

تحديات تطوير الخدمة العمومية وعلاقتها بالاتجاهات و المعايير

السوسيوقافية للموارد البشرية

الدكتور: بوبكر تيقان، جامعة التكوين المتواصل بدالي براهيم، الجزائر

الملخص:

إن المتتبع للوضع العام ولسوق العمالة لمختلف المنظمات الجزائرية الخدمائية على وجه الخصوص، يجد أن أغلب الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل تمتلك وتتبع اتجاهات بعينها تقسم وتصنف وترتب الوظائف والمنظمات وفق مفهوم اجتماعي واحد في أغلبه، يوافق ما يعتقده المخيال الاجتماعي في ترتيبه وتصنيفه لهذه الوظائف وما يرتبط بها من مكانة ودور اجتماعيين، فنجد تصنيف واضح بين تلك الوظائف التي يقبلها ويتحها وفق الجنس أو الانتماء الاثني والقبلي أو أحيانا السياسي وتلك الوظائف التي لا يقبلها حسب ذات المعايير، كحال الولايات الداخلية على سبيل الذكر التي تتيح بعض الوظائف للمرأة كالتعليم أو التمريض - بدرجة أقل - مقابل رفضه لوظائف أخرى تناقض بعض المعايير والقيم الاجتماعية لما تخلقه من أوضاع ضمن بيئة العمل غير مقبولة اجتماعيا، هذا الوضع جعل من حراك الموارد البشرية عموما واقبالها واستجاباتها لعمليات الاستقطاب التي تمارسها هذه المنظمات الخدمائية متفاوتة وفق البيئة السوسيو-ثقافية لكل مجتمع أو فئة منه على الأقل وهو ما قد يؤثر مباشرة على أغلب الميكانيزمات الإدارية الخاصة بتنمية وتسير الموارد البشرية الجزائرية وفعالية أدائها وهو ما سنحاول توضيحه من خلال هذه الدراسة.

**Abstract:**

All those interested in the labor market in Algeria, finds that most of human resources depends on certain trends, subdivided and classified according to unique social conceptions These subdivisions obey membership, gender, ethnic, tribal and even politics. The interior areas are up to the award of certain jobs; such as education and health for women and some others refuse to purely social criteria. This design negatively influence the mechanisms that govern and control human resources and make e dependent on sociocultural factors. Our research will attempt to provide explanations to all these conceptions involved in the labor market in Algeria.

يعد الأداء الجيد هدف كل منظمة ومؤشرا لنجاحها و مقياسا لفعاليتها و فاعليتها من منظور كلي للأداء التنظيمي العام، الذي يتكون من مجموع أداء مختلف وحدات المنظمة و تفاعلها مع بيئتها الى جانب أداء أفرادها، الذي لا يمثل إلا جزء من الأداء التنظيمي العام للمنظمة، و بوجود مستويات مختلفة للأداء و الفعالية تختلف ميكانيزمات تقييمه و تقويمه حسب عدة مداخل نظرية تبحث في مواضيع الأداء والفعالية و التطوير التنظيمي، لأجل تحديد معالم مستويات فعالية المنظمة و نجاحها ضمن بيئة عملها و مدى توافقها مع قيمها السوسولوجية و الثقافية التي تحدد اتجاهات و قيم الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل و التي قد تحدد جدوى عمليات الاستقطاب الخارجي و مختلف العمليات الادارية المرتبطة باستراتيجية المنظمة في مجال تنمية مواردها البشرية و استقطاب النخبة من المتاح خارجها بسوق العمل.

وهو ما يصعب من تحقيق الموازنة بين قيم و معايير افراد المجتمع و ضرورة تحقيق معايير الفاعلية التنظيمية التي لا تتوقف فقط على مستوى أداء أفراد المنظمة أو فرقها أو وحداتها ككل أو خصائص بيئتها التنظيمية الداخلية و ميكانيزماتها لتحسين الأداء، بقدر ما قد تتحكم فيها متغيرات كثيرة من البيئة الخارجية مرتبطة مباشرة باتجاهات و قيم الموارد البشرية، كما تزداد صعوبة هذه الموازنة صعوبة أكثر لما يتعلق الأمر بالمنظمات الخدمائية العمومية لما لها من خصوصية و مسؤولية اجتماعية خارج منطق الربحية و مبادئ الاقتصاد و التسيير.

### 1. العوامل المتحكمة في فاعلية و فعالية أداء المنظمات الخدمائية:

من المعلوم أنه لا يكون نشاط المنظمة و حركيتها بمعزل عن محيطها، حيث تتأثر المنظمة بمحيطها الذي يمكنها من الحصول على عناصر و محددات انتاجها أو خدماتها والتي لا يمكنها أن تتحصل عليها الا من خلال مجتمعها الذي تنتمي اليه، بالاضافة الى تعامل أفرادها معها في وضعية مستهلكين أو مستقبلين لخدماتها، كما ان

المحيط الطبيعي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الاولية، والتي تشترك ايضا في تكوين وسائل الانتاج المستعملة.

وكل من هذه العوامل تلعب دورا في حياة المنظمة<sup>(1)</sup>، كما أن أغلب المداخل الحديثة للتطوير التنظيمي وقياس الأداء الكلي للمنظمات تعتمد على مدى استجابة المنظمة لمتغيرات بيئتها الجزئية و الوسيطة و الكلية و مستوى استغلال الفرص المتاحة لها ومقدرتها على تفادي المخاطر المحتملة، باعتبار المنظمة أمام حتمية تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، و التي تمثل كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المنظمة و تؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها و فعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع لحد كبير الى سيطرة و تحكم المنظمة مثل مستوى أداء العاملين ومنها ما لا يخضع لسيطرة المنظمة مثل القرارات السياسية و الاقتصادية للدولة و عادات و تقاليد و معتقدات و ثقافة أفراد المجتمع<sup>(2)</sup>، وهو ما يجعلها أكثر تعقيدا، نظرا لكثرة العناصر الفاعلة و ضعف مستويات تجانسها، و هو ما ينعكس على فعاليتها و أداءها، حيث يعرف البعض بيئة المنظمة بمجموعة القيود التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى كفاءة المنظمة<sup>(3)</sup>.

و هو ما يوضح حجم التحدي الذي تشكله البيئة الخارجية للمنظمة الخدمائية العمومية خاصة.

أما عن البعد الثاني المتمثل في الاستقرار فهو يشير الى التغير في المكونات و العناصر البيئية، هذان العاملان المحددان لنتائج تحليل الأبعاد البيئية يحددان مستوى التأكد الذي يتراوح بين أربعة أصناف تتمثل في بيئة بسيطة ثابتة، بيئة معقدة ثابتة و بيئة بسيطة متغيرة وبيئة معقدة متغيرة<sup>(4)</sup>. كما يؤثر هذان البعدان في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث يمتد التغير البيئي من الوضع الساكن الى الوضع المتحرك، و كلما زادت ديناميكية تغير البيئة زادت الصعوبات في عملية تحديد الاحتمالات العديدة للقرار، فزيادة التعقيد تلزم المنظمة بضرورة التوجه نحو اللامركزية بغرض زيادة فعاليتها و التحكم في المتغيرات غير المتجانسة، و نحاول فيما يلي تناول جانبي بيئة المنظمة من داخلية و خارجية مع التركيز بشيء من

التفصيل على الجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تتضمنه البيئة الخارجية في شقها السوسولوجي على وجه الخصوص .

### 1.1 على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة:

تتضمن العوامل الداخلية مجمل مؤشرات و تأثيرات ما يصطلح عليه بالبيئة الداخلية للمنظمة التي هي كل المتغيرات المحصورة والمتولدة و الفاعلة داخل اطار المنظمة، من عمليات و وظائف و استراتيجيات و معطيات مختلفة، بعضها له علاقات ارباطية ضعيفة بالبيئة الخارجية باعتبارها عمليات تقنية ادارية بحت، و بعضها الآخر مرتبط مباشرة بمعطيات و مضامين البيئة الخارجية للمنظمة كالجانب الاجتماعي و الثقافي و السياسي و بقية النظم الاجتماعية المرتبطة بالسلوك التنظيمي بالمنظمة، إلا اننا من خلال دراستها و للضرورة البحثية سنحاول التركيز أكثر على البيئة الخارجية، دون انتقاص لأهمية تأثيرات البيئة الداخلية للمنظمة عليها، حيث تفرض هي الأخرى قيودا في اغلب عمليات ادارة المنظمة، باعتبارها متغيرات ترتبط بطبيعتها و خصائصها، حيث تفرض في عملية التعامل الداخلي بين اطراف و وحدات المنظمة سياقاً بعينه يكون انعكاساً مباشراً لدرجة فاعلية و أنماط القيادة أو مستويات المشاركة الادارية أو نظم الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و نظام الأجور و الحوافز<sup>(5)</sup>.

و طبيعة الهيكل التنظيمي و بمعرفة المنظمة لقدراتها و فعاليتها و امكانياتها تكون فكرة واضحة عن قدراتها و كفاءات التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، و هو ما يوضح العلاقة التي تربط بين البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة والتي تعد بالقاعدة التي تنطلق منها المنظمة لبناء استراتيجية تحقيق التكيف.

### 2.1: على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة:

تعمل المنظمة في بيئة متنوعة و معقدة من مختلف المتغيرات التي تقع خارج حدودها و التي تتفاعل مع بعضها البعض، و من هنا تؤثر على المنظمة بطرق مختلفة<sup>(6)</sup>، تفرض عليها جملة من الواجبات من ذلك الوفاء بكافة الالتزامات

الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، و من هنا فان معرفة ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من المتطلبات الاستراتيجية لنجاحها في تحقيق أهدافها، المتوقفة كذلك على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات أو المعوقات التي تتضمنها، و ذلك بالإطلاع المستمر على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة أو محيط المنظمة كما تشير اليه بعض الكتابات، هذه المتغيرات المتنوعة اجتماعية و سياسية و اقتصادية وغيرها في تفاعل معقد و مستمر يلقي بنتائجه على المنظمة و مختلف عناصرها، هذا و يمكن تقسيم هذا المحيط أو البيئة حسب العديد من المقاييس و الاعتبارات كأن يفصل بين المحيط الاقتصادي و المحيط السياسي و الإجتماعي وهكذا الى بقية المحيطات أو بين الهيئات و مراكز القوة و التأثير كمتغيرات، و أيضا بناء على بعد المحيط من قربه للمنظمة كالمحيط القريب و المتصل أو البعيد<sup>(7)</sup>. إلا أننا نعتد هنا التقسيم الأكثر شيوعا بالاعتماد على طبيعة المتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية للمنظمة.

وفي هذا السياق مثلا نجد أن البيئة الاقتصادية التي تمثل الوضع الاقتصادي العام القائم بمحيط المنظمة بمؤثراته و معطياته و متغيراته المختلفة لها تأثير في المنظمة على المستوى المحلي و العالمي، من خلال الدورة الاقتصادية التي تمر بها البلاد و معدل التضخم، السياسات الاقتصادية و المالية و متوسط الدخل الفردي، و البيئة السياسية و القانونية المتمثلة في القوانين و التشريعات الحكومية الي تحدد الفلسفة السائدة و العلاقات بين المنظمات و بين الحكومة و التوجه العام القانوني لبيئة المنظمة، كالعلاقات و الاتفاقيات الدولية و التحالفات الاقتصادية، المواصفات القياسية للجودة، الاستقرار السياسي، و الضرائب و الرسوم.

كما نجد كذلك البيئة التكنولوجية المتجسدة هي الظروف العامة لتطور التكنولوجيا و انتشارها و مستويات استخدامها و توافرها، إضافة الى تطور مجالات المعرفة، كذلك من بين المتغيرات المعتمدة في التقسيم نجد المنافسون الذين يمثلون المنظمات التي تعمل في نفس المجال و التي تشكل تهديدا للمنظمة في حالة تقدمها

في مستوى أداء الخدمة، وسوق العمل، وأخيرا الزبائن أو مستقبلي الخدمة الذين هم أساس و غاية وجود المنظمة، و عملية اشباع حاجياتهم و رغباتهم تبقى متوقفة على عملية معرفة توجهاتهم و انماط سلوكهم و مختلف الخصائص المميزة لهم و العوامل المؤثرة في ميولاتهم و سلوكياتهم<sup>(8)</sup>.

أما عن متغيرات البيئة الاجتماعية و الثقافية، فهي تلك التي تحكم سلوك الأفراد و المجموعات و تحدد انماط تعاملهم و سلوكهم اليومي في مختلف جوانب الحياة، التي قد تخلق للمنظمة فرصا للاستفادة منا كما قد تكون معوقات في حد ذاتها، لا بد من تفاديها عن طريق وظائف ادارية موضوعها متعلق بسلوك و ادراك و اتجاهات المجتمع المستهدف بالخدمة، و من أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية و الثقافية تلك المتعلقة بالتطورات الثقافية و الخصائص السكانية و المكانية و الحضارية و الثقافية السائدة في المجتمع، إضافة الى مستويات الوعي الاجتماعي و التعليم و الولاء للوطن، روح المواطنة، قيم النظم الدينية السائدة و الثانوية، الجماعات المؤثرة اجتماعيا، و كل ما يتعلق بنظم المجتمع و ثقافته معايير<sup>(9)</sup>.

كما نجد تقسيما آخرأ أكثر ارتباطا بمستوى إدراك كل فرد من المجتمع حسب موقعه و ثقافته و تجاربه الخاصة، حيث تصنف البيئة الى بيئة عامة و بيئة خاصة تمثل علاقات المنظمة ببقية المنظمات و المتغيرات التي تؤثر مباشرة في الأداء العام للمنظمة حسب طبيعتها و تخصصها و تصنف بقية المتغيرات الخارجة عن هذا الإطار ضمن البيئة العامة، أما عن التقسيم الثاني و المتمثل في البيئة الفعلية أو الواقعية و البيئة المدركة من قبل الادارة العليا فمؤشراتها غير متماثلة، تكون بذلك البيئة المدركة لدى العاملين مثلا غير التي عند المديرين فمن يجد منهم بيئة المنظمة متوترة قد يجدها غيره من العاملين عكس ذلك، فتكون القرارات و التصورات ملائمة للبيئة المدركة و ليست الحقيقية، فتكون لكل منظمة بيئة خاصة تتفاوت في قربها أو بعدها من البيئة الحقيقية<sup>(10)</sup>.

و من خلال عمليات تقييم البيئة الخارجية للمنظمة تخلص المنظمة من خلال دراستها لمكونات و متغيرات البيئة الخارجية المتميزة بدرجات متفاوتة من التغير و التعقيد الى تحديد وجهة التهديدات التي تواجهها من جهة و الفرص المتاحة لها من جهة أخرى، لتتخذ كل ما يجب من اجراءات مسبقة لأجل تفادي التهديدات و استغلال الفرص التي هي متغيرات مواتية في البيئة الخارجية تؤثر ايجابيا على فعاليتها، بينما تمثل التهديدات تلك المتغيرات أو الظروف التي تحدث في البيئة الخارجية و تميل لأن تكون طويلة الأجل أو الوجود تؤثر عليها سلبا مع غياب أي تحركات من قبل المنظمة للتعامل معها لتخفيض تأثيرها فتشكل بذلك نقاط ضعف على الأداء التنظيمي للمنظمة ككل<sup>(11)</sup>.

و نخص بالذكر هنا المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و كل ما تحمله من انساق و انماط مختلفة من السلوك و التي في الغالب تتعلق بمستويات الوعي و الادراك و التي تؤثر بعضها مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمائية أو العمومية والتي تتمثل في المرافق العمومية الحكومية، حيث تحاول هذه المنظمات تغيير سلوكيات بعضها من خلال العديد من الفعاليات ضمن وظيفة العلاقات العامة و أداة الإعلام بمختلف أشكاله، و من خلال ما سبق فانه من العوامل و المتغيرات السالفة الذكر من تمارس تأثيرا لافتا على المنظمة و مختلف عناصرها يصل الى درجة التأثير على هيكلها التنظيمي، باعتباره من اساسيات التنظيم.

و من بين النتائج التي توصل اليها البحث بخصوص كفاءات معالجة واقع بيئة المنظمة مثلا ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الأمثل طبقا لطبيعة البيئة، لأجل تفادي التأثيرات السلبية، اقترح برنز و ستولكر في دراستهما حول تأثيرات بيئة المنظمة شكلين من الهياكل الإدارية الهيكل الميكانيكي المقترح للبيئات المستقرة و الذي يمتاز بالمركزية و اعتماد الرتبة في أداء العمل و السلوك المبرمج، بينما اقترحا الهيكل العضوي للبيئات المضطربة كونه يمتاز بالمرونة و قابليته للتكيف و اعتماده على الاتصالات الجانبية و العمودية مع الاعتماد على الخبرة و المعلومات أكثر من

سلطة الموقع الوظيفي مع لامركزية في اتخاذ القرارات، حيث وضع النموذجان انطلاقاً من اعتبار الهيكل الفاعل هو الأكثر تكيف مع متطلبات البيئة.

من جهة أخرى أضافت دراسة لورنس و لورش نموذجاً آخر للهيكل التنظيمي الأكثر فعالية في شكل هيكل تنظيمي متغير على مستوى كل وحدة أو قسم أو مستوى بالمنظمة، بناء على مدى مقابلة البيئات الداخلية للمنظمات ببيئتها الخارجية باعتبار ان المنظمات الناجحة هي التي تحقق تقابلاً أكثر، و تضمن قياسهم لحالات عدم التأكد معدل التغيير في البيئة الخارجية و مدى دقة المعطيات التي تجمعها المنظمة عن بيئتها الخارجية، بينما اعتمدا في قياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز و التكامل واعتمدت بناء على درجة اختلاف مواقف العاملين والمديرين في وحدات و مستويات المنظمة كمقياساً للتعقيد، بينما يؤشر البعد الثاني على مدى التعاون والاعتماد المتبادل بين وحدات و أقسام المنظمة كمؤشر على مستوى توحيد الجهود و تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، و هو ما يتيح اعتماد هيكل تنظيمي خاص مناسب لكل مستوى أو قسم يعكس خصوصية بيئته الفرعية التي يعمل ضمنها<sup>(12)</sup>.

وهو ما يترجم اعتماد بعض المنظمات على هيكل تنظيمي خاص ضمن استراتيجيتها لتحقيق فعالية أكثر و تكاملاً مع المتغيرات السوسولوجية و الثقافية في بيئة عملها على غرار عينة دراستنا عن المنظمات الخدمية العمومية المتمثلة في جهاز الشرطة، و بعد ما سبق عرضه من تأثير لمختلف متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة و التي قد تكون جذرية بالنسبة للمنظمة و كيفية أداءها لوظائفها و طرق انتاجها أو تقديمها لخدماتها، تجدر الإشارة الى انه من خلال دراستنا سيكون التركيز على التأثير الذي تسعى المنظمة الى احداثه على المتغيرات و الأوضاع السوسيوثقافية للمجتمع التي تم عرضها و تبيان أهميتها والتي تعني المنظمة أو قد تشكل عائقاً أمام بلوغها درجات الأداء و الفعالية المطلوبين.



2.: أسس و مؤشرات فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمات الخدماتية العمومية:

جعلت المؤسسات العمومية في الأساس لتلبية حاجيات اجتماعية ملحة لتوفير بعض الخدمات لأفراد المجتمع بشيء من الدعم وبدون مقابل و لا تتعلق بالتكاليف و مبدأ الرجحية أساسا، فالمنظمات أو المؤسسات العمومية تعود ملكيتها للمجموعة الوطنية أو المجتمع الذي يفوض هيئات و أجهزة الدولة لتمثيل مصالحه، وفقا لمبادئ الحوكمة العمومية، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، منها ما تكون تابعة لوزارات و تدعى بالمؤسسات الوطنية تخضع لمراقبتها تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها ومنها التي تكون تابعة للجماعات المحلية كالتي تعمل في مجال النقل و البناء و الخدمات العمومية<sup>(13)</sup>.

كما تمتاز المنظمات العمومية بأهداف متعلقة بخدمة المجتمع و تحقيق أهداف على المستوى الكبير، خدماتها موجهة الى كل أفراد المجتمع، ذات تمويل ثابت مصدره الدولة، قراراتها محكومة بسياسة الدولة، كل موظفيها يتقاضون أجرا ثابت، تعيينهم و نقلهم يخضع لقانون العاملين بالوظيفة العمومية، لا يشجعون على العمل التطوعي إلا في حالات نادرة<sup>(14)</sup>.

و بذلك بنجد أن الاختلاف الموجود بين المنظمات الحكومية و الخاصة الاقتصادية و الخدماتية، وغيرها من الأشكال المتعددة التي تأخذها المنظمات و المؤسسات يجعل من تطبيق مفاهيم و أساليب الادارة و ميكانيزمات كسب الفاعلية و أحسن مستويات الأداء التنظيمي أمرا نسبيا يأخذ بخصوصيات المنظمات الحكومية و أجهزة الدولة.

و من بين ما شاع ك ممارسة بالمنظمات الخدماتية أن ادارتها العليا غالبا ما تقرر و تحدد الخدمات المطلوبة للجمهور كما و نوعا، كون منظمات القطاع العمومي هي الجهة الوحيدة التي تتولى تقديم هذه الخدمات، دون وجود جهات أخرى تقدم ذات الخدمة، مقابل ضعف وسائل الاتصالات بين الادارة العليا لهذه المنظمات و بين الجمهور المستفيد منها، مما يترتب عنه تدني مستويات الرضا لدى

الجمهور المستفيد من الخدمة في حالة تدني مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، إضافة الى تأثير القرارات السياسية و الإدارية لما لها من أبعاد اجتماعية و ثقافية قد تلقى قبولا أو عدمه و هو ما ينعكس مباشرة على أداء هذه المنظمات الخدمائية، كذلك يؤدي عدم وضوح أهداف المنظمات لدى موظفيها و عدم اعطاء أهمية لعملية قياس و تقييم الأداء و نظام حوز موضوعي و فعال و غياب أنظمة معلومات فعالة مما يؤدي الى وجود حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات التي يترتب عنها مستوى مرتفع من حالة المخاطرة مما يؤثر سلبيا على عامل الكفاءة و الفعالية، كما يسجل على ادارة المنظمات الخدمائية عدم ايلاء أهمية لعملية تشجيع الابداع و الابتكار بسبب عدم تمتع الانظمة و القوانين بدرجة عالية من المرونة و الاستمرار في مركزة و تجميع القرار لدى الجهات الوصية حصريا<sup>(15)</sup>.

وهو ما يؤدي الى خلق فجوة بين المنظمات العمومية و جمهورها المستقبل للخدمة، و بالتالي ضعف مستمر في الفعالية و ظهور حالات من عدم الرضا وتدني المكانة و التعاون من قبل الجمهور المستقبل للخدمة أو الجمهور العام بما يحمله من خصائص اجتماعية و ثقافية.

### 3. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الخدمائية للقطاع العمومي تجاه المجتمع

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحكومية مجموعة الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة لحماية و تعزيز المجتمع لذي تعمل في بيئته، أو على أقل تقدير تلتزم بحماية الحقوق العامة و عدم تعارض ممارساتها لقيم و عادات و معايير المجتمعات التي تعمل ضمنها، مع المساهمة في الرعاية الاجتماعية العامة كالمشاركة في الأعمال الخيرية و مساعدة النشاطات الخيرية و التضامنية، و هو ما قد يطلق عليه بادارة السلوك الأخلاقي، كما يمكن أن يكون للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مسار يتجه نحو مسؤولية أكثر أو أقل حسب المواقف المعتمد من قبلها و التي في الغالب تصنف بين الموقف المعطل أي المناقض لقيم و قوانين المجتمع الوضعية و الاجتماعية و الموقف الوقائي الذي يتمثل في التزام بما هو قانوني و مقبول أخلاقيا بالنسبة للمجتمع دون الذهاب الى ابعد من ذلك، و الموقف الملائم

الذي يتجسد في المشاركة في برامج اجتماعية خيرية ذات قيمة أخلاقية تستحق الدعم و الاحترام و أخيرا الموقف الفعال المتمثل في أعلى درجات الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية حيث تسهر المنظمة على الدفاع عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية و تبحث دوما عن فرصا في هذا المجال لتساهم بها وتدعمها<sup>(16)</sup>.

يكمن بين الفوارق الجوهرية بين المنظمات الخدمائية الحكومية و الخاصة في طبيعة المستفيدين من الخدمة فتختلف بذلك مستويات المسؤولية الاجتماعية و حتى القانونية و الأخلاقية بالمنظمات الحكومية التي تلتزم بتوفير خدمات نوعية مرضية لكل طالبيها الذين يمثلون في كل الأحوال كافة أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الاجتماعية و الأخلاقية و الثقافية، ففي الغالب ما تحدد هذه المنظمات مستويات الخدمات التي تقدم وليس أمام جمهور المستفيدين أي خيار آخر باعتبارها الوحيدة التي توفر هذا النوع من الخدمات<sup>(17)</sup>.

و ذلك ما يفرض الماما مطلقا لهذه المنظمات بخصوصية قيم و ثقافة و احتياجات افراد المجتمع الذي تعمل ضمنه و عمليات اعلامية و اتصالية و بحثية حديثة و هو ما ليس بالمتاح في أغلب المنظمات الحكومية الخدمائية على غرار الأمنية منها سابقا و بالتالي فان مستويات تحقيق الموقف الفعال للمسؤولية الاجتماعية يبقى رهين فهم ابعاد المسؤولية الاجتماعية التي تعد من أصلا من أساسيات ومنطلقات خلق هذه المنظمات منذ البداية، لذلك نجد أن المنظمات الأمنية من أولى المنظمات المنوط بها تحقيق أعلى فعالية في تجسيد و تنفيذ كل شروط المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و الثقافية تجاه المجتمع الذي جعلت لأجله و تعمل ضمنه و لخدمته.

#### 4. العلاقات العامة، الإعلام وفاعلية أداء المنظمات الخدمائية العمومية

تعرف وظيفة العلاقات العامة في المنظمة على أنها مجموعة من العمليات التطبيقية، تستفيد منها المنظمات في إيجاد التفاهم والتكيف بينها و بين جماهيرها داخليا و خارجيا<sup>(18)</sup>. كما تهدف الى رعاية العلاقات الانسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب وبين المؤسسة و الجماهير من جانب آخر، وهي علم

من ناحية أنها تستند الى علم الاجتماع الانساني، و فن إذا نظرنا اليها من الناحية التطبيقية التنفيذية، تعمل لأجل الحصول على رضا الجماهير و ثقتهم و تأييدهم و مسندتهم<sup>(19)</sup>.

فهي تؤدي وظيفة هامة و حيوية و دعامة أساسية من دعائم إدارة المنظمة، باعتبار أن المنظمة ترمي من خلال أهدافها التي صيغت أساسا لأجل اشباع حاجيات لدى الجمهور المستقبل تعد الرابط بين المنظمة و جمهور بيئتها، لذلك فهي تسعى الى تعديل سياستها و أهدافها بما يناسب غاية تلبية هذه الحاجيات بعد الاطلاع على الحاجيات الحقيقية للجمهور و مدى فعالية و جودة الخدمات التي تقدمها و تصحيح الأفكار الخاطئة لديه عنها و عن حيثيات عملها و هو ما يستوجب جهاز اتصالي اعلامي قوي لدى المنظمة تجسده و تنفذه وظيفة العلاقات العامة عن طريق جملة من الأدوات أهمها الإعلام، الذي تستعين به في بث برامجها و تحقيق غاياتها بابرار سياساتها و المعلومات الهامة المجدية، حيث ينقسم الإعلام المؤسساتي الى قسمين داخلي موجه للعاملين بالمؤسسة و خارجي للجمهور مستقبل الخدمة.

كما تبرز أهمية العلاقات العامة في مجال المنظمات العمومية، بقيامها بدور تحسين العلاقات بين الأجهزة العمومية و الجمهور المستقبل للخدمة فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين فتتجه سلوكياتهم نحو التعاون و التفاعل الايجابي، و قد أصبحت ضرورة تفعيل وظائف العلاقات العامة أكثر الحاحا اثر التغير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة المميّزة بتسارع التغير و شساعته في تكوينها و طبيعتها من النواحي السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية خاصة منها زيادة نفوذ الرأي العام في المجتمعات الديمقراطية، حيث تعمل العلاقات العامة على دراسته و التعرف عليه و على خصائصه و توجيهه الوجهة الصحيحة بما فيه صالح المجتمع و منظماته و تعدل كل انحراف أو تشوه في ثقافة و سلوك المجتمع<sup>(20)</sup>.

كما تهدف وظيفة العلاقات العامة الى التوعية بالأهداف العامة للمنظمة و أسلوب وكيفية نشاطها و ما أعدته من خطط و استراتيجيات لأجل إقامة علاقة و سمعة طيبة دعما لصورتها الذهنية و تصحيحها بزيادة فرص التفاهم و التأييد و الانسجام بين المنظمة و الجمهور و خاصة منها المنظمات الخدمائية التابعة للقطاع العام.

و تعمل المنظمة من خلال وظيفة العلاقات العامة الى تحقيق جملة من الأهداف كما أسلفنا الذكر، تترجم من خلال عمليات و غايات الحملات الإعلامية التي تتم في شكل تكاملي و وسط، يوفق بين حاجيات افراد المجتمع المتفاوتة و أهداف المنظمة، ضمن النسق الثقافي للمجتمع، باعتبار هذه الحملات نشاط انساني كبقية الانشطة تتم ادارتها من خلال البيئة الإجتماعية و الثقافية للمجتمع التي هي مجموعة القيم و العادات و المعتقدات و السلوكات و الأعراف و الاتجاهات التي يتميز بها المجتمع<sup>(21)</sup>.

و كذلك من خلال تعاملها مع الرأي العام و نظم المجتمع و تفاعلاته و عملياته الإجتماعية المختلفة ضمن نسق اجتماعي و ثقافي متغير بما يخدم المنظمة حسب متغيرات بيئتها الاجتماعية و الثقافية، بالابقاء و خلق الآراء و السلوكات الايجابية و بعث و تغيير السلبية منها التي لا تتفق و مصلحة المنظمة<sup>(22)</sup>. مقومات كسب ثقة جمهور المنظمات الخدمائية العمومية:

خلص الباحث أحمد محمد موسى<sup>(23)</sup>. الى جملة من المقومات الواجب الأخذ بها من قبل المنظمات خاصة الخدمائية منا التابعة للقطاع الحكومي عن طريقة وظيفة العلاقات العامة و الإعلام الخارجي لأجل كسب ثقة الجمهور و إقامة علاقات طيبة معه نوجزها فيمايلي:

أ- تلبية و احترام مصالح الجمهور:

تحاول المنظمة مطابقة أهدافها للتوفيق بين مصالحها و مصالح جماهيرها المستقبلية للخدمة، فيترجم مستوى خدماتها أهتمامها بتحقيق أهداف الجمهور و بالنظر الى طبيعتها العمومية فان النفع العام يفرض عليها تعميم الخدمة قد

الامكان كهدف أساسي للإدارة العامة، فتلتزم المنظمة بتقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن و دون تعطيل أو تسويق أو مماطلة مع اختزال كل التعقيدات التي تهدر وقت ومصالح الجمهور .

#### ب- استخدام كل وسائل الاتصال لإعلام الجمهور:

من المعلوم أنه لا يقدر لأي منظمة خدمتية حكومية النجاح ما لم تعمل على خلق المشاركة الإيجابية للجمهور لها، ومن أجل الحصول على هذه المشاركة يجب العمل على إفهامهم بخططها وطموحاتها و غاياتها الخدمتية و الاجتماعية عن طريق و وظيفة العلاقات العامة و أداة الإعلام الخارجي الذي يجب أن يتناول الأمور التي تهتم الجمهور و يخاطبه وفق عاداته و خصوصيته السوسولوجية و الثقافية فاسحا المجال لرجع الصدى و فهم مايريده من خدمات من حيث النوع و كيف لضمان تأييد نشاط المنظمة و العمل على النجاحه، باعتبار أن أي موقف يمكن أن يتخذه الجمهور من المنظمة على ضوء معلومات خاطئة أو ناقصة تنقل إليه، من مختلف مصادر الدعاية غير الرسمية لا يلبث أن يتحول إلى مواقف أخرى غالبا ما تكون ضدها، لأن الجهل الذي يمكن حدوثه وسط الجماهير يؤدي إلى عدم اكتراثهم و إلى إساءة فهمهم أو إلى حدوث نوع من السخط العام، فبغض النظر عن حق الإنسان في العلم و المعرفة و باعتبار عرض الحقيقة هو أساس كل إعلام ضمن وظيفة العلاقات العامة يراد به كسب ثقة الفرد أو الجماعة، تجد المنظمة نفسها مجبرة على أن تعمل بشكل مستمر على إحاطة جمهورها بواقع الأمور لأجل رفع مستويات التفهم و الوعي و القبول.

#### ت- احترام الذات البشرية:

على العلاقات العامة للمنظمات الخدمتية ذات الطابع العمومي في مجال تعاملها مع الجمهور أن تراعي جميع الأمور المتصلة بذات الفرد وكرامته وقيمه الإنسانية. باعتباره كيان مصون، كما يشمل ذلك عدم الاستخفاف به فلا يكفي المنظمة التي تسعى إلى كسب ثقة جمهورها بأن تؤمن لهم الكفاية من الخدمات فقط بل عليها أن تراعي مشاعرهم و تحترم ذواتهم.

ث-السعي نحو تحقيق الصالح العام:

يقتزن نجاح المنظمات الخدمائية في تحقيق أهدافها بقدر انتشار الشعور بأن المنظمة أو المؤسسة تعمل من أجل تحقيق الصالح العام، وهو ما يحقق التكيف الملائم للفرد في أبعاده لحدود مصالحه الشخصية و ييسر توجيه سلوكه نحو الإيجابية و التعاون، بعيدا عن أنانيته، لأجل المصلحة العامة للمجتمع ويتحقق الشعور بالصالح العام بنذ عادات التوصيات والاستثناءات والمحسوبيات وخلق الإيمان بالمحافظة على المال العام، وعدم الإسراف أو التبذير فيه، كل هذه الأمور وغيرها تنمي الشعور بالصالح العام وتعمل على كسب ثقة الجماهير.

ج- الالتزام المطلق بكل مضامين الخصوصية الاجتماعية و الثقافية و الدينية للجمهور:

من المعلوم أن الإعلام الناجح كأداة لوظيفة العلاقات العامة بالمنظمة يجب أن يكون بلغة المستقبل و يجسد كل خصوصيات المجتمع من حيث ثقافته و عاداته و تفاعلاته الاجتماعية بأبسط دقائقها و حيسثياتها لذلك من الضروري أن يكون مضمون الرسالة الإعلامية ملتزم بشكل حصري بمضامين الخصوصية الاجتماعية و الثقافية و الدينية للجمهور المشكل لبيئة الاجتماعية للمنظمة.

ح- التعامل بعدالة و مساواة بين كل أفراد الجمهور:

تتمثل أهمية العدالة في تعاملات المنظمة كونها إحدى الضمانات المتممة لقيام الثقة بين المنظمة وجمهورها، وإن التزامها بواجباتها إزاء الجمهور سيقابله وبنفس القدر والأهمية التزامهم بواجباتهم إزاءها، فتأتي الثقة نتيجة التزام الفريقين وترسخ بقدر ما يتعادل التزام كل منهم، كما أن العدل مطلوب للأفراد العاملين داخل المنظمة وهم جماهيرها الداخلية فإن وقع الظلم على العاملين أو الموظفين يؤدي الى عدم استطاعتهم العدل مع جماهير المنظمة ولاشك أن التزام العلاقات العامة بتحقيق العدل ورفع الظلم، يحقق لها ثقة جماهيرها و ولائهم.

خ- اشاعة روح التضامن و التأزر:

إن عمل المؤسسة أو المنظمة ككل نحو هدف واحد هو الضمان الوحيد لنجاحها، وتفكيكها ووجود روح الشللية والانقسام نذير فشل وانحلال، فالعمل داخل جو من التعاون والتضامن والايان بهدف وغاية واحدة يتيح للعاملين بالمؤسسة مجال الشعور بمسؤولياتهم تجاه بعضهم وتجاه المنظمة التي يعملون تحت لوائها، وهذا العامل يحقق بالطبع ثقة جماهير المؤسسة بها، وبما تقدمه من خدمات، كذلك يؤدي تحسيس و اعلام جمهور المنظمة بأهداف و غايات الخدمة العمومية و مقاصدها الى خلق جو من التعاون و الانسجام و التكامل بين المنظمة و بيئتها الاجتماعية.



خاتمة:

من خلال ما سبق عرضه، يبرز أن أغلب الاهتمامات النظرية، تنصب في جوهرها حول عمليات تحقيق أعلى درجات الفاعلية والفعالية للمنظمة، التي تتجسد في غالباً في مدى تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الموضوعية، ولكونها كذلك غاية كل منظمة و مبرر لوجودها، تصف حاضرها وترسم مستقبلها، لاسيما منها المنظمات الخدمائية التابعة للقطاع العمومي، التي لها من الخصوصية ما يجعلها وثيقة الارتباط بالبيئة الخارجية السوسيوثقافية بكل ما تتضمنه من متغيرات اجتماعية وثقافية و نظم و انساق ثقافية، مما يجبرها على محاولة تحقيق التكيف معها و الاستجابة لها أوحى التأثير فيها لتحقيق مستوى يكفي على الأقل لضمان الحد المقبول من التكامل والتناسق والانسجام مع الهائل رضا و ثقة ثم دعم الجمهور المستقبل للخدماتها من جهة و الاستفادة من جهة أخرى مما هو متاح من نخبة الموارد البشرية بسوق العمل لتخفيف ظاهرة الغزوف عن بعض الوظائف و المهن بعد تغير مفاهيم قيمة العمل لدى المجتمع بسبب قيم واتجاهات دخيلة يعتقد البعض أنها بحجة عالميتها فهي مبررة إلا أنها لا تخدم المجتمع و منظمات و مؤسسات الوطن.

❖ هوامش البحث:

- (1) ناصر دادي عدون، ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 123
- (2) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 42
- (3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج الأردن، 2006، ص 33.
- (4) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- (5) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- (6) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- (7) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 119
- (8) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 46.
- (9) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 45.
- (10) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة-الهيكل و التصميم، دار وائل ، ط: 3، الاردن، 2008، ص 112.
- (11) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 56
- (12) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 113.
- (13) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- (14) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 67.
- (15) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 02، الأردن، 2003، ص 250.

(16) علي عباس، ادارة الموارد البشرية الدولية، ط01 اثراء للنشر، 2008، الشارقة، ص218.

(17) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(18) أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة المصرية، 2007، ص24.

(19) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط04، 2004، ص121

(20) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(21) علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة الشارقة، ط01، 2008، ص 245.

(22) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 344.

(23) أحمد محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص219.