



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث



# الأجهزة الحكومية والصحافة دراسة وصفية - تحليلية لعلاقة المواطنين بالأجهزة الحكومية عبر الصحافة

The Governmental Agencies and Journalism  
A Descriptive-analytical Study of Citizens' Relationship with  
The Governmental Agencies Through Journalism

الدكتور

معدّي بن محمد آل مذهب  
أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

**الأجهزة الحكومية والصحافة  
دراسة وصفية - تحليلية لعلاقة المواطنين بالأجهزة  
الحكومية عبر الصحافة**

**The Governmental Agencies and Journalism  
A Descriptive-analytical Study of Citizens' Relationship with  
The Governmental Agencies Through Journalism**

**الدكتور**

**معدّي بن محمد آل مذهب  
أستاذ الإدارة العامة المساعد**

**كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود**

ح) جامعة الملك سعود، ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

آل مذهب، معدي بن محمد

الأجهزة الحكومية والصحافة دراسة وصفية - تحليلية لعلاقة المواطنين  
بالأجهزة الحكومية عبر الصحافة - الرياض .

..... ص؛ ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٨- ٧٧٩- ٠٥- ٩٩٦٠

١٣١٩-٢٦٠٩

١- المواطنة - السعودية

٢- السعودية - الأجهزة الإدارية

٣- الصحافة السعودية

١- العنوان

ديوي ٣٢٣, ٤٤٥

١٩/١٤٥٦

رقم الإيداع: ١٩/١٤٥٦

ردمك: ٨- ٧٧٩- ٠٥- ٩٩٦٠

ردمك: ١٣١٩-٢٩٠٦

## قائمة الجداول

الصفحة	
	الجدول (١): التوزيع التكراري لطبيعة الكتابات الصحفية
٢٢	..... عن الأجهزة الحكومية
	الجدول (٢): التوزيع التكراري للكتابات الصحفية عن الأجهزة
٢٨	..... الحكومية حسب المنطقة الإدارية
	الجدول (٣): التوزيع التكراري للكتابات الصحفية عن الأجهزة
٣٢-٣١	..... الحكومية حسب المنظمة الإدارية
	الجدول (٤): المدة الزمنية لتعقيبات الأجهزة الحكومية
٣٣	..... على الكتابات الصحفية
	الجدول (٥): مناصب المسؤولين الإداريين الذين عقبوا
٣٣	..... على الكتابات الصحفية
	الجدول (٦): اتجاهات إدارات العلاقات العامة في الأجهزة
	الحكومية نحو الكتابات الصحفية التي تتعلق
٣٨	..... بمنظماهم
	الجدول (٧): أساليب تعقيب الجهات الحكومية على الكتابات
٤١	..... الصحفية
	الجدول (٨): أسباب عدم تعقيب الجهات الحكومية على
٤٢	..... الكتابات الصحفية

الأجهزة الحكومية والصحافة  
دراسة وصفية-تحليلية لعلاقة المواطنين بالأجهزة  
الحكومية عبر الصحافة

The Governmental Agencies and Journalism  
A Descriptive-analytical Study of Citizens' Relationship with The  
Governmental Agencies Through Journalism

موجز البحث

(Abstract)

تعدّ التغذية المرتدة من قبل المواطنين المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية رافداً معلوماً مهماً للمسؤول الإداري. والصحافة السعودية، مثلها مثل صحف معظم الدول، تُعنى بنقل هموم، وطلبات، وآراء، وشكاوي المستفيدين إلى المسؤولين في الأجهزة الحكومية. كما تتولى إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية دوراً مهماً كحلقة وصل بين الصحافة، والمستفيد، والمسؤول الإداري.

تهدف الدراسة الحالية إلى زيادة فهمنا للكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية من حيث كميّتها، طبيعتها، والمنظمات، والمناطق الإدارية التي تخصصها هذه الكتابات، وكذلك مدى تعقيب الأجهزة الإدارية عليها والمستويات الإدارية التي تتولى هذا الأمر. كما تهدف إلى معرفة اتجاهات الأجهزة الحكومية، ممثلة في إدارات العلاقات العامة، نحو الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية، وكذلك معرفة الآلية التنظيمية التي تتعامل بواسطتها هذه الإدارات مع الكتابات الصحفية، والصعوبات التي تواجهها في هذا المجال.

تم عرض الجانب النظري للدراسة ضمن إطار نظرية النظم المفتوحة، وإدارة الجودة الكلية. كما تم التعرض للصحافة كأداة رقابية على



أداء البيروقراطية، وأهمية الإعلام في مجال التنمية، وكذلك أهمية الدور الذي تقوم به إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في تفصي آراء المستفيدين من الخدمات العامة.

أتبعت الدراسة أسلوب التحليل الكمي للمحتوى (Quantitative Content Analysis) الذي تم باستخدامه تغطية ثلاث صحف يومية محلية ومجلة أسبوعية واحدة لمدة ثلاثة أشهر متتالية. وقد تم تفريغ المعلومات من الصحف والمجلة عينة البحث حسب نموذج أعد لذلك. كما تم تصميم إستبانة جمعت بواسطتها معلومات من مديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي شملتها الكتابات الصحفية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المواطنين يستخدمون الصحافة كوسيلة اتصال مع الأجهزة الحكومية، وأن الكتابات الصحفية شملت جميع مناطق المملكة الإدارية وأغلب المنظمات الحكومية، خاصة الخدمية والتعليمية منها. وقد فُسر ذلك بزيادة عدد السكان وزيادة الوعي لدى المواطنين، وكذلك تعدد أوجه النشاطات الاقتصادية، وزيادة المساحة العمرانية، إضافة إلى توسع البيروقراطية لتشمل نواحي الحياة الاجتماعية في المملكة. كما اتضح أن اتجاهات الأجهزة الحكومية نحو هذه الكتابات الصحفية اتجاهات إيجابية إلى حد فوق المتوسط، إلا أن الأجهزة الحكومية لا تستخدم الصحافة بشكل يتناسب مع درجة استخدام المواطنين لها من حيث التعقيب والتواصل مع المواطنين والرد على استفساراتهم واقتراحاتهم. واتضح أيضا أن الأجهزة الحكومية تواجه بعض الصعوبات عند تعاملها مع الكتابات الصحفية، وأنها تتبع أسلوبا ينجح إلى المركزية عند التعامل مع ما تنقله الصحافة عن أدائها. وقد انتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات لإدارات

العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، وكذلك الصحافة المحلية فيما يتعلق بالكتابات الصحفية كوسيلة إعلامية يعبر من خلالها المواطنون عن تطلعاتهم، وتوقعاتهم عن كمية ونوعية نشاطات وأداء الأجهزة الحكومية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	قائمة الجداول .....
٧	موجز البحث .....
١	مقدمة .....
٢	طبيعة مشكلة البحث ونطاقها .....
٢	أسئلة البحث .....
٤	أهداف البحث وأهميته .....
٦	مصطلحات البحث .....
٦	الإطار النظري والدراسات السابقة .....
٦	أولاً: الإطار النظري .....
١٦	ثانياً: الدراسات السابقة .....
١٨	تصميم البحث وإجراءاته .....
٢١	عرض نتائج الدراسة .....
٢١	أولاً: الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية .....
	ثانياً: إدارات العلاقات العامة كحلقة وصل
٣٧	بين المواطن والمسؤول والصحافة .....

٤٥	..... الخاتمة والتوصيات
٥٢	..... الهوامش
٥٦	..... المراجع
٦٠	..... ملاحق البحث

الملحق رقم (١): نموذج تفريغ المعلومات من الصحافة المحلية

الملحق رقم (٢): أداة جمع المعلومات من إدارات العلاقات

العامة في الأجهزة الحكومية (استبانة)

كان لتغير مفهوم الدولة من دولة الحراسة والأمن إلى مفهوم دولة الرفاهية (Welfare State) أثر كبير في زيادة الطلب على كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها الدول الحديثة من خلال الأجهزة الحكومية. والسياسة المعلنة لهذه الأجهزة الحكومية أن تلبي طلبات وحاجات المواطنين وأن تكون أكثر قرباً منهم بقدر استطاعتها. إلا أن طلبات المواطنين ورغباتهم في الدول بشكل عام تزداد يوماً بعد يوم، وقد تجد الأجهزة الإدارية نفسها أمام تحديات كبيرة لتلبية هذه الحاجات والتوقعات من قبل المواطنين. بل إن مسألة الاستجابة الإدارية لذلك قد تصبح "أكثر حدة ووضوحاً عندما تصل الأمور إلى درجة لا يستطيع معها المواطن أن يفهم حدود دور الإدارة، ولا تستطيع الإدارة فهم دور المواطن والاستجابة لرغباته، مما يخلق تناقضاً بين الطرفين يؤثر في درجة تعاونهما وتحقيق رغبات أي طرف". لهذا؛ فإن هناك ضغطاً دائماً من قبل المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية العامة لزيادة قدرتها على أداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتحاول الإدارات الحكومية، في المقابل، إقناع المواطنين بأن مطالبهم وتوقعاتهم سيتم إنجازها، أو على الأقل أن الأجهزة الإدارية العامة مهتمة بهذه المطالب وتسعى لتحقيقها<sup>(١)</sup>.

وفي هذا الشأن، يمكن القول أن الصحافة السعودية المحلية، ممثلة في الصحف اليومية والمجلات الأسبوعية، تُعدّ من بين صحف الدول التي تهتم بنقل هموم المواطنين، وذلك من خلال الكتابات الصحفية المتضمنة تغذية مرتدة (Feedback) يعبر من خلالها المستفيدون من خدمات ونشاطات

الأجهزة الإدارية الحكومية عن حاجاتهم، واقتراحاتهم حول هذه الخدمات والنشاطات.

### طبيعة مشكلة البحث ونطاقها

تدور طبيعة هذا البحث حول علاقة الصحافة ودورها الاتصالي والرقابي فيما يتعلق برؤية خدمات ونشاطات الأجهزة الإدارية الحكومية من قبل المواطنين، وكذلك اتجاهات ومدى تفاعل الأجهزة الإدارية الحكومية مع هذه الوسيلة الاتصالية بين المواطنين والمسؤولين الإداريين في القطاع الحكومي. وحيث إن نطاق موضوع البحث الحالي يتعلق بدراسة علاقة المواطنين مع الأجهزة الحكومية وتفاعلهم معها عبر الصحافة المحلية، فإن مشكلة البحث تتمثل في أن معرفتنا بهذه الوسيلة من وسائل الاتصال بين المواطنين والأجهزة الإدارية من خلال الصحافة لا تزال محدودة، إن لم تكن معدومة، من حيث معرفة كميتها، وطبيعتها، وكذلك نظرة الأجهزة الإدارية، والآلية التي تتعامل من خلالها مع هذه الكتابات، ومدى تجاوبها حيال ما يكتب عنها في الصحافة (٢، ٣، ٤، ٦، ٥).

### أسئلة البحث

في ظل غياب الخلفية العلمية الكافية في أدبيات الإدارة العامة حول موضوع الدراسة الحالية، الأمر الذي لا يساعد على صياغة فرضيات يمكن اختبارها حول مشكلة الدراسة، فضلاً عن أن هذا البحث ذو طبيعة استطلاعية تهدف إلى زيادة معرفتنا بعلاقة المواطنين وتفاعلهم مع الأجهزة الإدارية العامة من خلال الصحافة المحلية، فقد تم استخدام أسئلة البحث، بدلا من الفرضيات. وحيث إن طبيعة الدراسة تتعلق بالكتابات الصحفية عن

الأجهزة الإدارية الحكومية التي يدلي بها المواطنون عبر الصحافة المحايية، وتتعلق كذلك بالأجهزة الإدارية الحكومية التي تعنيها هذه الكتابات الصحفية، فقد تم صياغة سؤال بحثي لكل منهما، يتفرع من كل سؤال عدة أسئلة فرعية:

السؤال البحثي الأول: ما مدى تفاعل المواطنين مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر الصحافة المحلية خلال فترة البحث؟ يتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما كمية، وطبيعة (Form of Presentation) الكتابات الصحفية عن كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها الأجهزة الإدارية الحكومية؟

- ما أكثر المناطق والمنظمات الإدارية التي تخصصها هذه الكتابات الصحفية؟

- ما مدى تعقيب الأجهزة الإدارية الحكومية على هذه الكتابات الصحفية؟

السؤال البحثي الثاني: ما موقف الأجهزة الحكومية، ممثلا في إدارات العلاقات العامة، حيال الكتابات الصحفية عن كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها الأجهزة الإدارية الحكومية؟ يتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما اتجاهات إدارات العلاقات العامة، ممثلة في مديريها، حول الكتابات الصحفية عن كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها أجهزتهم الإدارية؟

- ما الآلية التنظيمية التي تتعامل بواسطتها الأجهزة الإدارية الحكومية مع الكتابات الصحفية المتعلقة بكمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها هذه الأجهزة؟

- ما الأساليب التي تتبعها الأجهزة الإدارية الحكومية للتعقيب على ما يكتب عنها في الصحافة المحلية حول كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها؟

- ما أسباب عدم تعقيب الأجهزة الإدارية الحكومية على الكتابات الصحفية التي تتعلق بكمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها؟  
- ما الصعوبات التي تواجه الأجهزة الإدارية الحكومية فيما يتعلق بالكتابات الصحفية عن كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها؟

### أهداف البحث وأهميته

يهدف هذا البحث إلى تشخيص الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية التي يُدلى بها الكتاب، والمستفيدون من الخدمات والنشاطات التي تقدمها الأجهزة الإدارية الحكومية، وذلك من خلال الرصد الإحصائي لكمية هذه الكتابات الصحفية، وطبيعتها، وكذلك المناطق والمنظمات الإدارية التي تخصصها الكتابات الصحفية، ومدى تفاعل الأجهزة الحكومية مع هذه الكتابات خلال فترة البحث. كما تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأجهزة الحكومية ممثلة في إدارات العلاقات العامة بخصوص هذه الكتابات من قبل المستفيدين، وكذلك الإجراءات التي تتخذها هذه الأجهزة حيال هذا النوع من التغذية المرتدة، والصعوبات التي تقابلها في هذا الجانب. ويهدف البحث أيضا إلى



تقديم توصيات، بناء على نتائج البحث، لتعزيز عملية تفاعل المواطنين مع الأجهزة الإدارية عن طريق الصحافة المحلية.

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تزيد من معرفة الأكاديميين والممارسين بإحدى وسائل التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمواطنين المتمثلة فيما تنقله الصحافة المحلية عن نشاطات وأداء الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى أن هذه أول دراسة تبحث هذا الموضوع باستخدام منهجية جديدة إلى حد كبير. كما أنها ستبصر المسؤولين في القطاع الحكومي، خصوصا إدارات العلاقات العامة، ببعض المؤشرات التي ستزيد من فهمهم لهذه الكتابات من حيث طبيعتها، وكميتها، وتمركزها، مما يساعد هذه الإدارات على إعادة التفكير في الآليات التنظيمية التي تتبعها الأجهزة الحكومية في التعامل مع هذه الكتابات التي توثق العلاقة بين المستفيدين من الخدمات الحكومية والأجهزة الإدارية. كما أن الدراسة ستبرز أهمية الدور الإعلامي - التتموي كوسيلة لنقل هموم المواطنين ومشاكلهم في مرحلة مهمة من مراحل التنمية في المملكة العربية السعودية، ومن ثم طرح توصيات يؤمل أن تجعل هذه الوسيلة الاتصالية أكثر فعالية وأكثر تنظيما لخدمة الطرفين، المواطن والمسؤول. بل إن هذه الدراسة تعدّ مدخلا أقرب إلى الواقعية لأغراض التطوير الإداري في المنظمات العامة الذي يهدف إلى زيادة رضا المواطن عن ما تقدمه الأجهزة الحكومية من خدمات والتي تسعى المنظمات الحديثة إلى تفعيله، خصوصا أن رضا المستفيدين أصبح أحد محاور التطوير الإداري ومؤشرا جيدا لفاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها<sup>(٧)</sup>.

## مصطلحات البحث

يتضمن البحث مصطلحين رئيسين سيتكرر ورودهما في متن البحث وهما مصطلح الكتابات الصحفية، ومصطلح الأجهزة الحكومية. يقصد بالكتابات الصحفية: ما تتضمنه الصحافة المحلية من كتابات تتعلق بكمية ونوعية خدمات ونشاطات الأجهزة الحكومية بما في ذلك الاستفسارات، الملاحظات، الشكاوي/ التظلمات، طلبات إيصال الخدمة، التحقيقات الصحفية، الندوات، الرسوم الكاريكاتورية، والأفكار/ الآراء التي يطرحها المستفيدون والكتاب. أما الأجهزة الحكومية فإن استخدامها في هذه الدراسة يعني: مجموعة المنظمات الإدارية العامة (الوزارات، المؤسسات العامة، الرئاسات، الهيئات، الدواوين) ذات السلطات والمسؤوليات المحددة بحكم القانون التي تصنع السياسات وتضع الخطط والبرامج و/ أو تتولى تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

يمكن النظر إلى الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية في إطار نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory) التي ترى أن المنظمة تتفاعل مع البيئة التي حولها، وتؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة بها سواء في نوعية المدخلات وكميتها، طبيعة العمليات التي بواسطتها تؤدي المنظمة نشاطاتها لتحقيق أهدافها، المخرجات، أو التغذية المرتدة من قبل المستفيدين والبيئة الخارجية للمنظمة. ولعل الصحافة من أكثر الوسائل الإعلامية التي تتفاعل المنظمات معها بشكل مستمر عن طريق التغذية العكسية. وفي ذلك يقول

بولدنج (Boulding) عند تصنيفه لمستويات النظم بهدف وصف تطور ظاهرة التنظيم في المجتمعات الحديثة، إنه يمكن تشبيه المنظمة بنظام الجهاز العصبي المركزي. يعتمد هذا النظام على المعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية ومن ثم تحليلها واتخاذ قرارات بشأنها. وقد شبه بولدنج هذه العملية بقرني الاستشعار لدى الحيوان، وعد أن جوهر شخصية المنظمة يكمن في هذا الجزء من النظام الذي يستقبل الأخبار والمعلومات وردود الأفعال. ويمكن لأغراض هذه الدراسة استعارة مفهوم قرني الاستشعار الذي طرحه بولدنج لوصف مهمة إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية عند تعاملها مع الكاتبات الصحفية عن الأجهزة الحكومية، حيث تعد هذه الإدارات حلقات وصل بين المواطن والمسؤول. إلا أن بولدنج يوضح أن من عيوب هذا المستوى من مستويات النظم هو التلقائية في ردود أفعاله لما يدور حوله من معلومات وأن دوره ينحصر في الاستجابة للمدخلات دون إحداث تأثير سواء في المدخلات أو المخرجات (٨).

ويوضح رون زيمكي (Ron Zemke) (٩) أن أول مبدأ من مبادئ الخدمة المتميزة في المنظمات العامة والخاصة هو الاستماع إلى المستفيدين ومن ثم وضع استراتيجية لخدمتهم. يوافقه في ذلك توماس جاكوبسون (Tomas Jacobson) الذي وضع أن النظرة التقليدية لتقديم الخدمات تتمثل في تكييف المستفيدين عن طريق "النمذجة" (Modeling) مع ما تم تخطيطه واتخاذ قرار بشأنه دون استشارتهم أو الاستماع إلى ملاحظاتهم، وأن البديل الجيد لهذه النظرة التقليدية هو فهم رغبات وتلبية طلبات المستفيدين، ومن ثم تعديل الخطط والبرامج لمقابلة هذه التوقعات (١٠). ويؤكد بروس مكليندون (Bruce

إذا ما أردنا تقديم خدمات أفضل<sup>(١١)</sup>. ويشير النمر<sup>(١٢)</sup> إلى أهمية المعلومات التي تطرحها وسائل الاعلام وكذلك طريقة طرحها في إحداث التغيير المطلوب في اتجاهات أفراد المنظمات فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها.

وفي كتابهما، البحث عن التميز ( In Search of Excellence )، يشير بيترز ووترمان ( Peters & Waterman ) إلى أن من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في المنظمات الحديثة هو ديمومة الاقتراب من العملاء (close to customer) . وضربا مثالا على ذلك بشركة ( I. B. M. ) في تعاملها مع عملائها من حيث استمرارية الخدمة وسرعتها، حيث ذكر المؤلفان ثلاث نقاط أساسية يجب توافرها لتفعيل فكرة الخدمة المميزة، وهي الاهتمام والإشراف الشخصي الفاعل من قبل الإدارة العليا، علاقات عامة مميزة، وأهمية وجود نظام حيوي لتقييم النتائج التي يتوصل إليها ومعرفة ردود فعل المستفيدين. ويؤكد المؤلفان على أن وحدة العلاقات العامة في المنظمة تؤدي دورا مهما في استقبال ردود أفعال المستفيدين حيث استنتجا من الدراسة التي قاما بها على أكثر من ستين شركة كبرى متميزة في أمريكا الشمالية وأوربا نجاح هذه الشركات في الحفاظ على استمرار خدماتها لعملائها وحرصها على الاستجابة لمتطلباتهم، وعلقا على ذلك بأن المنظمة التي لا تفهم العميل وتتجاوب معه تعد فرصتها قليلة في فهم العمل الذي تؤديه<sup>(١٣)</sup>. وكذلك يشير باسكال واثوس (Pascal and Athos) إلى أن نسبة كبيرة من الأفكار الخلاقة التي تتحول عادة إلى واقع ملموس تأتي من العملاء وأشاروا إلى نجاح المنظمات

اليابانية في تبني مثل هذا الأسلوب عن طريق تفصي ما يدلي به المستفيدون من ملاحظات واقتراحات وآراء يطرحونها على شكل أفكار بسيطة تعزز من قبل المنظمة بالبحث والتحليل لغرض التحسين<sup>(١٤)</sup>. وقد ذكر عساف أن من سبل الرقابة الفاعلة على منجزات التنمية هي رقابة جمهور المنتفعين الذين ينبهون المسؤولين إلى الانحرافات والتجاوزات، سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي، التي قد تعيق أو تسهم في عملية تشويه وإفساد المنجزات التنموية خصوصا عندما ندرك أن الرقابة الرسمية وحدها قد لا تجدي مهما كثرت نظمها وتعليماتها المكتوبة أو كبر حجم الموارد البشرية التي تتابع تطبيق هذه النظم<sup>(١٥)</sup>.

والمنظمات العامة عرضة وبصورة شديدة للتدقيق من قبل وسائل الإعلام. كما أنها بشكل عام تواجه تحديا واضحا يتمثل في حريتها المقيدة من حيث اختيار عملائها وتحديد أهدافها. وتبرز المشكلة بشكل أوضح عندما تواجه الأجهزة الإدارية العامة صعوبة في استساغة مفهوم العميل الذي يفهمه ويقدره العاملون في المنظمات الخاصة بشكل أكبر من القطاع العام<sup>(١٦)</sup>. يوضح هذه الصعوبة ستيفين كوهن ورونالد براند (Steven Cohen and Ronald Brand) عندما أكدا أن الموظف العام يدرك دوره على أنه السعي نحو تقديم خدمة أفضل. ويشيران إلى أن النتيجة السلبية المترتبة على هذا الانطباع لدى الموظفين العموميين هي قيام الموظف العام بوضع بدائل لتقديم هذه الخدمة دون أن يأخذ في الحسبان رغبات المستفيدين وطلباتهم. وعادة ما يعلل الموظف سلوكه هذا بأن المستفيدين تنقصهم الحيادية أو أن ليس لديهم القدرة لفهم سبب تقديم الخدمة بهذه الطريقة<sup>(١٧)</sup>. ومشكلة صعوبة استيعاب مفهوم

العميل أو المستفيد وإمكان تحديده لا تقتصر على بيروقراطيات الدول النامية، حيث تشترك معها بيروقراطيات الدول المتقدمة في معاناتها في هذا الجانب. فقد اندهش بوب ستون (Bob Stone) وفريق عمله الذي كانت مهمته تحديد مستفيدي وزارة الدفاع الأمريكية. عبر ستون عن دهشته بقوله: " لقد كنا نظن أن المستفيدين هم وزير الدفاع، أو الكونجرس، أو المواطنون الأمريكيون الذين يدفعون الضرائب، إلا أننا وجدنا أن أولئك الذين يجب أن تقدم خدماتنا لهم هم الجنود، وسلاحا البحرية والطيران." (١٨) يبرر أوزبورن وجبليير (Osborne and Gaebler) هذا الإغفال من قبل البيروقراطيات العامة المتمثل في عدم الاهتمام بالمستفيدين من خدماتهم عن طريق عقد مقارنة سريعة بين القطاع الخاص والقطاع العام من حيث الانتباه إلى ما يريده المستفيد. فبينما يسميت القطاع الخاص لإرضاء عملائه؛ فإن القطاع العام يسميت لإرضاء جماعات الضغط (Interest Groups). والسبب في ذلك من وجهة نظر الكاتيين أن المنظمات العامة، بعكس المنظمات الخاصة، لا تحصل على مواردها من المستفيدين. ولذلك؛ فإن القطاع الخاص يولي اهتماما كبيرا بزبائنه، بينما ينصب تركيز المديرين واهتمامهم في القطاع العام على رؤسائهم التنفيذيين، وعلى المشرعين المنتخبين الذين عادة ما يستجيبون إلى مطالب جماعات الضغط أكثر من استجابتهم لطلبات المواطنين (١٩).

ويشير تيري كوبر (Terry Cooper) إلى أن أفراد المجتمع يعبرون بطرق مختلفة عن ما يتوقعونه من موظفي القطاع العام، وأن أحد عناصر الإدارة ذات المسؤولية هو أخذ هذه التوقعات في الحسبان. وركز كوبر

على الصورة العامة للموظف الحكومي التي تتعكس عادة في الثقافة العامة (Popular Culture) المتمثلة في الكتب، المسرحيات، الرسوم الكاريكاتورية، والأفلام السينمائية. ويؤكد كوبر على أن هذه التوقعات التي يعبر عنها المستفيدون من خدمات الحكومة تخدم على الأقل هدفين. الأول هو أنها تساعد الإداري على أن يتذكر ما يهم المستفيدين. فمع أن واجب الموظف العام هو خدمة الجمهور والحفاظ على المصلحة العامة، إلا أنه من السهولة أن يفقد الموظف هذه الصورة المثالية عن دوره كموظف عام، ويحدث ذلك خاصة في البيروقراطيات الضخمة التي يصبح فيها الإداري معزولا عن العامة الذين أتى لخدمتهم. والهدف الثاني هو أن توقعات المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية ومشاركتهم عن طريق إبداء آراءهم وتقديم ملاحظاتهم وعرض شكاواهم تخدم في توضيح وتحديد الهدف من القوانين والسياسات عندما يتطلب الأمر ذلك<sup>(٢٠)</sup>. ويوضح روزن (Rosen) أن مواطني الدول الغربية يدفعون ضرائب للحصول على الخدمات المقدمة لهم، ويتوقعون مقابل ذلك أن تؤدي البيروقراطيات العامة عملها بسرعة فائقة وإتقان. ويتوقع هؤلاء المواطنون أيضا أن يكون موظفي الأجهزة الحكومية على قدر كبير من الكفاءة، والعمل الجاد، وحسن التعامل مع المستفيدين. ولكنه يشير إلى أن هذه التوقعات من قبل المواطنين يقابلها واقع غير مرض، ذلك أن أغلب مواطني هذه الدول ينظرون إلى البيروقراطيين على أنهم لا يتمتعون بالكفاءة والفعالية المتوقعة منهم. فالبيروقراطيون يهتمون بأمنهم الوظيفي، يعملون قليلا ويتقاضون تعويضا ماديا كبيرا، بل

إنه ينظر إليهم على أنهم موظفون متعالون وأن ما يتقاضونه من عائد مادي يعد هدرا لموارد حكومات هذه الدول<sup>(٢١)</sup>.

وأمام هذا الواقع، فقد شرعت أمريكا منذ عام ١٩٥٤م بتشجيع الموظفين العموميين ماديا عند أداء عمل أكثر مما هو مطلوب منهم، أو عند الإداء برأي أو ملاحظة من شأنها أن تحسن الكفاية والفعالية لبرامج الحكومة. وقد كانت النتائج مذهلة، ففي عام ١٩٨٦م فقط، ساهم موظفوا الحكومة الفدرالية الأمريكية بما مجموعه (١٨١٩٥٥) فكرة لتطوير العمليات الإدارية في منظماتهم، تم تبني (٤٤٨٠٠) من هذه الأفكار، نتج عنها توفير (٣٤٨) مليون دولار أمريكي. وبشكل عام؛ فإن هذا البرنامج قد وفر على الحكومة الأمريكية منذ إنشائه ما يقارب (١٤) بليون دولار.

ويستعير روزن مصطلحا متعارفا عليه في العلوم السياسية للتعليق على ذلك فيقول إن: " ما يدركه الناس يصبح حقيقة "، ولكي تكون هناك رقابة فعالة على الإداريين ليصبحوا أكثر مسؤولية، فإنه يجب الاهتمام بتوقعات المواطنين وإدراكاتهم لدور البيروقراطية العامة<sup>(٢٢)</sup>. والاستجابة البيروقراطية (Bureaucratic Responsiveness) تعني " مدى تحقيق طلبات وتفضيلات المواطنين". ففي أمريكا مثلا، تقدر نسبة المواطنين الذين يتصلون في الأجهزة العامة عادة للشكوى أو لطلبات خاصة بحوالي (٢٠%) من المستفيدين. ومع أن هذه النسبة قد تعد قليلة، إلا أنها من وجهة نظر روزن تعد مؤشرا جيدا يمكن الاعتماد عليه لمعرفة استجابة الأجهزة الحكومية لطلبات وخدمات المستفيدين<sup>(٢٣)</sup>.



وتؤدي الصحافة دورا رقابيا على أداء البيروقراطية، ولعل من أهم الحوادث التي تبرز العلاقة بين الصحافة والبيروقراطية هي " فضيحة وترجيت " (Watergate Scandal) عام ١٩٧٤ م التي راح ضحيتها الرئيس نكسون، أعلى سلطة في الهرم البيروقراطي التنفيذي الأمريكي آنذاك. تلاها مشكلة الرئيس جيمي كارتر التي أثارها الصحافة مع رئيس مكتب الإدارة والميزانية (Office of Management and Budget)، ثم الرئيس رونالد ريجان مع فضيحة إيران كونترا (Iran-Contra)، ومع الأعداد الكبيرة من الموظفين والمرشحين لمناصب إدارية في إدارة الرئيس ريجان الذين لهم سوابق غير أخلاقية نشرتها الصحافة دون تحفظ وأثرت على قرارات تعيينهم، من أهمها عدم تثبيت ماكس هيجل (Max Hugel) في وكالة الإستخبارات الأمريكية نظرا لعدم كفاءته. وما زالت الصحافة تؤدي هذا الدور الرقابي على من هم في أعلى هرم السلطة، لعل أهمها ما أثارته الصحافة الأمريكية حديثا، وتناولتها وسائل الإعلام الأخرى من إذاعة وتلفزيون، حول ما يدور في البيت الأبيض مع الرئيس كلينتون من مسائل غير أخلاقية، والذي أطلقت عليه الصحافة (مونيكا جيت). وقد أشارت إحدى الدراسات المسحية لأعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي أن وسائل الإعلام تساعد على حد كبير جدا من حيث إنها تنبههم إلى بعض الأحداث والمشكلات التي تتعلق بأداء الأجهزة الحكومية (٢٤).

وكما تؤدي الصحافة دورا رقابيا على البيروقراطية؛ فإنها أيضا تساعد في توعية وتنوير المجتمع، ونقل هموم واهتمامات المواطنين إلى المسؤولين في الأجهزة الإدارية بما يخدم المصلحة العامة. فالصحافة هي مرآة لحاضر المجتمع ومستقبله، حيث إنها تربي المجتمع نفسه كما هو

الآن، وتزيره نفسه كما يجب عليه أن يكون غدا<sup>(٢٥)</sup>، ذلك لأن الغرض الأساس للصحافة هو نشر الأخبار والمعلومات والآراء التي تمس الصالح العام<sup>(٢٦)</sup>.

وأهمية الصحافة، فيما يتعلق بالأجهزة الحكومية، تتمثل في قدرتها على التأثير عن طريق التعليق، العمود، الأحاديث، والتحقيقات الصحفية، وكذلك عن طريق الرسوم الكاريكاتيرية، إلا أن للصحافة بعضا من السلبيات في هذا المجال خصوصا عندما يتعلق الأمر بأجهزة الشرطة والقضاء، فالصحافة أحيانا قد تعيق عمل مثل هذه الأجهزة الحكومية عن طريق إبراز الجوانب المثيرة، والإيحاء بأحكام معينة، أو الإساءة إلى أشخاص أبرياء " متهمين خطأ أو كيدا فتخرج مراكزهم في المجتمع إذا صدر الحكم ببراءتهم متأخرا."<sup>(٢٧)</sup>

وفي البيروقراطية الأمريكية، يشير روزن إلى أن المواطنين يتلهفون لمعرفة ما يدور في الأجهزة الحكومية من إساءة استخدام السلطة، وارتكاب الأعمال المحظورة. ويؤكد أن الصحافة تعمل جاهدة لتحقيق هذه الرغبة، وأن المحققين الصحفيين (Investigators) قد أعطوا وسائل الاعلام إمكانية كبيرة ومتزايدة لجعل الإداريين أكثر مسؤولية. إضافة إلى ذلك؛ فإن من الخدمات التي تقدمها وسائل الإعلام هي التقارير عن الأعمال الروتينية المهمة التي تحدث في المنظمات الإدارية العامة. وهي بهذا تساهم في عملية زيادة فهم المواطن لبعض التطورات المهمة في هذه المنظمات. ومع أن الصحافة تقوم بهذا الدور الإيجابي، إلا أن نتائجها أحيانا غير جيدة من حيث إساءتها للإداريين. فالإشاعات والتخمينات حول تصرفات الإداريين غير الملائمة أو

غير المرضية، عادة ما يتم تقديمها على أنها حقائق. ومما يزيد الأمر سوءاً هو عدم كفاية القوانين التي يمكن أن يلتجئ إليها الإداريون لحمايتهم مما يكتب أو يقال عنهم سلباً دون مبرر في وسائل الإعلام<sup>(٢٨)</sup>. ومع ذلك؛ فإن البيروقراطية العامة تدافع عن نفسها بشتى الوسائل للحفاظ على كينونتها وتحقيق أهدافها بحكم القانون الذي منحها الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بأعمالها<sup>(٢٩)</sup>.

ويشير القصيبي<sup>(٣٠)</sup> إلى أن الدول المتقدمة تطورت بنسب معتدلة عبر مئات السنين، مما خفف الضغط على بيروقراطيتها العامة التي نمت وتطورت بنسب متقاربة مع زيادة توقعات المواطنين في هذه الدول. على النقيض من ذلك؛ فإن الدول النامية تعاني بشكل عام من توقعات المواطنين وطلباتهم المتزايدة، مع تطور بسيط في أجهزتها الإدارية المحكومة بندرة في مواردها المالية. ويستدرك القصيبي بقوله إن المملكة العربية السعودية تمثل حالة تكاد تكون نادرة بين الدول النامية، فالمواطنون يتوقعون الكثير من الأجهزة الإدارية العامة مستندين في ذلك إلى وفرة المادة، مما يجعل المسؤول الإداري أمام تحد كبير. ويؤكد القصيبي، عند حديثه عن التحديات التي تقابل الوزير في حياته العملية ومنها الصحافة، أنه أمام هذه التوقعات والطلبات المتزايدة من المواطنين، فإن الوزراء يحتاجون إلى تعاون كلا من الصحافة والمواطنين. ومن خلال خبرته كوزير في البيروقراطية السعودية، يعلق القصيبي على دور الصحافة السلبي في هذا الشأن بقوله إن: " الصحافة تتناسى في العادة الجانب الآخر من الصورة، وهي أن تتقل

هموم الوزير إلى المواطنين"، والصحافة أيضا " تنقل العيوب ولكنها يندر أن تشير إلى المنجزات بالحماس نفسه الذي يمتاز به نقدها." (٣١)

## ثانيا- الدراسات السابقة

اتضح عند مراجعة أدبيات الدراسة أنه لا يوجد دراسات سابقة ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث الحالي وطبيعته، حيث يمكن القول إن هذه أول دراسة في المملكة تبحث موضوع تفاعل المواطنين مع الأجهزة الحكومية عبر الصحافة المحلية، إلا أن هناك بعض الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية. من هذه الدراسات، دراسة حول درجة رضا الريفيين عن الخدمات المحلية في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث في دراسته على بيانات جمعت من عينة كبيرة لأسر ريفية من مختلف مناطق المملكة. وكان من بين نتائج هذه الدراسة أن هناك اختلافات بين مناطق المملكة سواء من حيث متوسطات درجة الرضا عن الخدمات المحلية أو من حيث نسبة الريفيين الذين عبروا عن رضاهم عن كل خدمة. وقد قام الباحث باستخدام درجة رضا المواطنين الريفيين كأساس لمقارنة مستوى تقديم الخدمات، فوجد أن الخدمات التعليمية، الأمنية، والدينية حظيت بدرجة كبيرة من الرضا، وحظيت الخدمات الصحية، التسويقية، وخدمات مياه الشرب بتقييم متوسط. أما الخدمات التي أبدى الريفيون عدم رضاهم عنها بوجه عام فهي خدمات الرعاية الاجتماعية، المراكز الاجتماعية وكذلك البرق والبريد والهاتف (٣٢).

وفي دراسة للعدوان هدفت إلى التعرف على مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية أجريت على (١٤٠) موظفا من موظفي العلاقات العامة في (٣٩) منظمة حكومية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإنجاز لوحدات العلاقات العامة كان متوسطا نسبيا في معظم مجالات أعمال هذه الوحدات. واتضح أن إدارات العلاقات العامة التي لديها خطة عمل تتفوق على تلك التي ليس لديها خطط (٣٣).

كما أجرى العدوان أيضا دراسة حول رضا المواطنين عن الخدمات العامة في الجهاز الأردني عن طريق قياس آراء المواطنين المستفيدين أو الساعين للحصول على الخدمة في تسع محافظات أردنية. أجريت الدراسة على عينة منتظمة من المراجعين بنسبة (١٠%) وقد اتضح أن هناك بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ومستوى الرضا عن الخدمات. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات العلاقات العامة بدورها من حيث التركيز على الشكاوي المقدمة من المستفيدين، وإجراء دراسات ميدانية لقياس الرأي العام ومعرفة ما يريده المواطن وحثه على التعاون مع المنظمات العامة (٣٤).

ويوضح جوباكومر (Gopakumar) أن سامول باول (Samuel Paul) قد أسس مركز أبحاث لا يهدف إلى الربح مهمته تبني أساليب البحوث التسويقية المستخدمة في القطاع الخاص والاستفادة منها في مجال المنظمات العامة. يتم ذلك عن طريق تشجيع المواطنين للإسهام بتغذيتهم المرئدة فيما يتعلق بدرجة رضاهم حول نوعية الخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمات الخدمية

الحكومية. ويشير إلى أن نتائج تبني هذا المدخل في مدينة بانقلور في الهند كانت مشجعة مؤكداً أن التغذية المرتدة من قبل المواطنين تساعد على زيادة تحمل الإداريين للمسؤولية، ويساعد كذلك على إعادة التفكير في الطريقة التي تقدم بها الخدمات العامة، وكيفية تقييمها، وأن ليس هناك طريقة أفضل لتحسين الأداء أفضل من صوت المستفيد النهائي من الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية (٣٥).

يتضح من خلال العرض السابق لأدبيات الدراسة أهمية ما يدلي به المستفيدون والمتعاملون مع المنظمات العامة من معلومات وردود أفعال واقتراحات عن نشاطاتها وأدائها، وأهمية ذلك للمشرع والإداري في الاستئارة بهذه المعلومات لتحسين الخدمات وتلبية التوقعات التي يدركها المواطنون فيما يتعلق بدور الأجهزة الحكومية. كما يتضح دور الصحافة بوصفها وسيلة إعلامية في التنمية الإدارية؛ وذلك بنقل هذه المعلومات إلى المسؤول في مؤسسته الحكومية. وقد عكست مراجعة الأدبيات لهذه الدراسة الدور المهم الذي تقوم به إدارات العلاقات العامة كحلقة وصل بين المستفيدين والأجهزة الحكومية عن طريق تلقينها للكتابات الصحفية، ونقلها إلى المسؤول في الجهاز الإداري.

### تصميم البحث وإجراءاته

اتبعت الدراسة أسلوبين من أساليب البحث العلمي هما أسلوب التحليل الكمي للمحتوى (Quantitative Content Analysis) والأسلوب المسحي. استخدم الأسلوب الأول لتصنيف كتابات المواطنين في الصحافة وتحليلها من ناحية كمية، أما الأسلوب المسحي فقد استخدم لجمع المعلومات من إدارات العلاقات

العامّة في الأجهزة الحكومية بهدف معرفة اتجاهات هذه الإدارات وطرق تعاملها مع الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية. وقد عدت الكتابات الصحفية الخاصة بالأجهزة الحكومية، حسب تعريفها تحت مصطلحات الدراسة، كوحدة التحليل (Unit of Analysis) الأولى، حيث تم تصميم نموذج لتفريغ المعلومات من المطبوعات الصحفية. احتوى النموذج على عدة فقرات كاسم المطبوعة ورقمها، ويوم وتاريخ صدورها. كما احتوى على طبيعة الكتابة، والمنظمة الإدارية، وكذلك المنطقة الإدارية التي تخصها الكتابة، إضافة إلى فقرة خاصة بتعقيب الأجهزة الحكومية على الكتابات الصحفية (الملحق رقم ١).

والإطار الزمني الذي يشمل البحث لجانب الكتابات الصحفية يغطي مدة زمنية قدرها ربع سنة هجرية (ثلاثة أشهر) من عام ١٤١٧ هـ. ولأنه من الصعب رصد ما يكتب في جميع الصحف والمجلات المحلية خلال هذه الفترة، فقد قام الباحث عند بداية التفكير في إجراء هذه الدراسة برصد كمية كتابات المواطنين في الصحافة المحلية لفترة زمنية امتدت إلى شهرين قبل الفترة المحددة للدراسة الحالية. وقد تبين أن صحف الرياض، والجزيرة، وعاظ من أكثر المطبوعات الصحفية اليومية التي احتوت على كتابات صحفية عن الأجهزة الحكومية. ولخدمة أهداف هذا البحث، فقد عد ذلك مؤشرا جيدا لاختيار هذه الصحف كعينة للصحافة اليومية المحلية. أما من حيث المجلات، فقد تم مراجعة أعداد سابقة من المجلات السعودية، ووجد أن مجلة اليمامة هي أكثر المجلات التي استخدمها المواطنون لنقل شكاويهم وملاحظاتهم إلى الأجهزة الحكومية. وقد تم اقتناء الصحف بشكل يومي (٢٧٠ صحيفة، أي ٩٠ عددا من كل صحيفة خلال فترة البحث)، و(١٢)

عددا من مجلة اليمامة التي تصدر بشكل أسبوعي. وقد تم تفرغ المعلومات من الصحف بشكل يومي، وكذلك من الصحيفة بشكل أسبوعي، ووضعها مع القصاصات الخاصة بكل كتابة صحفية في إضبارات مصنفة بطريقة منظمة تسهل عملية الرجوع إليها.

أما وحدة التحليل الثانية فهي إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية. ولجمع المعلومات اللازمة من هذه الإدارات، فقد تم تصميم استبانة احتوت على خمسة أسئلة. يتعلق السؤال الأول بقياس اتجاهات مديري العلاقات العامة في الأجهزة الإدارية العامة حيال الكتابات الصحفية التي تتعلق بنشاطات وأداء أجهزتهم الإدارية. ويتعلق السؤال الثاني بالآلية التي تتعامل من خلالها الأجهزة الإدارية، ممثلة في إدارات العلاقات العامة، مع هذه الكتابات. أما السؤال الثالث فقد خصص لمعرفة أسباب عدم تعقيب الأجهزة الإدارية على ما يكتب في الصحافة عنها. ويتعلق السؤال الرابع بالأساليب التي تتبعها الأجهزة الحكومية للتعقيب على الكتابات الصحفية. وكان السؤال الخامس سؤالا مفتوحا لمعرفة الصعوبات التي تواجه الأجهزة الإدارية فيما يتعلق بالكتابات الصحفية. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين في حقل الإدارة العامة لإبداء ملاحظاتهم حولها. كما تم عرضها على خمسة من مديري العلاقات العامة في خمس منظمات حكومية. وقد أبدوا جميعهم ملاحظات جيدة، أضيف على أثرها بعض البنود، واستبعدت أخرى، لتصل إلى شكلها النهائي (الملحق رقم ٢). وقد تم توزيع الاستبانات، مباشرة بعد انقضاء الفترة المحددة لجمع المعلومات من الصحافة المحلية، على إدارات العلاقات العامة في جميع المنظمات الحكومية التي شملتها الكتابات الصحفية في هذه الدراسة، البالغ عددها (٣٢) منظمة.



عاد منها (٢٧) استبانة، أي ما نسبته (٨٤,٣%) من مجموع الاستبانات التي وزعت. استغرقت عملية جمع المعلومات من إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الإدارية العامة حوالي خمسة أشهر، وهي فترة تعد طويلة أكثر مما كان يتوقع عند بداية البحث، خاصة أن إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية هي في الغالب الإدارات التي تتعامل مع الباحثين مباشرة، وتسهل أمورهم وإجراءات دراساتهم. بعد ذلك أدخلت البيانات التي تم تفرغها من الصحف في النموذج المعد لذلك، وكذلك البيانات التي تم جمعها من إدارات العلاقات العامة بواسطة الاستبانة، إلى جهاز الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات بما يخدم أهداف الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة

#### أولاً: الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية.

يتعلق السؤال البحثي الأول من الدراسة بمعرفة مدى تفاعل المواطنين مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر الصحافة المحلية، خلال فترة البحث، وذلك من حيث كمية الكتابات الصحفية وطبيعتها عن الأجهزة الحكومية، وكذلك معرفة أكثر المناطق الإدارية والمنظمات التي تخصصها هذه الكتابات، ومدى تعقيب الأجهزة الحكومية عليها. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم استقاؤها من الصحافة المحلية محل الدراسة.

اتضح أن مجموع أعداد الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية بلغ (٧٣٣) كتابة صحفية خلال الفترة الزمنية المحددة للبحث. ويتضمن الجدول رقم (١) التوزيعات التكرارية لطبيعة هذه الكتابات عن الأجهزة الحكومية، حيث يتضح أن طلبات إيصال الخدمات من هاتف، كهرباء، مياه، وما شابهها من خدمات قد بلغت (١٤٠) طلبا بنسبة (١٩,١%) من مجموع الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية. يليها الرسومات الكاريكاتورية (١٣٤) رسما كاريكاتوريا) بنسبة (١٨,٣%). وبلغ عدد الملاحظات التي أدلى بها الكتاب والمواطنون الذين يريدون لفت انتباه الأجهزة الحكومية إلى بعض القضايا والأمور المهمة فيما يتعلق بخدماتها ونشاطاتها ما مقداره

### الجدول رقم (١)

#### التوزيع التكراري لطبيعة الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية

النسبة	التكرار	طبيعة الكتابة
%١٩,١	١٤٠	طلب إيصال خدمة
%١٨,٣	١٣٤	كاريكاتير
%١٧,٢	١٢٦	ملاحظة (لفت انتباه)
%١٦,٥	١٢١	شكوى/ تظلم
%١٣,٥	٩٩	تحقيق صحفي
%١١,٣	٨٣	فكرة/ رأي
%٢,٥	١٨	استفسار
%١,٦	١٢	ندوة
%١٠٠	٧٣٣	المجموع

(١٢٦) ملاحظة. كما بلغ عدد الشكاوي والتظلمات التي نشرت في الصحف المحلية من قبل المواطنين والموظفين في الأجهزة الحكومية (١٢١) شكوى بنسبة قدرها (١٦,٥%). كما يوضح الجدول رقم (١) أن عدد التحقيقات الصحفية التي تتعلق بمواضيعها بكمية الخدمات ونوعيتها التي تقدمها الأجهزة الحكومية (٩٩) تحقيقا صحفيا. أما الأفكار والآراء التي طرحها الكتاب الصحفيون، خاصة ذوي الأعمدة الثابتة، وكذلك المواطنون، فقد بلغت (٨٣) فكرة أو رأي، بنسبة قدرها (١١,٣%) من مجموع ما كتب عن الأجهزة الحكومية خلال تلك الفترة. وقد استفسر ما مجموعه (١٨) موظفا ومستفيدا من خدمات الأجهزة الحكومية، حيث تضمنت كتابات الموظفين استفسارات عن بعض المسائل التي تمس أوضاعهم الوظيفية، وتضمنت كتابات المستفيدين استفسارات عن مدى ما وصل إليه حال مشاريع تقديم بعض الخدمات في المدن والقرى التي يسكنون بها. أما عدد الندوات التي تتعلق بمواضيع تدور حول أداء الأجهزة الحكومية ومسئولياتها، والمعوقات التي تعترض هذه الأجهزة في تقديم خدماتها فقد بلغ عددها (١٢) ندوة بنسبة (١,٦%) من ما كتب عن الأجهزة الحكومية خلال الفترة الزمنية للبحث.

وليس هناك معيار يمكن الاحتكام إليه لمعرفة مدى تفاعل المواطنين مع الأجهزة الحكومية عبر الصحافة المحلية، إلا أنه يمكن القول إن الصحافة المحلية عكست اهتماما جيدا كوسيلة يستخدمها المواطنون للتعبير عن رضاهم وملاحظاتهم حول نشاطات ومستوى أداء البيروقراطيات العامة خلال فترة البحث. ويمكن عزو ذلك إلى أن فترة البحث تلت عملية تغيير في القيادات الإدارية لبعض الأجهزة الحكومية بفترة قصيرة، وتزامنت مع زيارات ميدانية

للوزراء والمسؤولين في أغلب الجهات الحكومية إلى المدن والقرى والهجر، لتفقد سير الأعمال والمشاريع الحكومية، وتلمس حاجات المواطنين، والاستماع إليهم عن قرب، مما قد يكون له أثر في تحفيز المواطنين والكتاب في نقل أفكارهم وعرض طلباتهم واقتراحاتهم عبر الصحافة المحلية التي غطت هذه الزيارات بفعالية. إلا أنه، ومن خلال قراءة محتويات الكتابات الصحفية التي تضمن الجدول رقم (١) توزيعاتها التكرارية، يمكن تلخيص بعض المحاور التي تتعلق بتفاعل المواطنين مع الأجهزة الحكومية من خلال الصحافة المحلية في النقاط التالية:

• أغلب الذين يطرحون آراء وأفكار أو ملاحظات حول أداء الأجهزة الحكومية كانوا من أساتذة الجامعات (حسب تذييل أسماءهم بألقابهم و/ أو بأماكن عملهم) أو من أصحاب الأعمدة والزوايا الثابتة في الصحف والمجلة محل البحث. قليل من الممارسين الإداريين أدلوا بشيء من ذلك. ويمكن تفسير ذلك بأن الأكاديميين أكثر ملاحظة وأقدر تعبيرا وجرأة، وأقل رضا من غيرهم من أفراد المجتمع لما يجب أن يكون عليه حال تقديم خدمة عامة معينة، وذلك بحكم تخصصاتهم أو احتكاكهم بثقافات أخرى ساعدتهم في إجراء مقارنات لكيفية تقديم الخدمة وتقييم نشاط أو برنامج معين، أو أنهم يشعرون بأن عليهم مسؤولية توعية وتوير المجتمع العام، والمجتمع الإداري بشكل خاص، أو لرغبتهم في الشهرة الاجتماعية والأكاديمية التي قد تحقق لهم منافع شخصية من خلال انتقاداتهم اللاذعة أو اقتراحاتهم البناءة. أما كتاب الأعمدة الصحفية، فلعل كتاباتهم الصحفية تأتي بحكم طبيعة مهنتهم التي تفرض عليهم مثل هذا الأمر، أو أن المواطنين يكتبون إليهم، اعتقادا من

المواطنين بأن كتاب الأعمدة الصحفية أكثر تأثيراً وأبلغ تعبيراً لما يجول في أنفس المواطنين حول كمية الخدمات ونوعيتها التي تقدمها الأجهزة الحكومية، ومن ثم ينقلها كتاب الأعمدة الصحفية بالنيابة عن المواطنين إلى المسؤولين من خلال أعمدتهم اليومية أو الأسبوعية. أما من حيث قلة الكتابات الصحفية من قبل الممارسين الإداريين، فيمكن عزو ذلك إلى صعوبة انتقادهم لمنظمتهم، وكذلك الخوف والتردد أو مقاومة التغيير والتطوير، أو لانشغالهم بأعمالهم اليومية التي لا تجعلهم يكتشفون مواضع الخطأ والحاجة إلى تغيير أسلوب تقديم خدمة تقدمها منظماتهم أو منظمات أخرى، أو لاعتقادهم، الذي قد يكون نتيجة خبرة سابقة، بأنه لا فائدة من هذه الكتابات الصحفية عن الأجهزة الإدارية، وبالتالي يفضلون عدم الكتابة عنها من خلال الصحافة.

• يمكن تصنيف المستفيدين الذين يتذمرون من عدم توافر بعض الخدمات أو من تدني مستواها، ويعرضون شكاويهم وطلباتهم عبر الصحافة إلى صنفين: أولئك الذين يضمنون طلباتهم أو شكاويهم بعض الحلول أو البدائل ( وهم القلة) لكيفية تقديم الخدمة أو تحسينها، أو حل المشكلة، وأولئك الذين يعرضون المشكلة أو التظلم فقط ( وهم الأغلبية)، دون طرح لبدائل حل المشكلة محل النقاش.

• أغلب الذين يكتبون عن الأجهزة الحكومية يقرنون كتاباتهم بأسمائهم الصريحة. ويمكن القول إنهم سعوديون ماعدا حالات قليلة جدا كان الكتاب فيها غير سعوديين. أتضح ذلك من خلال الأسماء، مضمون الكتابة، العنوان، أو إقران الجنسية بجانب اسم الكاتب في حالة كونه غير سعودي.

• مقارنة بالأفكار والاقتراحات التي طرحت عبر الصحافة حول الأجهزة الحكومية العامة التي احتلت مساحة كبيرة عند عرضها في الصحافة المحلية؛ فإن اغلب الطلبات لإيصال الخدمات تحتل مساحة صغيرة جداً من الصحيفة أو المجلة.

• تدعم التحقيقات والندوات بصور عن الموضوع أو الخدمة محل النقاش وتنتهي هذه الندوات باقتراحات لحل القضايا التي تناقشها. كما أن معظم المشاركين فيها هم من الأكاديميين، ونسبة قليلة من الممارسين الإداريين.

• يلاحظ أن بعض طالبي الخدمات من المواطنين يذكرون فقط عناوين مختصرة كاسم القرية أو المدينة الصغيرة دون ذكر اسم المحافظة أو المنطقة مما يصعب على المسؤول في الجهاز الحكومي معرفة الجهة المعنية بالكتابة داخل جهازه، حيث يحتاج ذلك إلى وقت أكثر في حالة ما إذا أراد المسؤول الإداري التحقق من موضوع الكتابة ومتابعته داخل جهازه الإداري.

• يبعث بعض المواطنين إلى المطبوعة الإعلامية محل البحث برسالة تتضمن عدة طلبات تتعلق بأكثر من جهة حكومية. مثلاً، تتضمن بعض الطلبات إيصال خدمات الكهرباء، المياه، الهاتف وذلك في رسالة واحدة، إلا أنه لوحظ أن العنوان الصحفي يقرنها بمنظمة واحدة فقط.

• ربما تعود كثرة الكتابة عن الخطوط الجوية العربية السعودية، وكذلك كثرة الرسوم الكاريكاتورية عن التعليم العام دون الجامعي - من حيث الاختبارات والدروس الخصوصية-، إلى فترة الاختبارات النهائية للسنة الدراسية، وإلى زيادة نسبة المسافرين في فترة البحث، حيث تزامن وقت إجراء الدراسة مع أوقات الاختبارات النهائية، وبداية الإجازة الصيفية.

• تتركز أغلب الكتابات عن منطقة مكة المكرمة، وعسير، ونجران، وجازان، والباحة في جريدة عكاظ. وقد يكون سبب ذلك أن المركز الرئيس لجريدة عكاظ في مدينة جدة التابعة لمنطقة مكة المكرمة، بينما بقية المطبوعات الصحفية محل البحث تقع مراكزها الرئيسة في مدينة الرياض. كما أن القرب الجغرافي لمنطقة عسير، ونجران، وجازان، والباحة من مدينة جدة، وسعة انتشار جريدة عكاظ في هذه المناطق الإدارية، إضافة إلى أن كثيرا من كتاب أعمدة وزوايا جريدة عكاظ، ومراسليها ومحرري صفحاتها ينتمون إلى هذه المناطق مما يجعل الكتابات الصحفية عن نشاطات الأجهزة الحكومية وخدماتها في هذه المناطق تنشر في جريدة عكاظ.

• من أكثر المواضيع التي تطرقت لها الصحافة خلال فترة البحث (خاصة الرسومات الكاريكاتيرية) هو موضوع سعودة الوظائف، وإهمال القطاع الخاص في توظيف الخريجين السعوديين. كما تطرقت الكتابات الصحفية في هذا الجانب إلى أهمية العمل وسلوكياته وقيمه، والآثار الإيجابية المتوقعة من عملية سعودة الوظائف والتقنية.

• يلاحظ كثرة الآراء والاقتراحات المطروحة حول موضوع معين خلال فترة تمتد من أسبوع إلى أسبوعين، ثم لا يلبث الموضوع أن ينقطع من حيث النقاش والمداخلة. ويمكن القول إن مثل ذلك يفوت فرصة كبيرة على الجهة الحكومية للاستفادة من تراكمية المداخلات والتفاعلات التي تبرز من وجهات النظر المتعددة فيما بين المواطنين والكتاب.

ويتضمن الجدول رقم (٢) التوزيعات التكرارية للكتابات الصحفية حسب المنطقة الإدارية، حيث يلاحظ أن أكثر من نصف هذه الكتابات (٤٢٧)

أو ما نسبته (٥٨,٣%) قد كان عاما، بمعنى أن الكتابة الصحفية لم تحدد منطقة إدارية معينة، حيث أتى محتوى الكتابة بشكل عام يصعب إدراجه تحت

### الجدول رقم (٢)

التوزيع التكراري للكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية  
حسب المنطقة الإدارية

النسبة	التكرار	المنطقة الإدارية
%٥٨,٣	٤٢٧	عام
%١٤,٧	١٠٨	الرياض
%٩,٧	٧١	القصيم
%٥	٣٧	مكة المكرمة
%٢,٩	٢١	عسير
%٢,٣	١٧	الشرقية
%١,٨	١٣	حائل
%١,٥	١١	الحدود الشمالية
%١,٢	٩	جازان
%١,١	٨	الباحة
%١	٧	نجران
%٠,٣	٢	المدينة المنورة
%٠,١	١	تبوك
%٠,١	١	الجوف
%١٠٠	٧٣٣	المجموع

اهتمام منطقة بحد ذاتها. وباستخدام التحليل الجدولي المتقاطع، اتضح أن أغلب ما صنف تحت (عام) في الجدول رقم (٢) كان يتضمن الرسومات



الكاريكاتورية، الندوات، والتحقيقات الصحفية التي تتعلق بأداء الأجهزة الحكومية. وقد أتت منطقة الرياض في مقدمة بقية المناطق الإدارية للمملكة من حيث كمية الكتابات التي تخص هذه المنطقة، حيث بلغ عدد هذه الكتابات (١٠٨) بنسبة قدرها (١٤,٧%)، يليها في ذلك منطقة القصيم بنسبة (٩,٧%)، ثم منطقة مكة المكرمة بنسبة (٥%). ويلاحظ من خلال التوزيعات التكرارية في الجدول رقم (٣) أن عدد الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية يقل كلما بعدت المنطقة الإدارية عن العاصمة الرياض.

وليس هناك تفسير يمكن أن يقال حيال تفاوت هذه الإحصاءات، سوى أن منطقة الرياض تعد من أكبر المناطق الإدارية في المملكة، وبها العاصمة التي يوجد بها المقرات الرئيسية للدولة من وزارات ومؤسسات عامة، فضلا عن التوسع العمراني وزيادة عدد السكان بهذه المنطقة، خاصة مدينة الرياض. كما أن وجود صحف يومية في بعض المناطق، كالمناطق الشرقية والمدينة المنورة، قد يكون سببا في جذب المواطنين والكتاب إلى التواصل مع الأجهزة الإدارية في مناطقهم بواسطة الصحف التي تصدر في المنطقة نفسها. إضافة إلى ذلك؛ فإن معظم هذه المناطق، التي يعكس الجدول رقم (٢) قلة الكتابات عنها، تقع معظمها في أماكن يغلب عليها الطابع الريفي نسبيا، مما يمكن القول إن قلة وعي المواطنين، أو احتمال عدم إيمانهم باستخدام مثل هذه الوسيلة من وسائل الاتصال مع الأجهزة الحكومية قد يكون سببا في قلة التفاعل مع الأجهزة الحكومية في هذه المناطق عن طريق الصحافة.

أما عن المنظمات الإدارية التي تتعلق بها الكتابات الصحفية، فيوضح الجدول رقم (٣) التوزيع التكراري لها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب تكرار الكتابات عن المنظمة. حيث يلاحظ أن المنظمات التعليمية والخدمية قد حظيت على أعلى نسبة من هذه الكتابات (٧٧,٤٨%) أو ما مجموعة (٥٦٨) كتابة صحفية. شمل ذلك تعليم البنين دون الجامعي (المعارف)، البلدية والخدمات القروية، الصحة، البرق والبريد والهاتف، التعليم العالي، التجارة، المرور، المواصلات، الإعلام، تعليم البنات. يليها في ذلك المنظمات التي تتعلق بنشاطاتها بالصناعة والكهرباء، الخدمة المدنية، العمل والشؤون الاجتماعية، الخطوط السعودية، الزراعة والمياه، حيث كان نصيبها من هذه الكتابات ما نسبته (١٣,٢٣%). وتساوت الكتابات المتعلقة بأمانة مدينة الرياض ومصحة المياه والصرف الصحي، (١,٨%) لكل منهما. يليها من حيث الكمية، الكتابات المتعلقة بالجوازات، الدفاع المدني، رعاية الشباب، الأمن العام، البيئة والحياة الفطرية، الأحوال المدنية، الشؤون الإسلامية والأوقاف، وكذلك وزارة العدل، حيث بلغت نسبة الكتابات المتعلقة بهذه المنظمات (٤,٣٦%). وتقارب عدد الكتابات المتعلقة بتحلية المياه، المواصفات والمقاييس، المالية والاقتصاد الوطني، سكة الحديد، الهلال الأحمر، التخطيط، الهيئة الملكية للجبيل وينبع. حيث بلغ مجموع عدد الكتابات الصحفية عن هذه المنظمات (١٠) كتابات فقط بنسبة (١,٣٦%) من مجموع الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية خلال فترة البحث.

وقد تعزى كثرة الكتابات الصحفية عن المنظمات الخدمية والتعليمية إلى زيادة عدد السكان، والتوسع العمراني في المدن الرئيسة والقرى والهجر، وكذلك توسع أوجه النشاط الاقتصادي، وزيادة وعي المواطنين بأهمية التعليم،

الجدول رقم (٣)

التوزيع التكراري للكتابات الصحفية حول الأجهزة الحكومية  
حسب المنظمة الإدارية

النسبة	التكرار	المنظمة الإدارية
١٤,٧%	١٠٨	تعليم بنين دون الجامعي (معارف)
١٠%	٧٣	بلدية وخدمات قروية
٨,٣%	٦١	صحة
٨,٢%	٦٠	برق وبريد وهاتف
٧,٨%	٥٧	تعليم عال
٧,١%	٥٢	تجارة
٦%	٤٤	مرور
٥,٣%	٣٩	مواصلات
٥,٢%	٣٨	إعلام
٤,٩%	٣٦	تعليم بنات
٣,٤%	٢٥	صناعة وكهرباء
٣,٣%	٢٤	ديوان الخدمة المدنية
٢,٣%	١٧	عمل وشؤون اجتماعيه
٢,٢%	١٦	خطوط سعودية
٢%	١٥	زراعة ومياه
١,٨%	١٣	أمانة مدينة الرياض
١,٨%	١٣	مياه وصرف صحي
٠,٧%	٥	جوازات
٠,٧%	٥	دفاع مدني
٠,٧%	٥	رعاية الشباب
٠,٥%	٤	الأمن العام
٠,٥%	٤	حياة فطرية

تابع الجدول رقم (٣)		
أحوال مدنية	٣	%٠,٤
شؤون إسلامية وأوقاف	٣	%٠,٤
العدل	٣	%٠,٤
تحلية المياه	٢	%٠,٣
مواصفات ومقاييس	٢	%٠,٣
المالية والاقتصاد الوطني	٢	%٠,٣
سكة الحديد	١	%٠,١
الهلال الأحمر	١	%٠,١
التخطيط	١	%٠,١
الهيئة الملكية للجبيل وينبع	١	%٠,١
المجموع	٧٣٣	%١٠٠

وكثرة خريجي الجامعات مع قلة الوظائف الشاغرة في البيروقراطية العامة التي توسعت لتشمل جميع النواحي الاجتماعية.

وقد بلغ عدد التعقيبات من قبل الجهات الحكومية على الكتابات الصحفية ما مجموعه (١٦) تعقيباً، أي بنسبة (٢,٥٧%) من مجموع الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية خلال فترة البحث، بعد استثناء الندوات الصحفية والتحقيقات البالغ عددها (١١١). ويوضح الجدول رقم (٤) المدة الزمنية التي استغرقتها الأجهزة الحكومية للرد على الكتابات الصحفية منذ تاريخ نشرها في الصحافة المحلية حتى تاريخ نشر التعقيب في الصحيفة أو المجلة. حيث يتضح أن أغلب التعقيبات (٨١,٢٥%) قد استغرقت أقل من الشهر وهي نسبة معقولة إذا أخذ في الحسبان عملية تحقق المنظمة الإدارية

من الموضوع المكتوب عنه في الصحافة، وكذلك جمع المعلومات الضرورية من قبل الجهة الإدارية المعنية بالكتابة الصحفية، ثم كتابة التعقيب وإرساله

#### الجدول رقم (٤)

المدة الزمنية لتعقيبات الأجهزة الحكومية على الكتابات الصحفية

النسبة	التكرار	المدة الزمنية
%١٢,٥	٢	أقل من أسبوع
%١٨,٧٥	٣	أسبوع إلى أقل من أسبوعين
%٢٥	٤	أسبوعان إلى أقل من (٣) أسابيع
%٢٥	٤	(٣) أسابيع إلى أقل من شهر
%١٢,٥	٢	شهر إلى أقل من شهرين
%٦,٢٥	١	شهرين فأكثر
%١٠٠	١٦	المجموع

#### الجدول رقم (٥)

مناصب المسؤولين الإداريين الذين عقبوا على الكتابات الصحفية

النسبة	التكرار	المنصب
%٦,٢٥	١	وزير
-	-	وكيل وزارة
%٦,٢٥	١	وكيل وزارة مساعد
%٥٠	٨	مسؤول العلاقات عامة
%٣٧,٥	٦	المسؤول المباشر
-	-	الموظف المختص
%١٠٠	١٦	المجموع

إلى الصحيفة أو المجلة التي نشر فيها، إضافة إلى أن الصحيفة أو المجلة تستغرق وقتاً إضافياً لإدراجه في مادتها المنشورة. أما ما يتعلق بمناصب المسؤولين الإداريين الذين عقبوا على الكتابات الصحفية الخاصة بمنظمتهم، فيوضح الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لذلك، حيث يتضح أن نسبة قليلة من التعقيبات (١٢,٥%) كانت بأسماء منهم في أعلى الهرم التنظيمي كالوزراء ووكلائهم. ويتضح أيضاً أن أكثر التعقيبات وردت من مسؤولي العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، يليها التعقيبات الموقعة بأسماء المسؤولين مسؤولة مباشرة عن موضوع الكتابة الصحفية.

ومن خلال دراسة هذه التعقيبات، لوحظ أنها كانت في الصحف نفسها التي نشرت فيها الكتابة الصحفية. كما لوحظ أنه كلما كثرت مساحة الطلب أو الشكوى في الجريدة أو المجلة، وكلما كانت الشكوى أو الطلب جماعياً، كلما زادت إمكانية التعقيب من الجهة المعنية بالكتابة. كذلك تزداد احتمالات التعقيب من قبل الجهة الحكومية كلما اقترنت الكتابة بصورة الوزير أو المسؤول المباشر في المنظمة. ومن الممكن أن تكون هناك تعقيبات من قبل الأجهزة الحكومية على ما ورد من كتابات صحفية حول أدائها وذلك في الأشهر التالية من المدة الزمنية للبحث، إلا أن الإطار الزمني لهذه الدراسة لم يشملها نظراً لصعوبة تعقب الرد وانتظاره لمدة طويلة حتى يظهر في الصحيفة.

كما يمكن القول إنه بينما اتسمت أغلب الكتابات من قبل المواطنين بالأدب وحسن التخاطب؛ فإن أغلب التعقيبات من قبل الأجهزة الحكومية كانت أكثر روتينية وتحتل مساحة أكبر في الصحيفة، وأكثر لفتاً لنظر القارئ عند مقارنتها بطريقة إبراز الطلب أو الشكوى التي عقب عليها المسؤول. ولعل

عملية التباين الملاحظ في المساحة يرجع إلى قلة التعقيبات من قبل الأجهزة الحكومية مقابل كثرة الكتابات الصحفية عنها، ومن ثم فإن الصحيفة أو المجلة تحاول إظهار أهمية ما يكتبه المواطنون - من حيث إنه وجد صدى لدى المسؤول الإداري - وبالتالي تخصيص مساحة أكبر للتعقيب وجعله أكثر جاذبية للقارئ، وهي بذلك تحقق أيضا هدفا آخر يتمثل في كسب عدد أكبر من القراء. وقد يكون سبب هذا التباين في المساحة أن المسؤول الإداري عند تعقيبه أكد على أهمية إبراز التعقيب بشكل مقروء ولائق للنظر، أو أن المواضيع التي يعقب عليها من قبل الأجهزة الحكومية عادة ما تكون مواضيع مهمة، كونها تمس شريحة كبيرة من المواطنين والقراء مثلا، وبالتالي تعتمد الصحيفة إلى إبرازها بشكل أوضح من الكتابة الصحفية حول الجهاز الإداري التي سبق أن نشرتها وأدت إلى تعقيب المسؤول.

أما من حيث الروتينية في أغلب تعقيبات الأجهزة الحكومية، فإن ذلك قد يعود إلى أحد أو مجموعة الأسباب التالية:

أولاً: تحفظ المسؤول الإداري المتمثل في عدم إسهابه وتوضيحه المتوقع في بعض الحالات، وسبب عدم الإسهاب واتباع الطريقة الروتينية في التعقيب قد يعزى إلى توقع المسؤول الإداري بأن ذلك قد يوقعه في خطأ من الممكن أن يضر بمنظّمته، أو بمصلحته الشخصية، أو احتمال إساءة فهم تعقيبه من قبل البعض؛ مما سيضطره للتعقيب مرة أخرى في حالة رد المواطن - الذي أرسل إلى الصحيفة في المرة الأولى أو غيره من المستفيدين - مستفسرا أو موضحا ومعبرا عن عدم اقتناعه بتعقيب المسؤول الإداري.

ثانيا: تأثر المسؤول الإداري بما يقرأه في الصحافة من تعقيبات تتصف بالروتينية كتبها مسؤولون إداريون آخرون، سواء في المنظمة نفسها أو منظمات أخرى، مما جعله يعتقد بأن التعقيب بصورة مقتضبة وروتينية أصبح عرف دارج يتقبله المواطنون، وتعززه الصحافة.

ثالثا: عدم اهتمام المسؤول الإداري بموضوع الكتابة الصحفية عن منظمته، إلا أنه وجد من المناسب التعقيب عليه، حتى لو كان تعقيقه بأسلوب روتيني، وذلك بهدف إعلام القارئ بأن المنظمة تتابع ما ينشر في الصحافة حول مستوى وكمية خدماتها ونشاطاتها، وأنها مهتمة بشؤون المستفيدين ومتطلباتهم.

رابعا: تفادي الكتابة عن الموضوع مرة أخرى من قبل الكاتب الأول نفسه أو كاتب آخر، في حالة عدم تعقيب المسؤول الإداري، مما يشكل ضغطا على المسؤول الإداري بضرورة الرد، ومن ثم يأتي تعقيقه روتينيا نتيجة اختلاف الهدف من التعقيب.

خامسا: تعقيب المسؤول الإداري على بعض الكتابات الصحفية حول منظمته بطريقة روتينية في السابق، ومن ثم اعتقاده بنجاحه عندما تم نشرها من قبل الصحيفة، وانتهاء الحديث عن الموضوع الذي كتب عنه. وعندها، يعتمد المسؤول الإداري إلى التعقيب في المرات اللاحقة بالأسلوب الروتيني نفسه الذي استخدمه سابقا، وهذا ما يتعارف عليه في أدبيات الإدارة العامة بـ"قنوية القرارات" أو "تعميم القرارات". بمعنى، أن البيروقراطيين يتبعون سلوكا وخطوات معينة عند اتخاذ قراراتهم وقد ينجحون في ذلك. إلا أنهم، في حالة مواجهتهم لمشكلات جديدة، ينجحون إلى تكرار هذه السلوكيات أو الإجراءات اعتقادا منهم بأن عمل ذلك سيؤدي إلى نجاحهم في حل



المشكلات الجديدة التي بين أيديهم. وإتباع مثل هذا السلوك الإداري يؤدي إلى أن الأجهزة الحكومية تعمل بكفاءة وفعالية أقل، وذلك "سببه التعميم في المواقف التي يتصرف فيها [البيروقراطيون] بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها التعميم أو استخدام نفس السلوك". (٣٥)

كذلك؛ فإن المنظمات الإدارية التي كتب قليلا عن نشاطاتها في الصحافة المحلية، هي الأكثر من حيث التعقيبات والتفاعل مع المستفيدين عبر الصحافة المحلية. كما لوحظ أن أغلب التعقيبات كانت عندما يكون الكاتب معروفا في المجتمع الصحفي، أو عندما يكون موضوع الكتابة شكوى، ولوحظ عدم تعقيب الجهات الحكومية على الرسومات الكاريكاتورية مع ما تتضمنه هذه الرسومات أحيانا من معان ودروس تعكس وجهة نظر المستفيد وشعوره تجاه المنظمة أو الموظف العام.

ثانيا: إدارات العلاقات العامة كحلقة وصل بين المواطن والمسؤول  
والصحافة.

يتعلق السؤال الثاني من أسئلة البحث بمعرفة موقف الأجهزة الحكومية، ممثلا في إدارات العلاقات العامة، حيال الكتابات الصحفية عن كمية ونوعية الخدمات والنشاطات التي تقدمها الأجهزة الإدارية الحكومية، حيث تم طرح أسئلة فرعية تتعلق باتجاهات إدارات العلاقات العامة نحو الكتابات الصحفية التي تخص منظماتهم، وكذلك الآلية التي يتعاملون بها مع هذه الكتابات، والأساليب التي تتبعها الأجهزة الحكومية عند التعقيب على الكتابات الصحفية، وأسباب عدم تعقيبها، والصعوبات التي تواجهها عند التعامل مع الكتابات الصحفية. سيتم عرض البيانات الخاصة بهذه الأسئلة، والتي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة الموزعة على مديري

العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية المعنية بالكتابات الصحفية التي شملها البحث، حسب ورود تسلسلها تحت أسئلة البحث.

يتضمن الجدول رقم (٦) اتجاهات مديري العلاقات العامة نحو الكتابات الصحفية التي تخص منظماتهم. حيث يتضح من الجدول رقم (٦) أن أكثر من ثلثي مديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة، (٧٠,٣%)، أي (١٩) مديراً، ينظرون إلى الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية نظرة إيجابية، حيث يعتقدون بأنها وسيلة جيدة لمعرفة آراء المستفيدين حول كمية ونوعية الخدمات المقدمة لهم، وأن هذه الكتابات تعد تغذية مرتدة تهدف إلى المصلحة العامة.

### الجدول رقم (٦)

#### اتجاهات إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية نحو الكتابات الصحفية التي تتعلق بمنظماتهم

النسبة	التكرار	العبرة
٤٤,٤ %	١٢	وسيلة جيدة لمعرفة آراء المستفيدين حول كمية ونوعية الخدمات المقدمة لهم
٢٥,٩ %	٧	تغذية مرتدة تهدف إلى المصلحة العامة
١٨,٥ %	٥	طلبات شخصية بإمكان الكاتب الإدلاء بها مباشرة إلى الجهاز الإداري
١١,١ %	٣	ادعاءات ومطالب ناتجة عن سوء فهم القوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل
١٠٠ %	٢٧	المجموع

في المقابل؛ فإن اتجاهات البقية من مديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية (٢٩,٧%)، أي حاصل مجموع نسبة البند الثالث والرابع في الجدول رقم (٦)، إلى هذه الكتابات اتجاهات يمكن القول إنها سلبية، حيث ينظرون إليها على أنها تمثل طلبات شخصية بإمكان الكاتب أن يتقدم شخصيا إلى المنظمة ويطلبها مباشرة، أو أن هذه الكتابات تعد ادعاءات ومطالب شخصية ناتجة عن سوء فهم للقوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل في منظماتهم.

كما طرح سؤال آخر على مديري العلاقات العامة في المنظمات محل البحث يتعلق بالآلية التي تتبعها منظماتهم للتعامل مع الكتابات الصحفية التي تخص نشاطات أجهزتهم. ويمكن تلخيص إجاباتهم، التي أتت متشابهة إلى حد كبير، في الخطوات الأربع التالية:

← إعداد تقرير صحفي يومي يشمل جميع الإيجابيات والسلبيات التي نشرت في الصحافة عن نشاط الجهاز الإداري.

← عرض التقرير على المسؤولين في أعلى الهرم التنظيمي.

← يطلع المسؤولون على التقرير، ويقررون ما يجب اتخاذه حيال كل موضوع على حدة، سواء بالتعقيب أو التحقق منه، أو إحالته إلى الجهة التي يمكن أن تشارك الجهاز الحكومي في دراسته أو الرد عليه بقرار مشترك.

← صياغة التعقيب على الكتابة الصحفية، في حالة التوجيه بذلك من قبل المسؤول الإداري، ثم رفعه مرة أخرى إلى المسؤول الذي وجه بضرورة التعقيب. وفي حالة موافقته على الصيغة الكتابية

للتعقيب، يتم إرساله إلى الصحيفة التي نشرت فيها الكتابة  
الصحفية.

وبغض النظر عن كون أغلب تعقيبات الأجهزة الإدارية على  
الكتابات الصحفية قد أتت، كما تم توضيحه سابقا، من قبل مسؤولي  
العلاقات العامة، أو المسؤولين المباشرين، يمكن وصف الآلية التي  
تتعامل بواسطتها الأجهزة الحكومية مع الكتابات الصحفية بأنها  
تميل إلى المركزية. يتضح ذلك من خلال النقاط التالية:  
- أن إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية ليست لديها  
السلطة والمسؤولية اللازمتين للتعامل مع الكتابات الصحفية دون  
عرضها على الإدارة العليا.

- أن السلطة العليا في المنظمة هي التي تقرر ما إذا كان موضوع  
الكتابة الصحفية عن الجهاز الإداري يستحق المتابعة، والتعقيب أم لا.  
- أن المستويات التنظيمية الدنيا والوسطى لا تطلع على موضوع  
الكتابات بشكل رسمي إلا في حالة طلب ذلك من الإدارة العليا،  
ومن ثم رفع الأمر مرة أخرى إلى الإدارة العليا لاتخاذ قرار بشأنها.

وحول الأساليب التي تتبعها الأجهزة الإدارية للتعقيب على الكتابات  
الصحفية التي تخصها، فقد تضمنت الاستبانة التي أجاب عنها مديرو العلاقات  
العامة سؤالا يتعلق بالأساليب الأكثر اتباعا للتعقيب على الكتابات الصحفية  
الخاصة بمنظمتهم، ويتضمن الجدول رقم (٧) التوزيع التكراري للإجابات  
عن هذا السؤال. حيث يلاحظ أن الأسلوب الأكثر اتباعا من قبل الأجهزة  
الحكومية هو الكتابة إلى المطبوعة التي نشرت الكتابة الصحفية. وعند مقارنة

هذه النسبة بعدد التعقيبات على الكتابات الصحفية التي وردت من قبل الأجهزة الحكومية والبالغ عددها (١٦) تعقيبا، يمكن القول إن نسبة اتباع هذا الأسلوب كان مبالغا فيها من قبل المجيبين. وقد أضاف أحد مديري العلاقات العامة أنه يتم أحيانا بعث رسالة شكر شخصية إلى الكاتب في حالة كون كتابته الصحفية قد لامست موضوعا مهما، أو وردت فيها أفكار ببناء يمكن تفعيلها والأخذ بها من قبل المنظمة الإدارية.

### الجدول رقم (٧)

#### أساليب تعقيب الجهات الحكومية على الكتابات الصحفية

النسبة	التكرار	الأسلوب
٨١,٥ %	٢٢	الكتابة إلى المطبوعة التي ظهرت فيها الكتابة الصحفية
١١,١ %	٣	الكتابة إلى الجهة المسؤولة في المنظمة دون إشعار الكاتب أو المطبوعة
٧,٤ %	٢	الرد برسالة شخصية إلى الكاتب في حالة وجود عنوانه
١٠٠ %	٢٧	المجموع

ولمعرفة أسباب عدم التعقيب من قبل الأجهزة الحكومية على الكتابات الصحفية، يتضح من الجدول رقم (٨) أن السبب الرئيس في عدم التعقيب من قبل المنظمة على الكتابة الصحفية التي تتعلق بنشاطها هو أن الموضوع المكتوب عنه قد أشبع نقاشا في الصحافة المحلية، وقد أشار إلى ذلك (١٨) منظمة، أي ثلثا المنظمات التي اشتركت في البحث. يليه من حيث التكرار

مسألة أن الكتابة تتضمن مصلحة فردية لا تستحق الرد من وجهة نظر المنظمة الإدارية، حيث أشار إلى ذلك (١٧) منظمة. أما عدم موضوعية الكاتب كسبب في عدم التعقيب من قبل الجهة الحكومية فقد أشار إليه (١١) منظمة. ويلاحظ أن الأسباب الثلاثة السابقة تتضمن أن اللوم، من وجهة نظر الأجهزة الإدارية، يقع على الكاتب.

### الجدول رقم (٨)

#### أسباب عدم تعقيب الجهات الحكومية على الكتابات الصحفية

النسبة	التكرار	السبب
٦٦,٧ %	١٨	الموضوع المكتوب عنه قد أشبع نقاشاً
٦٢,٩ %	١٧	مصلحة فردية لا تستحق الرد
٤٠,٥ %	١١	عدم موضوعية الكاتب
٣٧ %	١٠	عدم أهمية الموضوع إذا ما قورن بمسائل أخرى أكثر أهمية
٢٥,٩ %	٧	عدم الاطلاع على الكتابة الصحفية من قبل المنظمة
٢٢,٢ %	٦	عدم تلقي الرد من قبل المسؤول المباشر داخل المنظمة

في المقابل، فقد عزا مديرو العلاقات العامة في الأجهزة الإدارية أسباب عدم التعقيب على الكتابات الصحفية إلى ثلاثة أسباب أخرى أتى ترتيبها كالتالي: عدم أهمية الموضوع المكتوب عنه إذا ما قورن بمسائل أخرى أكثر أهمية من وجهة نظر المنظمة الإدارية، عدم اطلاع المنظمة على موضوع الكتابة في الصحافة المحلية، أو أن إدارة العلاقات العامة لم تتلق

ردا من قبل المسؤول المباشر في المنظمة عن المسألة التي كتب عنها. وكما سبقت الإشارة إلى أن اللوم يمكن أن ينسب إلى الكاتب أو المستفيد فيما يتعلق بالثلاثة الأسباب الأولى في الجدول رقم (٨)، فإنه يمكن القول إن مضامين الأسباب الثلاثة الأخيرة في الجدول رقم (٨) توضح تقصير المنظمة الإدارية في عدم التعقيب. وقد ذكر مجموعة من مديري العلاقات العامة عينة البحث سببا آخر لعدم تعقيبهم على الكتابات الصحفية المتعلقة بطلبات إيصال الخدمات، حيث ذكروا أنه لا يتم التعقيب عليها إلا في حالة كون الخدمة المطلوبة ضمن خطط الجهاز الإداري، وأنه قد رصد لها المبلغ المالي المطلوب لإنفاذها.

وقد تضمنت الاستبانة سؤالا يتعلق بالصعوبات التي تواجهها إدارات العلاقات العامة فيما يتعلق بالكتابات الصحفية الخاصة بأجهزتهم الإدارية. ذكر مديرو العلاقات العامة الذين أجابوا عن هذا السؤال أن من الصعوبات التي تقابلهم مع الصحافة المحلية ما يلي:

- عدم معرفة عنوان الكاتب، خصوصا فيما يتعلق بطلبات إيصال الخدمات، والشكاوي، والاستفسارات، حيث إن الكاتب يكتفي بذكر اسمه، أو اسم القرية أو المحافظة فقط.
- عدم فهم المستفيدين والصحافة لطبيعة أعمال الأجهزة الإدارية والتداخل أحيانا بين اختصاصاتها، مما يجعلهم يلومون منظمة معينة اعتقادا بأن الموضوع المكتوب عنه يخص هذه المنظمة بينما هو يتعلق أو يتداخل مع منظمة (أو منظمات) أخرى من حيث الاختصاص وضرورة التنسيق.
- عدم تجاوب بعض الصحف والمجلات في نشر التعقيبات من قبل الأجهزة الحكومية على ما ينشر في الصحف حول أدائها ونشاطاتها، حيث

إن بعض الصحف تكتفي في معظم الأحيان بنشر الأخطاء، وإبراز الجانب السلبي للبيروقراطية. كما أن بعض الصحف والمجلات تتأخر في نشر تعقيبات الأجهزة الإدارية على ما يتعلق بخدماتها ونشاطاتها التي سبق أن كتب عنها في الصحيفة أو المجلة نفسها.

- المبالغة والإثارة من قبل الصحف والمجلات عند طرحها لمواضيع سلبية تتعلق بنشاطات الأجهزة الحكومية وأدائها.
- مطالبات المستفيدين غير المعقولة في بعض الأحيان، كأن يطالب مجموعة من المواطنين برصف طريق في حي من أطراف المدينة، بينما الأولوية لطريق رئيس يقع في وسط المدينة.
- كتابة بعض المستفيدين، أو الكتاب الصحفيين المعروفين، عن نشاط أو نظام معين وتعجل الصحافة في نشره دون خلفية كافية عن الموضوع المكتوب عنه.
- الانطباع السيئ الذي تحدثه الكتابات الصحفية في حالة مخالفة مضمونها للواقع. خاصة إذا أخذ في الحسبان أن بعض المستفيدين لا يقرأون الصحف بشكل يومي، وبالتالي فإن من قرأ شكوى أو ملاحظة سلبية من قبل مستفيد آخر قد لا يقرأ التعقيب -من قبل الجهة الإدارية- الذي قد يزيل اللبس، ويبين الحقيقة، ويوضح الظروف المحيطة بالموضوع المكتوب عنه.
- نشر تصاريح غير صحيحة من قبل بعض مراسلي الصحف والمجلات، وعند نفيها من قبل المسؤولين الإداريين، فإن الصحف لا تنشر ذلك.



## الخاتمة والتوصيات

يهدف البحث الحالي إلى تقصي الكتابات الصحفية التي تتعلق بنشاطات الأجهزة الحكومية وأدائها من حيث كميته، طبيعتها، المناطق والمنظمات الإدارية التي تخصها، وكذلك مدى تفاعل الأجهزة الحكومية مع هذه الكتابات من خلال التعقيب عليها عبر الصحافة المحلية. كما يهدف البحث إلى التعرف على اتجاهات إدارات العلاقات العامة نحو هذه الكتابات الصحفية والطريقة التي تتعامل بها معها، وكذلك الصعوبات التي تواجهها في هذا المجال. ولتحقيق ذلك، فقد تم طرح سؤالين بحثيين يتفرع منهما عدة أسئلة فرعية.

تم تحليل محتوى الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية التي ظهرت في ثلاث صحف يومية ومجلة أسبوعية واحدة لمدة ثلاثة أشهر متتالية، حيث فرغت المعلومات حسب نموذج صمم لهذا الغرض. وتم أيضا استقصاء آراء مديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي شملتها الكتابات الصحفية عن طريق استبانة أجاب عنها (٢٧) مدير علاقات عامة في الأجهزة الحكومية، وقد تم عرض البيانات فيما تقدم من البحث. ويمكن تلخيص استنتاجات الدراسة في النقاط التالية:

- يستخدم المواطنون الصحافة المحلية كوسيلة اتصال لنقل همومهم ومتطلباتهم وأفكارهم وتوقعاتهم من الأجهزة الحكومية والقائمين على إدارتها، حيث عكست الصحافة المحلية، خلال فترة البحث، اهتماما جيدا بعملية تفاعل المواطنين مع الأجهزة الحكومية للتعبير عن عدم رضاهم وملاحظاتهم حول نشاطات ومستوى أداء الأجهزة الحكومية.

• شملت الكتابات الصحفية عن كمية ونوعية خدمات ونشاطات الأجهزة الحكومية جميع مناطق المملكة الإدارية، كما شملت أغلب المنظمات الإدارية. وتركزت أكثر الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية حول قطاع الخدمات، وقد فسر ذلك بزيادة عدد السكان، وكثرة طلباتهم، وتوسع العمران وما يحتاجه ذلك من طرق وخدمات كهربية، وهاتفية، ومياه، وما إلى ذلك. كما كثرت الكتابات الصحفية عن النواحي التعليمية، ومسائل التوظيف. كل ذلك يعكس المرحلة التنموية التي تعيشها المملكة، ومدى وعي المواطن واهتمام الأجهزة الحكومية والصحافة بسماع رأي المواطن فيما يقدم من خدمات وما يحتاجه من تسهيلات.

• درجة تفاعل الأجهزة الحكومية مع المواطنين من خلال التعقيبات على طلباتهم وملاحظاتهم تعد ضعيفة جدا مقارنة بحجم التفاعل الذي أبداه المواطنون من خلال الصحافة. حيث يتضح أن الأجهزة الحكومية تولي اهتمام أكبر للشكاوي والتظلمات وطلب إيصال الخدمات أكثر من اهتمامها بالأفكار والمقترحات؛ مما يفقد الأجهزة الحكومية رافدا جيدا لعملية التطوير والتتقيح لنظمتها، وتسهيل إجراءات وأساليب تقديم خدماتها إلى المواطنين.

• اتجاهات إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية العامة نحو الكتابات الصحفية عن الأجهزة الحكومية يمكن عدّها إيجابية إلى حد فوق المتوسط، إلا أن هذه الإدارات لا تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها كحلقة وصل بين المواطن والمسؤول عبر الصحافة المحلية.

• تتبع الأجهزة الحكومية آلية تنظيمية تنجح إلى المركزية عند تعاملها مع الكتابات الصحفية التي تدور حول مستوى وكمية الخدمات والنشاطات

التي تقدمها للمواطنين، ويقتصر دور إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية على كونها حلقة وصل فقط بين المواطن والمسؤول والصحافة.

• الأسلوب الأكثر اتباعا لتفاعل الأجهزة الحكومية مع الكتابات الصحفية عن كمية ومستوى الخدمة أو النشاط للجهاز الإداري هو الكتابة إلى المطبوعة التي ظهرت فيها الكتابة الصحفية، يليه عملية الكتابة إلى الجهة المسؤولة في المنظمة دون إشعار الكاتب أو المطبوعة، وتأتي طريقة الرد برسالة شخصية إلى الكاتب، في حالة وجود عنوانه، أقل الأساليب اتباعا من قبل الأجهزة الإدارية.

• يعزى عدم تفاعل الأجهزة الحكومية مع الكتابات الصحفية، عن طريق التعقيب في المطبوعة التي نشرت الكتابة الصحفية عن الجهاز الإداري، إلى نوعين من الأسباب. يندرج تحت النوع الأول أسباب تلقي الأجهزة الحكومية اللوم من خلالها على المواطن/الكاتب، إما لسبب أن مضمون الكتابة الصحفية يناقش موضوعا قد أشبع نقاشا، أو أنه يتعلق بمصلحة فردية للكاتب تعتقد الجهة الحكومية بأنه لا يستوجب التعقيب، أو أن المواطن/الكاتب قد جانب الموضوعية في كتابته عن الجهاز الإداري. ويندرج تحت النوع الثاني أسباب توضيح تقصير الأجهزة الحكومية المتمثل في رؤيتها بعدم أهمية موضوع الكتابة الصحفية - عند مقارنته بمواضيع أخرى أكثر أهمية - من وجهة نظر المسؤولين في الجهاز الإداري، أو عدم الاطلاع على الكتابة الصحفية من قبل المنظمة، أو عدم تلقي الرد من قبل المسؤول المباشر في الإدارة المعنية داخل الجهاز

الإداري الذي أحيل إليه موضوع الكتابة للتحقق من مضمونه أو دراسته وإبداء وجهة نظره.

- هناك معوقات أمام إدارات العلاقات العامة للتفاعل مع المواطنين عبر الصحافة المحلية، يأتي في مقدمتها كثرة هذه الكتابات من قبل المواطنين، وتعلقها بأمر شخصية لا تتضمن مصلحة عامة، أو عدم تحديد مكان الشكوى ومعرفة المدينة أو المحافظة والمنطقة التي يعنيها الكاتب. كما أن من المعوقات التي تواجهها أيضا هو المبالغة والإثارة من قبل الصحف، والإدلاء بتصريحات غير صحيحة، بالإضافة إلى تأخر التعقيبات التي ترسلها الأجهزة الحكومية على الكتابات الصحفية من قبل المواطنين والكتاب.

وبالنظر إلى أهمية التفاعل بين المستفيدين والأجهزة الحكومية بهدف الرقي بكمية ومستوى الخدمات، ومن خلال العرض السابق لبيانات الدراسة، فإنه يتوقع أن تتحسن عملية التفاعل بين المواطنين والأجهزة الإدارية الحكومية عبر الصحافة المحلية من خلال الأخذ بالتوصيات التالية:

أولا- توصيات للأجهزة الإدارية الحكومية

- تبني مفاهيم إدارة الجودة الكلية (TQM) التي تركز على استقصاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية حول كمية ونوعية الخدمات المقدمة لهم وأخذ آراءهم وملاحظاتهم في الحسبان، حيث يبدو أن تفاعل الأجهزة الحكومية مع المواطنين لا يتعدى في أغلب الأوقات ردات فعل لما يكتبه المواطنون في الصحافة المحلية.

- إيجاد قاعدة معلومات لدى إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية عن الكتابات الصحفية التي تشمل استفسارات، ملاحظات، شكاوي/تظلمات، طلبات إيصال خدمة، تحقيقات صحفية، ندوات، رسوم كاريكاتورية، آراء، أو أفكار ترد حول كمية ونوعية خدمات ونشاطات الجهاز الإداري التي ترد في الصحافة المحلية. وفائدة ذلك تكمن في سهولة الرجوع إليها ومعرفة مدى كثافة الكتابات التي تتضمن تغذية عكسية حول موضوع معين.
- إيجاد خطوط هاتفية ساخنة (Hot Telephone lines) في الأجهزة الإدارية لتلقي شكاوي، واستفسارات، واقتراحات المواطنين طوال الأربع والعشرين ساعة، حيث إن بعض الأمور والقضايا لا يمكن تأجيلها حتى تنشر في الصحافة، أو تنقل إلى المسؤول مباشرة عن طريق القنوات الروتينية المتبعة. كذلك فإنها ستسهل عملية تواصل المستفيد مع المنظمة الإدارية، وتساعد المسؤول في معرفة رأي المواطن عن أداء منظمته بطريقة أكثر كفاءة.
- أهمية إشراك إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية للاطلاع على محتويات الكتابات الصحفية عن الجهاز الإداري للاستفادة منها في تطوير برامج وآليات العمل، وضرورة متابعتها داخل الجهاز الإداري وعمل الإجراءات التي تحد من وقوعها مرة أخرى بمتابعة إدارات التطوير الإداري.
- ضرورة منح إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية سلطة أكبر للتعامل مع الكتابات الصحفية التي تقلها الصحافة عن كمية ومستوى

خدمات ونشاطات الجهاز الإداري. يشمل ذلك التحقق من الموضوع المكتوب عنه لدى الإدارة المعنية بالكتابة الصحفية داخل الجهاز الإداري، ومتابعته، والتنسيق مع المنظمات الإدارية الأخرى في حالة كون موضوع الكتابة الصحفية يتطلب تنسيقاً، ومن ثم التعقيب عليه. كما تشمل هذه التوصية ضرورة التنسيق بين إدارات العلاقات العامة وإدارات التطوير الإداري فيما يتعلق بضرورة إشراك الأخيرة - كما ورد في التوصية السابقة- في الاطلاع على محتوى الكتابات الصحفية عن الجهاز الإداري للاستفادة منها.

- عقد لقاءات مستمرة بين المسؤولين في الأجهزة الحكومية ، وخصوصاً مسؤولي العلاقات العامة، وبين المسؤولين في الصحافة المحلية، وذلك بهدف زيادة فهمهم لأدوار كل من الجانبين، وكذلك بهدف تطوير آلية لتبادل المعلومات بينهما لخدمة المستفيدين وتفاذي حجب المعلومات عن الصحافة من قبل الإداريين وعدم المبالغة أو التركيز على إبراز الجانب السلبي أو الإيجابي عن الأجهزة الحكومية من قبل الصحافة.
- نظراً لأن أغلب إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية تركز في الغالب على جانب الشكاوي والطلبات، ولا تعير أهمية لجانب الأفكار الجديدة والآراء والاقتراحات البناءة، فإن عليها إدراج ذلك ضمن برامجها وفق خطط مدروسة، ومحاولة التنسيق مع المسؤولين في دوائرهم لمتابعة هذه الأفكار والآراء التي قد تعود بالنفع على المنظمة لتحقيق أهدافها وتحسين طرق عملها بما يخدم المصلحة العامة.

## ثانيا- توصيات للصحافة المحلية

- يجب على المسؤولين عن الصحافة التأكد من مصداقية الكتابات الصحفية، خاصة السلبي منها، المتعلقة بنشاطات الأجهزة الحكومية وأدائها، وتوخي الدقة قبل نشرها وذلك عن طريق الاتصال بالمسؤولين في الأجهزة الإدارية، وطلب الأدلة والبراهين من الكتاب، خصوصا في الحالات المتعلقة بالشكاوي. تزداد أهمية ذلك عندما تتعلق الشكاوى بمسؤول إداري تعرف شخصيته عن طريق ذكر اسمه أو منصبه، أو نشر صورته ضمن الشكاوى التي نشرتها المجلة أو الصحيفة، ذلك أن بعض الشكاوي قد تكون كيدية أو لغرض مصلحة شخصية، فضلا عن ما تحدثه بعض الشكاوي من هالة سيئة، أكثر مما تستحق، عن منظمة أو مسؤول بعينه، أو أنها لا تعكس مصلحة عامة.
- وضع ميثاق أخلاقي للصحفيين (Code of Ethics) وتدريبه في أقسام الإعلام وشعب الصحافة، وذلك بهدف تنمية القيم المهنية في هذا المجال. ويمكن وضع هذا الميثاق وتنفيذه، ومتابعته من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام والجهات الإدارية ذات العلاقة.
- ضرورة دراسة الصحف والمجلات المحلية لإمكان تخصيص صفحة مستقلة ( أو ملاحق أسبوعية) لكتابات المواطنين عن الأجهزة الحكومية وتعقيبات المسؤولين عليها، وذلك بهدف تسهيل متابعة الأجهزة الحكومية لكتابات المواطنين وتسهيل متابعة المواطن لرد المسؤول على كتابته.

## الهوامش

(١) ياسر العدوان. "دور الإدارة في تحديد نمط علاقاتها مع المواطنين وأثرها على الاستجابة الإدارية". مجلة الشؤون الإدارية. ع (٧). ١٩٨٧ م. ص ص ٢١-٢٢.

(٢) هيا عبد العزيز المنيع. جريدة الرياض، ع (١٠٥٣٦)، الثلاثاء، ٢٢ نوالحجة ١٤١٧ هـ.

(٣) أحمد محمد السناني. مجلة الإمامة، ع (١٤٦٢)، السبت، ١ ربيع الأول ١٤١٨ هـ.

(٤) عبد الوهاب الفايز. جريدة الرياض، ع (١٠٦٧٢)، الجمعة، ١١ جمادى الأولى ١٤١٨ هـ.

(٥) علي محمد العمير. جريدة عكاظ، ع (١١٤٥٢)، الأربعاء، ٢٤ شعبان ١٤١٨ هـ.

(٦) فهد العرابي الحارثي. جريدة البلاد، ع (١٥١٧٥)، الخميس، ١٧ رمضان ١٤١٨ هـ.

(٧) ياسر العدوان. رضا المواطنين عن الخدمات في الجهاز الحكومي الأردني: دراسة تحليلية. الجامعة الأردنية. ١٤١٧ هـ. ص ١٢١.

(٨) محمد سيد عبد العال حمزاوي. (١٤٠٥). التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود. ص ص ١١٨-١١٩.

(9) Zemke, Ron.(1989). **The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care**. New York: New American.



(10) Jacobson, Thomas. (1989). Sins of the Neotraditionalist. **Planning**. (55). pp. 11-29.

(11) McClendon, Bruce. (Spring, 1991). Customer Service: A New Philosophy Towards Effective City Planning. **Journal of the American Planning Association**. Vol. 57. No. 2. pp. 205-211.

(١٢) سعود بن محمد النمر. (١٤١٠هـ—). السلوك الإداري. الرياض: عمادة شؤون المكتبات. جامعة الملك سعود. ص ص ٤٤-١٤٥.

(١٣) المنيف، إبراهيم عبد الله. (١٤١٤ هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر. [د.ن.]. ص ص ٥٤٤-٥٤٥.

(١٤) باسكال، ريتشارد واثوس، أنتوني. (١٤٠٦ هـ—). فن الإدارة اليابانية. ترجمة حسن محمد ياسين، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث. ص ٢٨.

(١٥) عبد المعطي عساف. (١٤٠٣ هـ—). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر. ص ٢٠٨.

(١٦) ستيفن كوهين ورونالد براند. (١٤١٨). إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث. ص ٩٩.

(١٧) ستيفن كوهن ورونالد براند، مرجع سابق، ص ٦٧.

(18) David Osborne and Ted Gaebler. (1992). **Reinventing Government: How The Entrepreneurial Sprit is Transforming the Public Sector**. Reading, Ma: Addison- Wesley Publishing Company. p.166.

(19) David Osborne and Ted Gaebler (1992). op. cite., P 167.

(20) Cooper, Terry. (1990). **The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role**. Third Edition. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers. pp. 178-180.

(21) Bernard Rosen. (1989). **Holding Government Bureaucrats Accountable**. Second Edition. New York: Praeger Publishers. p. 12.

(22) Bernard Rosen. (1989). op. cite., pp. 12-13.

(23) Leonard Ruchelman. (1989). **A Workbook In Redesigning Public Service**. Albany: State University of New York Press. p. 3.

(24) Bernard Rosen. (1989). op. cite., pp. 27-28.

(٢٥) خليل صابات. (١٩٦٧). الصحافة: رسالة واستعداد وفن وعلم. مصر: دار المعارف. ص ٣٠.

(٢٦) محمد إبراهيم وحسين الأنصاري. " دور مراكز المعلومات في دولة الكويت: دراسة تطبيقية على صحيفتي الوطن والقبس ووكالة الأنباء الكويتية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية. ع (٥٦)، (صيف، ١٩٦٦). ص ص ٦٨-١٠٩.

(٢٧) المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. المسؤولية الأمنية للمرافق الإعلامية في الدول العربية. الرياض: ١٤٠٦ هـ. ص ١١٣.

(28) Bernard Rosen. (1989). op. cite., p. 28.

(٢٩) حلمي يوسف وسالم القحطاني. " التمثيل البيروقراطي في بعض الأجهزة المركزية (الحكومية): دراسة ميدانية عن المملكة العربية السعودية. دراسات، العلوم الإدارية، مج (٢٤)، ع (٢)، ١٩٩٧م، ص ص ٣٣٨-٣٥١. (٣٠) غازي القصيبي. (١٤٠١هـ). التنمية وجها لوجه. الطبعة الأولى. جدة: تهامة. ص ص ٧٤-٧٥.

(٣١) غازي القصيبي. (١٤٠١). مرجع سابق، ص ٧٥.

(٣٢) محمد جمال الدين راشد وآخرون. " درجة رضا الريفيين عن الخدمات المحلية في المملكة العربية السعودية ". بحوث مختارة من ندوة استراتيجيات وبرامج التنمية الإقليمية والريفية في المملكة العربية السعودية، التي عقدت خلال الفترة من ١٣-١٧/٨/١٤٠٧هـ. الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث. ص ص ٢٨١-٣٠٤.

(٣٣) ياسر العدوان. "مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. دراسات، العلوم الإدارية، مج (٢٣)، ع (١)، ١٩٩٦م، ص ص ٤٩-٥٩.

(٣٤) ياسر العدوان. "رضا المواطنين عن الخدمات العامة في الجهاز الحكومي الأردني: دراسة تحليلية". مركز الدراسات الأردنية (عمادة البحث العلمي)، جامعة اليرموك، ١٩٦٦م، ص ص ١١٩-١٥٤.

(35) Gopakumar, K. (May 1997). Public feedback as an aid to public accountability: Reflections on an alternate approach. **Public Administration and Development**. Vol. 17, No. 2. pp. 281-282.

(٣٦) إبراهيم المنيف. (١٤١٤ هـ). مرجع سابق، ص ١٠٦.

## المراجع

### المراجع العربية

- (١) إبراهيم، محمد والأنصاري، حسين . " دور مراكز المعلومات في دولة الكويت: دراسة تطبيقية على صحيفتي الوطن والقبس ووكالة الأنباء الكويتية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية. ع (٥٦)، ( صيف، ١٩٦٦). ص ٦٨-١٠٩.
- (٢) الحارثي، فهد العرابي. جريدة البلاد، غ (١٥١٧٥)، الخميس، ١٧ رمضان، ١٤١٨هـ.
- (٣) السناني، أحمد محمد. مجلة الإمامة، ع (١٤٦٢)، السبت، ١ ربيع الأول ١٤١٨هـ.
- (٤) العدوان، ياسر. "رضا المواطنين عن الخدمات العامة في الجهاز الحكومي الأردني: دراسة تحليلية". مركز الدراسات الأردنية (عمادة البحث العلمي)، جامعة اليرموك، ١٩٦٦م، ص ص ١١٩-١٥٤.
- (٥) العدوان، ياسر. "دور الإدارة في تحديد نمط علاقاتها مع المواطنين وأثرها على الاستجابة الإدارية". مجلة الشؤون الإدارية. ع (٧)، ١٩٨٧م، ص ص ٢١-٣٤.
- (٦) العدوان، ياسر. "مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. دراسات، العلوم الإدارية، مج (٢٣)، ع (١)، ١٩٩٦م، ص ص ٤٩-٥٩.
- (٧) العمير، علي محمد. جريدة عكاظ، ع (١١٤٥٢)، الأربعاء، ٢٤ شعبان ١٤١٨هـ.

(٨) الفايز، عبد الوهاب. جريدة الرياض، ع (١٠٦٧٢)، الجمعة، ١١ جمادى الأولى ١٤١٨ هـ.

(٩) القصيبي، غازي. (١٤٠١هـ). التنمية وجها لوجه. الطبعة الأولى. جدة: تهامة.

(١٠) المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. (١٤٠٦ هـ) المسؤولية الأمنية للمرافق الإعلامية في الدول العربية. الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

(١١) المنيع، هيا عبد العزيز. جريدة الرياض، ع (١٠٥٣٦)، الثلاثاء، ٢٢ ذو الحجة ١٤١٧ هـ.

(١٢) المنيف، إبراهيم عبد الله. (١٤١٤ هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر. [د.ن.].

(١٣) النمر، سعود بن محمد. (١٤١٠ هـ). السلوك الإداري. الرياض: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود.

(١٤) باسكال، ريتشارد واثوس، أنتوني. (١٤٠٦ هـ). فن الإدارة اليابانية. ترجمة حسن محمد ياسين، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.

(١٥) حمزاوي، محمد سيد عبد العال. (١٤٠٥ هـ). التطوير الإداري في الدول النامية. الرياض: جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود.

(١٦) راشد، محمد جمال الدين وآخرون. "درجة رضا الريفيين عن الخدمات المحلية في المملكة العربية السعودية". بحوث مختارة من ندوة استراتيجيات وبرامج التنمية الإقليمية والريفية في المملكة العربية السعودية، التي

عقدت خلال الفترة من (١٣ - ١٧ / ٨ / ١٤٠٧ هـ). الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث. ص ص ٢٨١-٣٠٤.  
(١٧) صابات، خليل. (١٩٦٧). الصحافة: رسالة واستعداد وفن وعلم. مصر: دار المعارف.

(١٨) عساف، عبد المعطي. (١٤٠٣ هـ). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

(١٩) كوهين، ستيفن وبراند رونالد. (١٤١٨ هـ). إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.

(٢٠) يوسف، حلمي والقحطاني، سالم. " التمثيل البيروقراطي في بعض الأجهزة المركزية (الحكومية): دراسة ميدانية عن المملكة العربية السعودية. دراسات، العلوم الإدارية، مج (٢٤)، ع (٢)، ١٩٩٧م، ص ص ٣٣٨-٣٥١.

### المراجع الأجنبية

(21) Cooper, Terry. (1990). **The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role**. Third Edition. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers Inc.

(22) Gopakumar, K. (May 1997). Public feedback as an aid to public accountability: Reflections on an alternate approach. **Public Administration and Development**. Vol. 17, No. 2. pp. 281-282.

(23) Jacobson, Thomas. (1989). Sins of the Neotraditionalist. **Planning**. (55). pp. 11-29.

(24) McClendon, Bruce. (Spring, 1991). Customer Service : A New Philosophy Towards Effective City Planning. **Journal of the American Planning Association**. Vol. 57. No.2. pp.205-211.

(25) Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government: How The Entrepreneurial Sprit is Transforming the Public Sector**. Reading, Ma: Addison- Wesley Publishing Company.

(26) Rosen, Bernard. (1989). **Holding Government Bureaucrats Accountable**. Second Edition. New York: Praeger Publishers.

(27) Ruchelman, L. (1989). **A Workbook In Redesigning Public Service**. Albany: State University of New York Press.

(28) Zemke, Ron.(1989). **The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care**. New York: New American Library.

## ملاحق البحث



الملحق رقم (١)

نموذج تفريغ المعلومات من الصحافة المحلية



بسم الله الرحمن الرحيم

بطاقة رقم ( )

أ. المطبوعة:

اسم المطبوعة:

[ ] الرياض [ ] الجزيرة [ ] عكاظ [ ] اليمامة

العدد: ( ) التاريخ: / /

اليوم: [ ] السبت [ ] الأحد [ ] الإثنين [ ] الثلاثاء

[ ] الأربعاء [ ] الخميس [ ] الجمعة

ب. طباعة الكتابة الصحفية:

[ ] شكوى/ تظلم [ ] استفسار [ ] ملاحظة (لفت انتباه)

[ ] ندوة [ ] طلب إيصال خدمة

[ ] فكرة/ رأي [ ] كاريكاتير [ ] تحقيق صحفي

ج. المنطقة الإدارية التي تخصصها الكتابة الصحفية:

[ ] الرياض [ ] مكة المكرمة [ ] المدينة المنورة [ ] القصيم

[ ] الشرقية [ ] عسير [ ] تبوك [ ] حائل

[ ] الجوف [ ] جازان [ ] نجران [ ] الباحة

[ ] الحدود الشمالية [ ] عام (لا يخص منطقة معينة)

د. المنظمة الإدارية التي تخصصها الكتابة الصحفية: .....

هـ. تعقيب الجهة الحكومية:

- تم التعقيب من قبل الجهة الإدارية (فيما يتعلق بـ: الشكوى/ التظلم؛ الاستفسار؛ الملاحظة؛ طلب إيصال خدمة؛ الفكرة/ الرأي؛ الكاريكاتير):

[ ] نعم [ ] لا

- إذا كانت الإجابة نعم، فقد كانت المدة الزمنية لظهور التعقيب في المطبوعة

نفسها: [ ] يوم

- ومنصب المسؤول الذي عقب على الكتابة:

[ ] وزير

[ ] مسؤول العلاقات العامة

[ ] المسؤول المباشر

[ ] وكيل وزارة

[ ] وكيل وزارة مساعد

[ ] الموظف المختص

---

ملاحظات ( أية معلومات أخرى تفيد الدراسة):

---

---

---

---

---

---

---

---

الملحق رقم (٢)

أداة جمع المعلومات من إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية  
(استبانة الدراسة)



بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة مدير العلاقات العامة في/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فأقوم حاليًا بعمل دراسة عن الكتابات الصحفية حول نشاطات الأجهزة الحكومية وأدائها. المقصود بـ " الكتابات الصحفية" في هذه الدراسة هو: استفسارات، ملاحظات، شكاوي/ تظلمات، طلبات إيصال خدمة، تحقيقات صحفية، ندوات، كاريكاتير، آراء، أو أفكار حول كمية ونوعية خدمات ونشاطات جهازكم الإداري التي ترد في الصحافة المحلية .

أمل من سعادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة المرفقة، علما بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، ولن يذكر اسم أي مجيب عند عرض نتائج البحث.

الباحث

## السؤال الأول

كيف تتظرون إلى ما يكتب في الصحف والمجلات المحلية حول نشاطات وخدمات جهازكم الإداري؟ الرجاء ترتيب العبارات التالية بحيث يعطى رقم (١) للعبارة التي تمثل وجهة نظركم الغالبة (وليس ما يجب أن يكون)، ويعطى الرقم (٤) للعبارة التي تمثل وجهة النظر الأقل حدوثًا.

- [ ] طلبات شخصية بإمكان الكاتب التقدم إلى الجهاز الإداري مباشرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة نحوها.
- [ ] تغذية مرتدة من قبل المواطنين هدفها المصلحة العامة.
- [ ] ادعاءات ومطالب ناتجة عن سوء فهم القوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل.
- [ ] وسيلة جيدة لمعرفة آراء المواطنين حول كمية ونوعية الخدمات المقدمة لهم.

وجهة أو (وجهات) نظر أخرى، الرجاء ذكرها:

---

---

---

---



## السؤال الثاني

ما الآلية التي تتعاملون بواسطتها مع ما يكتب في الصحف والمجلات المحلية حول نشاطات وخدمات جهازكم الإداري؟ الرجاء الإجابة على شكل نقاط، بتداء بقراءة الموضوع الذي يخص جهتم في جريدة أو مجلة محلية.

- [١]
- [٢]
- [٣]
- [٤]
- [٥]

## السؤال الثالث

إذا كان لا يتم التعقيب على جميع الكتابات الصحفية التي تُنشر في صحافة المحلية حول جهازكم الإداري، فما أسباب عدم التعقيب؟ بإمكانك الإشارة إلى أكثر من سبب من الأسباب التالية:

- [ ] الموضوع المكتوب عنه قد أشبع نقاشاً في الصحافة المحلية.
- [ ] عدم أهمية الموضوع إذا ما قورن بمسائل أخرى تُعدّ أكثر أهمية لدى جهازنا الإداري.
- [ ] مصلحة فردية لا تستحق الرد.
- [ ] عدم تلقي الرد من المسؤول المباشر في جهازكم الإداري.
- [ ] عدم موضوعية الكاتب.
- [ ] عدم الاطلاع على الموضوع من قبل جهازكم الإداري.

سبب أخرى (الرجاء ذكرها، بإمكانك استخدام ورقة إضافية إذا لزم الأمر)

- 
-

