحكام المادة 07 من القانون رقم 02-90 المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.

☜ **نشاط اللجنة الولائية للخبرة الطبية:**

تقوم اللجنة بدراسة الملفات مرتين في الشهر (مرة كل 15 يوم) حسب نوع كل إعاقة و تتكون اللجنة من طبيب مختص في طب العظام و طبيب مختص في طب العيون وطبيب مختص في الأمراض العقلية وطبيب مختص في الأذن و الحنجرة وطبيب عام وتتولى مصالح المديرية كتابة تقرير اللجنة.

☜ **الإعفاء من الضرائب و الرسوم لفئة المعوقين:**

يستفيد الشخص المعاق حركيا من إعفاء جمركي عند استيراد سيارة مجهزة طبقا للمادة 67 من قانون المالية لسنة 1989, كما يستفيد من إعفاء ضريبي بالنسبة للأشخاص العاملين والذين يتحصلون على مرتب شهري يساوي أو يقل عن الأجر القاعدي.

❷ **المنحة الجزافية للتضامن _(AFS):**

☜ **النصوص التنظيمية:**

- مرسوم تنفيذي رقم 94-336 المؤرخ في 24 أكتوبر سنة 1994، يتضمن تطبيق أحكام المادة 22 من المرسوم التشريعي رقم 94-08 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1994.
- القرار الوزاري رقم 52 المؤرخ في 12 نوفمبر عام 1994، المحدد لمبالغ التعويض للمشاركة في النشاطات ذات المنفعة العامة والمنحة الجزافية للتضامن والمنحة الخاصة بالأشخاص المتكفل بهم.
- قرار وزاري مشترك رقم 006 المؤرخ في 08 جانفي 2001 المتضمن توسيع المنحة الجزافية للتضامن لذوي العاهات، المسنين المرضى العضال والمكفوفين.
- قرار وزاري مشترك رقم 008 المؤرخ في 21 فبراير سنة 2001 يتضمن رفع مبلغي التعويض عن المشاركة في النشاطات ذات المنفعة العامة والمنحة الجزافية للتضامن.
- قرار وزاري مشترك رقم 050 المؤرخ في 21 فبراير سنة 2001 يتضمن رفع مبلغي التعويض عن المشاركة في النشاطات ذات المنفعة العامة والمنحة الجزافية للتضامن.

☜ **الجدول:يمثل الأصناف التي يمكن لها أن تستفيد من المنحة الجزافية للتضامن.**

رقم	الأصناف المستفيدة
01	مسن بدون عائلة أو يعيش لوحده بدون دخل
02	معاق رب عائلة أو يعيش لوحده بدون دخل
03	ربة عائلة مطلقة أو أرملة
04	أشخاص مكفوفين
05	مسن أكبر من 60 سنة
06	معاق أكبر من 18 سنة
07	شخص مصاب بمرض مزمن
08	عائلة متكفلة بمعاق أقل من 18 سنة

☜ **العلاج المجاني لفائدة المعوزين الغير مؤمنين اجتماعيا:**

حتى يتسنى للمحرومين غير مؤمن لهم اجتماعيا الاستفادة من مجانية العلاج في المؤسسات الإستشفائية العمومية والذين يتوافقون مع أحكام المرسوم التنفيذي 12/01 المؤرخ في 21 جانفي 2001 والمحدد لكيفيات الحصول على العلاج المجاني ، تم الشروع في إعداد بطاقية مركزية تتضمن المعلومات الخاصة بحامل بطاقة العلاج المجاني وذويه وهذا تحسبا للتطبيق الفعلي للعلاقات التعاقدية بين مؤسسات الصحة العمومية ، صناديق الضمان الاجتماعي، مديرية النشاط الاجتماعي.

لهذا الغرض تم اتخاذ سلسلة من الإجراءات لتجسيد التعاون الإداري بين كل هذه الهيئات التي تمثل أطراف التعاقد فضلا عن تسليم شهادات عدم الانتساب CASNOS, CNAS.مصالح الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء و الغير أجراء.

❸ الطفولة المسعفة أو إسعاف الطفولة

☜ **النصوص التنظيمية:**

- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 02 نوفمبر 1988 المحدد لمبالغ المنح الشهرية المدفوعة للوضع العائلي المؤجر ولإعانة الطفولة المسعفة.
- قرار وزاري مشترك رقم 007 المؤرخ في 16 جانفي 2001 المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 نوفمبر 1988 المحدد لمبالغ المنح الشهرية المدفوعة للوضع العائلي المؤجر ولإعانة الطفولة المسعفة.
- المذكرة الوزارية رقم 3840/ أ ع بتاريخ 28 سبتمبر 2008 المتضمنة استهلاك الاعتمادات الممنوحة للطفولة المسعفة أو لإسعاف الطفولة في إطار الباب 46/10

☜ **حالات الطفولة المسعفة**

- الأطفال المحرومين من العائلة
- الأطفال الموضوعين في إطار الكفالة
- الأطفال المسترجعين من طرف الأم البيولوجية

❹ الملاحظة والتربية في الوسط المفتوح:

يتكفل مكتب الإدماج الاجتماعي ومتابعة الشباب في الوسط المفتوح– مصلحة الملاحظة والتربية في الوسط المفتوح– بمتابعة الأحداث الجانحين أو المتواجدين في حالة خطر معنوي الموضوعين تحت نظام الحرية المحروسة بأوامر من قضاة الأحداث لدى محاكم إقليم ولاية المدية حيث يقوم الفريق البيداغوجي بمتابعة هؤلاء الأحداث طيلة فترة

الوضع ومراقبتهم في الوسط العائلي والمدرسي أو المهني، ويقوم بدراسة سلوكهم وميولهم وكيفية استغلالهم لأوقات فراغهم مجسدين بذلك متابعة نفسية وتربوية شاملة تكون في احتكاك مع الأحداث وأوليائهم.

وفي إطار المهام الموكلة إلينا والمتمثلة في متابعة الأحداث الذين يعانون من صعوبات في التكيف الاجتماعي سواء منهم الجانحين أو المتواجدين في حالة خطر معنوي، يتمثل برنامج عملنا أساسا في مرافقة الأحداث والعائلات عن طريق الإصغاء، الإرشاد و التوجيه الحسن، بمساعي جادة مع مختلف المؤسسات أو الهياكل الاجتماعية بغية إعادة إدماجهم اجتماعيا.تتجسد هذه العملية وفق المهام المنوطة بالمصلحة كما يلي:

1- التحقيقات الاجتماعية: يقوم فريق العمل بإنجاز بحوث اجتماعية عن الأحداث المتابعين من طرف مختلف محاكم الولاية، بأمر من قاضي الأحداث أو قاضي التحقيق بالنسبة للجنايات، أو بطلب من مختلف المؤسسات والهياكل الأخرى، والتي تتطلب التنقل إلى مقر الأسرة و المؤسسات (مؤسسات تعليمية، مركز التكوين المهني والتمهين وملحقاته).

2- متابعة الأحداث الموضوعين تحت نظام الإفراج المراقب: من قبل قضاة الأحداث لدى محاكم الولاية يقوم الفريق البيداغوجي بمتابعة هؤلاء الأحداث طيلة فترة الوضع مع مراقبتهم في الوسط الأسري العائلي، المدرسي أو المهني، ودراسة سلوكهم وميولهم وكيفية استغلال أوقات فراغهم، متابعة نفسية تربوية تكون في احتكاك متواصل مع الأحداث وأوليائهم وإبلاغ قضاة الأحداث بتقارير دورية أو إستعجالية إن تطلب الأمر ذلك.

3- الإصغاء والإرشاد والتوجيه: حيث يتم استقبال مختلف الحالات الواردة إلى المصلحة والإصغاء إلى انشغالاتها أو مشاكلها وتوجيهها، كما يتم العمل مع الحالات التي تعاني من صعوبة في التكيف الاجتماعي أو الأسري، بطلب من أوليائهم غالبا، حيث قد يستفيدون من عدة مقابلات وحصص إرشادية وتوجيهات ونصائح أحيانا بصفة منتظمة للتمكن من مساعدتهم في تجاوز مشاكلهم أو إعادة إدماجهم أسريا أو اجتماعيا.

4- الاتصال مع مختلف الهيئات والهياكل الإدارية والتربوية والاجتماعية: بغرض إدماج الأحداث دراسيا أو مهنيا ومتابعتهم صحيا، وملأ أوقات فراغهم بإدماجهم في ورشات عمل وأنشطة هادفـة.

5- تنظيم والمشاركة في حملات توعوية تحسيسية: حول مختلف الآفات الاجتماعية (التدخين المخدرات والإدمان عليها – العنف ضد المرأة- العنف في المدارس – عمالة أطفال.....إلخ)، وذلك بالتنسيق مع قطاعات أخرى فاعلة على المستوى الولائي، وكذا المجتمع المدني.

6- التنسيق مع مختلف الهياكل الاجتماعية على مستوى المديرية الوصية: بغرض مساعدة الأحداث وعائلاتهم إما بتوجيههم نحو المراكز المتخصصة أو إدراجهم ضمن بـرامج التشغيل المختلفة أو المنح الجزافية لذوي الحقوق، وكذا تقريبهم من مختلف المكاتب أو الهياكل الاجتماعية الجمعوية التضامنية لمساعدتهم ماديا، وكذا توجيههم نحو مختلف هياكل التشغيل.

7- التمثيل المدني للأحداث لدى مصالح الأمن: أثناء إجراء محاضر السماع، في غياب ولي الحدث لسبب أو الآخر، ومرافقة الأحداث عند عرضهم على مصالح العدالة (وكيل الجمهورية- قاضي الأحداث أو قاضي التحقيق).

8- حضور اجتماعات لجنة إعادة التربية: التي تجرى دوريا بمؤسسة إعادة التربية بالمدية – بمعدل اجتماع كل شهر برئاسة السيد قاضي الأحداث لمحكمة المدية، بحضور مدير المؤسسة وممثلين من ذات المؤسسة مسؤول مصلحة إعادة الإدماج والإطارات ذات صلة بالأحداث من المؤسسة وبمشاركة ممثلين عن مختلف القطاعات الناشطة بغرض تسطير برنامج النشاط الشهري، لفائدة الأحداث المودعين بالمؤسسة، ويتم خلالها عملية تقييم لما تم إنجازه.

ثانيا: مصلحة التضامن و الحركة الجمعوية

سطرت الدولة إستراتيجية وطنية لمكافحة الفقر و الحرمان مبدأها التغلغل أكثر في أوساط الفئات الهشة من المجتمع واستهداف فعلي لها من خلال هذه البرامج التضامنية،لأجل كل ذلك أنشأت الصناديق الخاصة للتضامن الوطني والتي منحت فيما بعد لا مركزية تسييرها إلى مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن عن طريق إبرام اتفاقيات بين الوزارة المكلفة بالتضامن الوطني و والي الولاية لتمويل العمليات التضامنية في إطار حساب التخصيص للخزينة رقم 069-302 الخط 01 بعنوان الصندوق الخاص للتضامن. حيث تضم الاتفاقية البنود المذكورة أدناه.

☜ **النصوص التنظيمية:**

- قانون المالية لسنة 1993.
- المرسوم التنفيذي رقم: 310-94 المؤرخ في 1994 المعدل و المتمم ب
- المرسوم التنفيذي رقم 97 – 203 المؤرّخ في 27 مايو سنة 1997 والمتضمن تعديل أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94 – 198 المؤرّخ في 13 يوليو سنة 1994 والمتضمن إحداث لجنة وطنية للتضامن.
- المرسوم التنفيذي رقم 45-08 المؤرخ في 03 فيفري 2008، يتعلق باللجنة الوطنية للتضامن.

❶ الصندوق الوطني للتضامن– ولا مركزية تسيير الحساب الخاص:

1-1- بعنوان التضامن الم درسي: في إطار تنفيذ الاتفاقية رقم 07 المؤرخة في 2015/04/29 المبرمة بين والي ولاية المدية ووزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة، تم اقتناء حقيبة مدرسية و مآزر لفائدة الأطفال المعوزين و المعوقين .

1-2- اقتناء كراسي متحركة: أما فيما يخص تجسيد العملية التضامنية للفئات الهشة من المجتمع بموجب الاتفاقية المبرمة بين وزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة والسيد: والي الولاية وقد تم اقتناء كراسي متحركة ودراجتين ناريتين كراسي متحركة كهربائية.

1-3- تقديم مساعدات لفائدة العائلات المنكوبة: تجسيدا الاتفاقية رقم 213 المؤرخة في: 2013/10/17 للحساب الخاص للتضامن، تم اقتناء أفرشة و أغطية لفائدة العائلات المنكوبة.

1-4- اقتناء المكيفات و المدفئات و اقتناء الأدوية: وتتم في اطار اتفاقيات مبرمة بين وزارة التضامن الوطني و والي الولاية.

1-5- المساهمة المحتملة في تمويل المشاريع : في إطار المساهمة المحتملة في تمويل المشاريع التي تهدف لمكافحة الفقر والإقصاء لفائدة الفئات المعوزة والتي تتضمنها الاتفاقية رقم: 213 المؤرخة في : 2013/10/17 لاقتناء معدات و أجهزة لفائدة الأسر المعوزة والتي ترغب في تجسيد مشاريع مدرة بالدخل.

❷ الحركة الجمعوية:

☜ **النصوص التنظيمية:**
- القانون 12-06 المؤرخ في:2012/01/12 المتعلق بالجمعيات؛ سيما المواد: 29، 34، 35 و 37 منه.

وفي إطار حماية وترقية الطفولة والمرأة؛ و كذا التكفل بالفئات الهشة والحالات الاجتماعية التي تستدعي المرافقة سيما الأشخاص ذوي الإعاقة المعوزين المتواجدين في وضع اجتماعي صعب و دعم نشاطات الحركة الجمعوية. سجلت مديريتنا إلى غاية مي 2016 عدة جمعيات - مكيفة حسب القانون 12-06- ناشطة في المجالات المذكورة آنفا، ويتعلّق الأمر بحوالي: 23 جمعية.

ثالثا: مصلحة المؤسسات والمراكز المتخصصة:

❶ **المراكز المتخصصة:** إنّ هذا النوع من التكفل الذي تضمنه الدولة نحو مختلف فئات المعوقين و كذلك فئة المسنين و الأحداث في خطر معنوي يشكل الركيزة الأساسية لكل نشاط اجتماعي و هذا عن طريق التكفل على مستوى المؤسسات المتخصصة.

☜ **قائمة المراكز المتخصصة التابعة لقطاع النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية:**

- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالمدية.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بتمزقيدة.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالبرواقية.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا ببوغزول.
- مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا لبني سليمان.
- دار الأشخاص المسنين بن شكاو.
- مؤسسة الطفولة المسعفة ببن شكاو.
- المركز المتخصص في إعادة التربية للمدية.

❷ **الأقسام المدمجة:**

أنشأت الأقسام المدمجة سنة 2007 بموجب مقرر فتح القسم المدمج رقم 014/86 المؤرخ في 2007/04/18 على مستوى المدرسة الابتدائية حاج حمدي والمدرسة الابتدائية عبد الكريم قرطبي.

❸ **مراكز استقبال الطفولة الصغيرة المعتمدة على مستوى ولاية المدية:**

☜ **النصوص التنظيمية:**

- المرسوم التنفيذي رقم 92 - 382 المؤرخ في 13 أكتوبر سنة 1992 والمتضمن تنظيم استقبال صغار الأطفال ورعايتهم.

رابعا: مصلحة برامج التنمية والإدماج الاجتماعي

تتكفل مديرية النشاط الاجتماعي باقتراح، برمجة، تسيير، انجاز ومتابعة كل الأجهزة الاجتماعية الممولة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية و كذا التسيير المالي و دفع مستحقات كل الجهات المتعامل معها و هذه الأجهزة هي:

1. **جهاز أنشطة الإدماج الاجتماعي DAIS**
2. **جهاز إدماج حاملي الشهادات PID**
3. **جهاز الأشغال ذات المنفعة العمومية لليد العاملة المكثفة TUP-HIMO**
4. **جهاز الجزائر البيضاء BLANCHE ALGERIE**
5. **برنامج التنمية الجماعية DEV COM**

1 جهاز أنشطة الإدماج الاجتماعي_(DAIS):

☜ **النصوص التنظيمية:**

- المرسوم التنفيذي رقم 09-305 المؤرخ في 20 رمضان عام 1430 الموافق ل 10 سبتمبر 2009 المتعلق بجهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي، - المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-78 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق 12 فبراير سنة

يخص هذا الترتيب الشباب البطال البالغين ما بين 18 إلى 59 سنة, المقصيين من المنظومة التربوية وكذا الحاصلين على شهادات من مراكز التكوين المهني و كذلك الفئات المحرومة بدون مستوى، يستفيدون من عقد لمدة سنتين قابل للتجديد مرتين, حيث يقدر مبلغ المستفيد بـ 6000.00 دج شهريا مع استفادته من التغطية الاجتماعية.

2 منحة إدماج حاملي الشهادات PID:

☜ **النصوص التنظيمية:**

- المرسوم التنفيذي رقم 08-127 المؤرخ في 2008/04/30 المتعلق بجهاز إدماج حاملي الشهادات.

يهدف هذا البرنامج لإدماج المهني للشباب خريجي الجامعات، و الحائزين على شهادة تقني سامي.

☜ **شروط الاستفادة:** يؤهل الاستفادة من هذا الجهاز الشباب الذين يستوفون الشروط الآتية:

-الجنسيةالجزائرية.

- البالغين ما بين 19 م 35 سنة.

- بطال.

- إثبات وضعيتهم تجاه الخدمة الوطنية.

مدة الإدماج: حددت مدة الإدماج بسنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة. تدفع منحة قدرها **10 000**دج شهريا لحاملي الشهادات التعليم العالي، و**8000** دج شهريا لفائدة التقنيين السامين.

❸ برنامج الأشغال ذات المنفعة العمومية لليد العاملة المكثفة TUP-HIMO:

☜ **النصوص التنظيمية:**

- اتفاقية أساسية ما بين القطاعات رقم 006 المؤرخة في 1996/07/29 تتضمن كيفيات تسيير وتنفيذ البرامج الخاصة بأشغال ذات منفعة عمومية للاستعمال المكثف لليد العاملة.
- اتفاقية رقم 319/م ع/وت أ/ 96 المؤرخة في 1996/12/18 تتضمن تنفيذ الاتفاقية الأساسية ما بين القطاعات المبرمة في 07/29 1996 المتعلقة بكيفيات تسيير وتنفيذ البرامج الخاصة بأشغال ذات منفعة عمومية للاستعمال المكثف لليد العاملة.
- مذكرة تطبيقية رقم 11/م ع/وت أ/ 97/مكرر المؤرخة في 1997/01/21، تعدل الاتفاقية رقم 319/م ع/وت أ/96 المؤرخة في 1996/12/18.
- مذكرة رقم 31/م ع/وت أ/ 97 تتضمن الإطار العام للأشغال ذات المنفعة العمومية للاستعمال المكثف لليد العاملة وتحديد أهدافها ومحتواها.

يهدف هذا البرنامج إلى منح الفرص لتوظيف الشباب ومساعدتهم لإدماجهم في عالم الشغل عن طريق خلق ورشات لصيانة الهياكل التابعة للجماعات المحلية.

توكل الأشغال ضمن هذا الجهاز إلى الحرفيين والمقاولين الصغار القاطنين في مناطق إنجاز المشاريع بعد مشاركتهم في المناقصة المفتوحة لهذا الغرض.

هذه المشاريع تشمل القطاعات التالية: الطرق- الغابات- الجماعات المحلية-الري- المصالح الفلاحية (مكافحة القوارض)- و كل قطاع من هذه القطاعات مخصص له طبيعة معينة من الأشغال حسب الأولوية وهي كالتالي:

1. قطاع الطرق: يهتم بتنفيذ برامج أشغال تتعلق بصيانة شبكة الطرق البلدية والولائية.

- نزع الأعشاب
- بناء متاريس بالحجارة
- تنظيف مجاري صرف مياه الأمطار
- تصليح و ترقيع الطرقات بالزفت

2. قطاع الغابات و الري: يهتمان بـ :

- بناء متاريس بالحجارة
- مقاومة ظاهرة الإنجراف من الفيضانات

3. قطاع الجماعات المحلية: يهتم بما يلي :

- ترميم و صيانة المدارس الإبتدائية.
- صيانة المقابر

4. قطاع المصالح الفلاحية يهتم بما يلي :

- مكافحة القوارض (الفئران).

❹ برنامج الجزائر البيضاء:

☜ **النصوص التنظيمية:**

- قرار رقم 048 المؤرخ في 2005/06/13 يتضمن إنشاء وتنصيب اللجنة المسيرة لمشروع الجزائر البيضاء لدى وزارة التشغيل والتضامن الوطني

يهدف هذا الجهاز إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطن و هذا بإنشاء مؤسسات مصغرة للتضامن من أجل النظافة و الحفاظ على المساحات الخضراء كما يسمح هذا المشروع بإنشاء مناصب شغل جواريه لفائدة الشباب البطال بعد دراسة ملفهم من قبل لجنة البلدية ثم يعرض على اللجنة الولائية لاقتناء المستفيدين حسب المعايير والمقاييس المعتمدة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية.

❺ برنامج التنمية الجماعية التساهمي:

يرمي برنامج التنمية الجماعية التساهمي إلى تعزيز النشاطات القطاعية التابعة للدولة من خلال انجاز مشاريع مشجعة و المستجيبة للحاجيات الأولية المعبر عنها من طرف هذه الفئات عن طريق حملات التحسيس التي تقوم بها الخلايا الجوارية للمناطق المعزولة.

☜ **الأهداف والآثار المرجوة من هذا البرنامج:**

- تقوية الحس الجماعي لدى الفئات السكانية.
- الاستهداف الفعلي للمناطق المعزولة والاستجابة للاحتياجات الضرورية لهذه الفئات السكانية.
- تشجيع السكان على البقاء في الأرياف لخدمة أراضيهم وعدم النزوح نحو المدن.
- برامج مكملة لمخططات التنمية القطاعية.

❻ الخلايا الجوارية التضامنية:

☜ **النصوص التنظيمية:**

- المرسوم التنفيذي رقم 37-2000 المؤرخ في 07 فبراير سنة 2000، يحدد كيفيات إحداث الخلايا الجوارية التضامنية وتنظيمها وسيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-307 المؤرخ في 2008/09/27 المتعلق بالخلايا الجوارية التضامنية.

تتكون كل خلية جوارية من:

1- المنسق

2- الأخصائي الاجتماعي

3- الأخصائي النفساني

4- الطبيب

5- المساعد الاجتماعي

وتتمثل مهام أعضاء الخلية فيما يلي: تعمل الخلية الجوارية التضامنية على المساعدة في تحقيق و انجاز برامج التنمية الاجتماعية التي رسمتها لنفسها وكالة التنمية الاجتماعية والمتمثل أساسا في:

- تنمية كل نشاط يرمي إلى التكفل بالفئات السكانية المحرومة وترقيتها وتحسين ظروف معيشتها.
- المساهمة في تنفيذ النشاطات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي والطبي والنفساني لاسيما في حالات الكوارث والنكبات.
- انجاز التحقيقات وإعداد تقارير خاصة حول الفقر والآفات الاجتماعية .
- إعلام الفئات السكانية المعنية ببرامج المساعدة ونشاط التنمية الاجتماعية والتضامن الوطني وتقريبها من الإدارات المعنية قصد استفادتها من هذه البرامج والنشاطات.

- تحديد مناطق وجيوب الفقر
- المساهمة في إعداد الخريطة الاجتماعية للبلديات الفقيرة بالولاية .
- تحديد احتياجات الفئات السكانية المحرومة وإحصائها
- اقتراح نشاطات قابلة للإدراج في برامج التنمية المحلية .
- مرافقة الفئات السكانية المحرومة والحركة الجمعوية بالاتصال مع السلطات المحلية في تحديد وانجاز مشاريع التنمية المحلية
- مرافقة الأشخاص المحرومين للاستفادة من الإعانات والخدمات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إعداد مخطط العمل وتقارير النشاطات لكل ثلاثة أشهر والحصيلة السنوية للخلية .

⑤ برنامج التنمية الجماعية التساهمي

يرمي برنامج التنمية الجماعية التساهمي إلى تعزيز النشاطات القطاعية التابعة للدولة،من خلال إنجاز المشاريع المشجعة والمستجيبة للحاجيات الأولية المعبر عنها من طرف الفئات السكانية وهذا عن طريق حملات التحسيس التي تقوم بها الخلايا الجوارية بالمناطق المعزولة.

وبالنسبة للأهداف والآثار المرجوة من هذا البرنامج فتتمثل في:

- تقوية الحس الجماعي لدى الفئات السكانية.
- الاستهداف الفعلي للمناطق المعزولة والاستجابة للاحتياجات الضرورية للسكان.
- تشجيع السكان على البقاء في الأرياف لخدمة أراضيهم وعدم النزوح نحو المدن.
- برامج مكملة لمخططات التنمية القطاعية.

المبحث الثاني: المقابلات

مثلما أشرنا في الإطار المنهجي إلى أسلوبنا المعتمد في دراسة الحالة فإننا وجدنا المقابلات هي الأسلوب الأمثل الذي يساعدنا على الاقتراب من نتائج بحثنا.

المطلب الأول: أسئلة وأجوبة المقابلات

قمنا بإجراء أكثر من ثلاث مقابلات خلال فترة تربصنا بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن إلا أننا استطعنا تسجيل ثلاثة فقط و ذلك بسبب تحفظ بعض المسؤولين عن الإجابة عن أسئلتنا و كذلك تهرب البعض الأخر من الإجابة .

المقابلة الأولى مع السيد المدير:

سؤال1: ماهي العلاقات العامة في نظركم؟ و كيف هي داخل مؤسستكم؟

جواب: العلاقات العامة تتطلب معرفة جميع الأطراف التي يتم التعامل معها داخل المؤسسة وخارجها و التمكن من مخاطبتهم حسب الإجراءات والسياسات المتبعة.

كما أن العلاقات العامة في مؤسستنا تأخذ الدور الأكبر في نشاطنا الإداري لما لها من تباين في الأهداف ، فهي تدرس الجانب الاجتماعي مثلها مثل هدف مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن فهي تسهر على إرضاء كافة المواطنين على مختلف الفئات بما يخدم مصالحهم وانشغالاتهم فعلى غرار خدمة جميع المواطنين الموجودين على تراب الولاية هناك فئات خاصة لابد لمديريتنا التكفل بها و إعطائها الأولوية في الخدمة.

و من الفئات التي تلتزم مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن بالتكفل بها نذكر مايلي:

- الأشخاص المعوقين(ذهنيا–حركيا–سمعيا– بصريا).
- المطلقات و الأرامل و الأمهات العازبات.
- الأطفال بدون آباء .

- الأشخاص المسنين.
- الأشخاص بدون مأوى.
- فئة الأحداث(المحبوسين القصر).
- ضحايا المأساة الوطنية.
- الشباب البطال.
- حاملي الشهادات(الجامعية و مراكز التكوين).

إرضاء هذه الفئات يساعدنا على تكوين علاقات عامة جيدة على المستوى الخارجي أما على المستوى الداخلي فهناك إطارات و عمال يمثلون السلم الإداري على حسب مستوياتهم التعليمية. تعاملنا مع هؤلاء هو ما نسميه بالعلاقات العامة على المستوى الداخلي حيث نجد أنفسنا مجبرين على التواصل معهم باستمرار من اجل تحقيق مصالح المديرية.

إلا انه هناك بعض الاختلافات سواء بين المدير و موظفيه أو بين الموظفين فيما بينهم تولد مشاكل داخلية مما يؤدي إلى عرقلة النظام الإداري وبعده خلل و صعوبة في إصدار القرارات و بالتالي عرقلة مصالح المواطنين، و ما يهمنا في هذه الحالة هو سلامة علاقاتنا الداخلية من اجل تحقيق أهدافنا بصورة جيدة.

سؤال2: بصفتكم المسؤول الأول على مستوى المديرية هل كل القرارات تصدر من طرفكم فقط أم هناك من هو أهل لإصدار القرارات بعدكم؟

جواب: عندما نقول قرار يعني أن هناك مشكلة أو أمر غير عادي مما يستدعي تدخلنا لحلها و هنا يجب النظر إلى نوعية القرارات التي نحن بصدد اتخاذها، فان كانت القرارات تخص الأمور المالية فهي قرارات إستراتيجية تخص المدير وحده بصفته الآمر بالصرف، إما أن

كانت تخص غير ذلك فكل رئيس المصلحة ملزم باتخاذ قرارات لحل المشاكل الخاصة بمصلحته أو تحويلها إلى المدير في حال عدم قدرته على ذلك.[1]

المقابلة الثانية: السيد رئيس مصلحة برامج التنمية و الإدماج الاجتماعي.

سؤال1: كيف تتم عملية تسيير المصلحة التي انتم رئيسها، خاصة وأنها تحتوي على ستة مكاتب؟

جواب: تسيير مصلحة بحجم ستة مكاتب ليس بالأمر السهل خاصة من الناحية البشرية فالمحافظة على علاقات الموظفين فيما بينهم و مسؤولهم المباشر من الأولويات التي نسعى إلى تحقيقها، حيث أننا نهدف إلى تكامل بين الوظائف و الأجهزة من اجل إعطاء تعليمات و أوامر لا بد أن تطبق و تنفذ ، هذا من جهة .و من جهة أخرى، نحن نعتمد في تسييرنا و حل مشاكلنا و إصدار قراراتنا على مشاركة كل المسيرين بحكم أن كثرة تعاملاتهم مع المواطنين أكسبتهم خبرة لإيجاد الحلول اللازمة[2].

المقابلة الثالثة: السيد رئيس مصلحة المؤسسات المتخصصة

سؤال1: ماهي المشاكل التي تواجهونها في تعاملكم مع مدراء المراكز التابعة لقطاعكم؟ وكيف تتعاملون معها؟

جواب: عدم وجود مشاكل نفسره لسببين: إما أن يكون التسيير ممتاز وبالتالي مدير المؤسسة يستطيع إيجاد الحلول لكل المشاكل، و إما أن تكون هناك مشاكل لكنها مخفية ولا تصل إلينا إلا بعد تفاقمها و خروجها عن السيطرة ، و هذا هو الأمر الشائع عن اغلب المؤسسات الجزائرية، في هذه الوضعية ندرك أن العلاقة التي تضبط سير المؤسسة ليست بسليمة ولأن مدير المؤسسة تحاشى إبلاغ الإدارة فهو مدرك بأنه في وضعية سيئة بالنسبة لمسؤوليه، وهنا

[1] مقابلة مع السيد بهاليل محمد، مدير مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية، 2017/05/16 على الساعة 14.00.

[2] مقابلة مع السيد جغلال مسعود، رئيس مصلحة بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية، 2017/05/23 على الساعة13.00.

يكون دورنا من خلال البحث في أسباب المشكل ثم معرفة الطريقة التي نتعامل بها مع ذات المدير حيث أن في غالب الأحيان نجد الخلل في العلاقات العامة و هو ما يستدعي إعطاءها الأهمية الكبرى داخل إدارتنا.[1]

المطلب الثاني: تحليل المقابلات

من خلال الأجوبة التي تلقيناها أثناء مقابلاتنا مع السيد المدير والسادة رؤساء المصالح بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية استخلصنا النتائج التالية:

- العلاقات العامة تضمن للمدير معرفة كل من هو تحت مسؤوليته وكل من يتعامل معهم داخليا أو خارجيا.
- إصدار القرارات في مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن يكون من طرف رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب في الوضعيات العادية أما في الأمور المالية و القرارات ذات المستوى العالي فهي من اختصاص المدير فقط.
- عملية تسيير أجهزة و برامج من طرف رئيس مصلحة تقتضي بناء علاقات جيدة مع مسيري الأجهزة و إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- من المشاكل التي يواجهها بعض رؤساء المصالح هي التستر عن المشاكل أثناء وقوعها و السبب يرجعونه إلى محاولة حلها دون اللجوء إلى الإدارة العامة.

[1] مقابلة مع السيد بن دسدوس محمد، رئيس مصلحة بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية المدية، 2017/05/27 على الساعة14:15.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي وصلنا إليها بعد دراستنا لموضوع " دور العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المؤسسة" نذكر ما يلي:

- بما أن العلاقات العامة قائمة على العنصر البشري فلا بد على المؤسسة أن توليها الأهمية الكبرى.
- بما أن عملية صناعة القرارات تمس جميع أنشطة المؤسسة، فلابد عليها من الوقوف على جميع الوظائف التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها.
- باعتبار أن القرار الإداري يتطلب وجود بدائل فان هذه الأخيرة تضمنها العلاقات العامة الموجودة بالمؤسسة.
- إذا التزم صانع القرار بالمراحل المذكورة في البحث فان قراره مثالي في غالب الأحيان.
- صانع القرار نجده دائما يتعرض لضغوط نتيجة لتأثره ببيئته.
- العلاقات العامة وصناعة القرار وظيفتان لا تنفصلان عن العمليات الأساسية للإدارة المتمثلة في:التخطيط،التنظيم،التوجيه والرقابة.
- العلاقات العامة تحدد سبب المشاكل داخل الإدارة حين تكون سليمة.
- القرار المثالي لابد أن يتخذ بعد دراسة كل مراحل عملية اتخاذ القرار.
- صناعة القرارات لا تتم إلا بمساهمة العلاقات العامة.

وبذلك يمكن تأكيد الفرضيات السابقة.

خاتمة:

من خلال دراسة هذا الموضوع أدركنا أن العلاقات العامة لا تقل أهمية عن باقي أنشطة الإدارة، فالعلاقات العامة لها رجالها ونساؤها المتخصصين والمتخصصات والمدركين بأنها ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً استناداً على مبدأ المسؤولية الاجتماعية وليست لأهداف أخرى، كما ان عملية صنع القرارات داخل المؤسسة تعتبر من حتميات الأمور في الإدارة العامة بل والإدارة الخاصة، وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة والأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

هنا يكمن الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات العامة في المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أن العلاقات العامة وظيفة تُمكِّن من عملية صنع القرار داخل المؤسسة من خلال الرصد للبيئة الخارجية والداخلية وهذا ما جعلها من الوظائف الأساسية للمؤسسات.

قائمة المراجع:

أولا:القواميس

1. صالح العالي الصالح،أمينة الشيخ سليمان الأحمد، معجم المعاني الجامع- معجم عربي عربي ،الرياض،محرم 1401هـ .

ثانيا: الكتب

1. إمام إبراهيم، في العلاقات العامة و الإعلام، (ب ط)، المكتبة الانكلو مصرية، عمان 1986.

2. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر ،الجزائر ،ط1،2005.

3. أيوب نادرة، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997.

4. جاسم فلحي محمد ، مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، محاضرة من الجامعة العربية في الدانمارك، 2005-2006.

5. جودت ناصر محمد، الدعاية الإعلان والعلاقات العامة،(ب ط)، دار مجد ولان، عمان، 1998.

6. حريم حسين، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر ،الأردن 1997.

7. حنفي عبد الغفار، تنظيم وإدارة الأعمال المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.

8. خضر جميل، العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

9. خليل أبو الأصبع صالح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1،دار الشروق،عمان 1998.

10. رضا أكرم، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، القاهرة 2000.

11. رفيق الطيب محمد، مدخل للتسيير،الجزء الثاني،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون الجزائر، 1995.

12. السيد رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإمام مصر، 2000.

13. صالح عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، ط 1، الدار العالمين الدولية للنشر والتوزيع،عمان، 2000.

14. الطراونة احمد ، العلاقات العامة "صناعة القرن"،(ب ط)،عمان،2009.

15. طلعت محمود منال، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،مصر، 2003.

16. عبد العزيز المقدادي يونس، يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى عالم الإدارة، دار زهران، عمان، 1995.

17. علي شيبة شدوان، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2005.

18. عليوة السيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ، الطبعة 01، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

19. فجوة علي ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ،(ب ط)، عالم الكتاب، مصر، 1988.

20. فريد الصحن محمد ، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، 1997.

21. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيق)، الجامعة الأردنية،عمان،الطبعة04، 1992.

22. المرسى جمال الدين، محمود أبو بكر مصطفى، رشدي جبة طارق، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،2002.

ثالثا: المذكرات الجامعية

1.حنان بيبي،أمال بوتومي، دور العلاقات العامة في اتخاذ القرار بمحافظة الغابات لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة المدية،2014-2015.

2.ضويفي بلال، كلاش صحراوي، بومنير محمد، صناعة القرار في إدارة المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة الأعمال،معهد علوم التسيير، جامعة المدية،2005-2006.

رابعا: المواقع الالكترونية

1- صالح وعدي، مقال بمدونة www.mawdoo3.com عدد 2014/11/26.

2- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد 69، 2003/09/20. www.ngoce.org

3-موقع وزارة التضامن الوطني، الأسرة و قضايا المرأة، www.msnfcf.gov.dz

خامسا: المقابلات

1- مقابلة مع السيد بهاليل محمد، مدير مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية 2017/05/16 على الساعة 14.00.

2- مقابلة مع السيد جغلال مسعود، رئيس مصلحة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية، 2017/05/23 على الساعة:13.00

3- مقابلة مع السيد بن دسدوس محمد، رئيس مصلحة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية، 2017/05/27 على الساعة14:15.