

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



قسم: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
ميدان: علوم الإعلام والاتصال  
رقم:

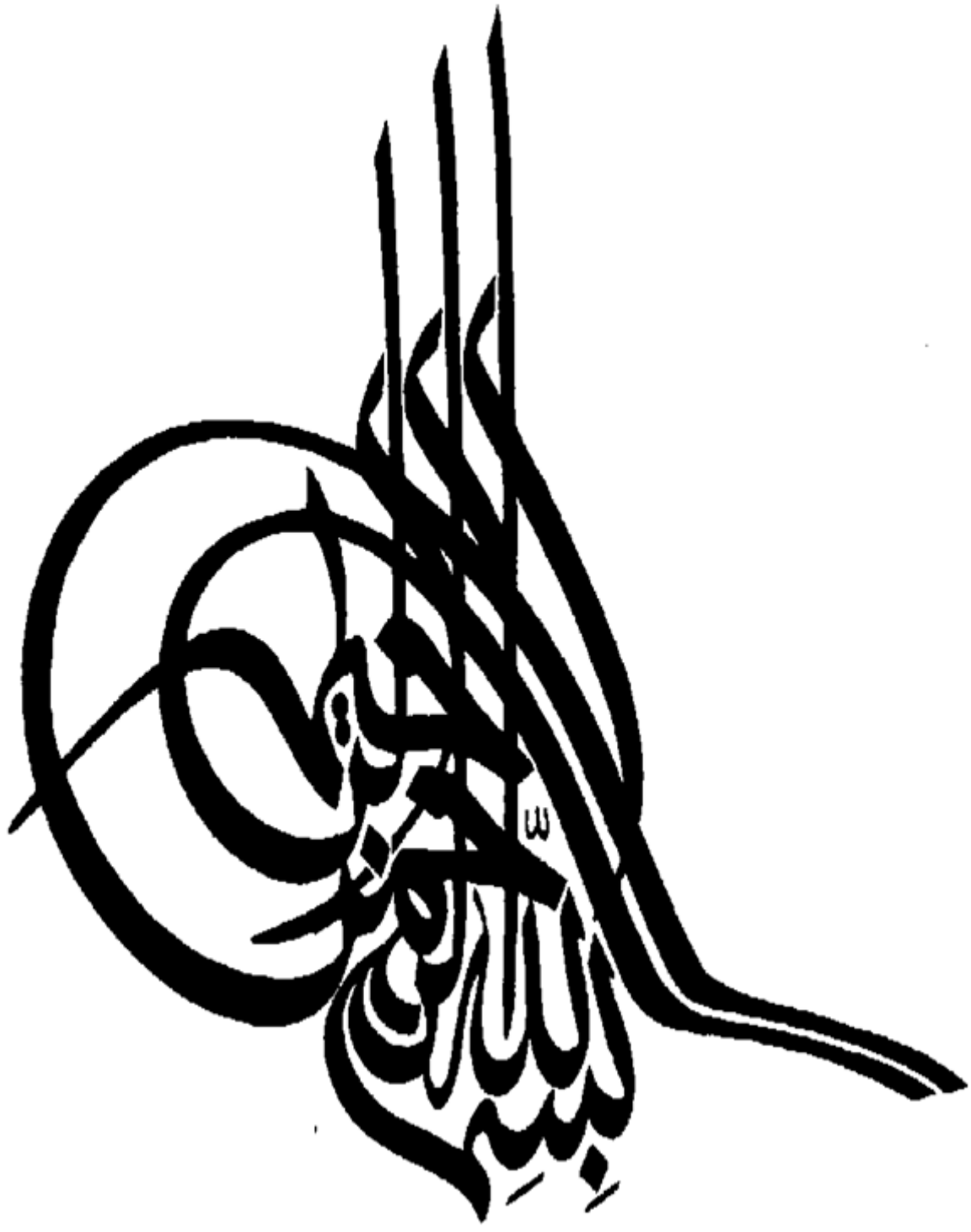
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
إعداد الطالب: معوش عبد النور  
تحت عنوان:

## واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية مقر ولاية المسيلة نموذجا

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	.....
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	الدكتور يحي تقي الدين
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	.....

السنة الجامعية: 2019 - 2020



# شكر وعرفان

حين تضر مر في جوارحنا لحظة الشكر، يطفو زورق الشاء نبتة دقيقة

الصمت ونسي الجفاء، تترك الكلمات تنطاي، ثم حين لحظة الإفضاء

فيكون أول الشكر لله تعالى الذي وفقني لإكمال هذا العمل

فلك الحمد ربي بكل ما تحمله هذه الكلمة من صفات الكمال

ثم إلى الذي لم يدخل بنصائحه وتوجيهاتها لأستاذ:

تحي تقي الدين والأستاذ بوساق اليزيد

و في الأخير نشكر كل من لم يدخلوا علينا بدعمهم ومساعدتهم لنا

# إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن، وسهرت الليالي وحرمت النوم لأجلي وتعبت

لراحتي فإن يصيبني داء فعطفها شفاؤه أمي الحبيبة

إلى الذي تحمل وشقى من أجلي، إلى مهدي ومرائدي وتجوّد في تعليمي بكل

ما يستطيع أبي العزيز رحمه الله الذي وفر لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى

هذا المسنوي وإلجاز هذا العمل

إلى أخوتي الأغزاء طارق، عبد القادر، سهيلة، ملياء، ليلي

إلى زوجتي العزيزة النيسانتي وشجعني

إلى جميع أصدقائي وأحبابي الذين تخبون لي النجاح



# فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

مقدمة

أ

## البازب النمهبببب للبراسة

- 01 -1 الإشكالية
- 04 -2 أسباب اختيار الموضوع
- 05 -3 أهداف الدراسة
- 06 -4 أهمية الدراسة
- 07 -5 فرضيات الدراسة
- 07 -6 نظرية الدراسة
- 08 -7 مجالات الدراسة
- 08 -8 منهج الدراسة
- 10 -9 أدوات جمع البيانات
- 12 -10 عينة الدراسة
- 12 -11 تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 15 -12 الدراسات السابقة

## الفصل الأول : الإطار العام لبراسة العلاقات العامة

- 22 المبحث الأول مفهوم العلاقات العامة
- 22 المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها
- 29 المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها
- 37 المطلب الثالث : مبادئ العلاقات العامة
- 39 المبحث الثاني: العلاقات العامة الأهمية، الوظائف والخصائص
- 39 المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات العامة

41	المطلب الثاني : وظائف وخصائص العلاقات العامة
44	المطلب الثالث : فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسة
45	المبحث الثالث : وسائل وأنشطة العلاقات العامة
45	المطلب الأول : وسائل العلاقات العامة
49	المطلب الثاني : عمليات العلاقات العامة
59	المطلب الثالث : مجالات العلاقات العامة

## **الفصل الثاني: الإطار العام لممارسة الإدارة المحلية**

64	المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية
64	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
74	المطلب الثاني: تطور وأسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية
79	المطلب الثالث: أركان وأهداف الإدارة المحلية
84	المبحث الثاني : تقييم نظام الإدارة المحلية
84	المطلب الأول : مشاكل ومعوقات الإدارة المحلية
88	المطلب الثاني: متطلبات نجاح الإدارة المحلية

## **الفصل الثالث: العلاقات العامة في الإدارة المحلية**

92	المبحث الأول دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية
92	المطلب الأول : دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية
93	المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية
98	المطلب الثالث : وظائف العلاقات العامة في الإدارة المحلية
101	المبحث الثاني: العلاقات العامة في الإدارة المحلية(مشاكلها - تقويمها مسؤوليتها الاجتماعية)
101	المطلب الأول : مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية
107	المطلب الثاني: تقويم العلاقات العامة في الإدارة المحلية
108	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية

## الفصل الرابع: الإطار النظري للدراسة

109	1- التعريف بولاية المسيلة
109	1-1- بطاقة فنية حول ولاية المسيلة
110	1-2- تفصيل الهيكل التنظيمي
112	1-3- تنظيم الأمانة العامة
115	2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية
132	خاتمة
134	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفئات العمرية حسب جنسهم	117
02	العلاقة بين المستوى التعليمي حسب الجنس	118
03	يبين مدة العمل في المؤسسة	119
04	يبين كيفية تعامل العامل مباشرة مع الإدارة من خلال المستوى الوظيفي	119
05	يبين الكيفية التي تستعمل لتوصل المعلومات داخل المؤسسة الاحتمالات	120
06	يبين مدى استشارة المدير العاملين في وضع برامج معينة للمؤسسة	120
07	يبين تنفيذ العمال للقرارات دون النقاش التكرار	121
08	يبين تقديم العاملين اقتراحات للإدارة حول سير العمل الاحتمالات التكرار	121
09	يبين ترقية الإدارة للموظفين الاحتمالات	122
10	يبين تقديم الإدارة تدريبات للعاملين داخل المؤسسة الاحتمالات	122
11	يبين الطريقة التي يستعين بها العاملين من كلا الجنسين لمواجهة صعوبات أو مشاكل إدارية	123
12	الوسيلة المستخدمة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال	123
13	يبين تقديم الإدارة للعاملين شروحات وتوضيحات للقرارات والأوامر التي تصدرها	124
14	يبين تنظيم المؤسسة للقاعات لمناقشة قضايا العمل	125
15	يبين تقديم المؤسسة حوافز للعاملين	125
16	يبين تعرف المؤسسة على رغبات الجمهور الخارجي في التوظيف	126
17	يبين عمل المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها وكسب ثقة الجمهور الخارجي	126
18	يبين التزام المؤسسة في إصدار قراراتها	127
19	يبين أهم القطاعات التي تتعامل معها المؤسسة الاحتمالات	127
20	يبين نوعية التعاملات الخارجية للمؤسسة	128
21	يبين المبادرات التي تقدمها المؤسسة للجمهور الخارجي	128
22	جديبين إقبال الجمهور على هذه المؤسسة التكرار	128

129	يبين وجود موقع عبر الانترنت للمؤسسة	23
129	يبين المعوقات التي تواجه قسم العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي	24
130	يبين ضرورة وجود مكتب العلاقات العامة داخل المؤسسة	25
130	يبين تقييم نشاطات العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة	26

# مقدمة

## مقدمة :

وجدت العلاقات العامة بوجود الإنسان ونشأت بظهور المجتمع البشري وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة ولقد صاحب القرن الماضي تغيرات اجتماعية واقتصادية ومبتكرات تكنولوجية وعلمية في مجال الاتصال والإدارة وغيرهما، مما ساهم في تطور دور العديد من المؤسسات، والإدارات الوطنية والمحلية في خدمة احتياجات الأفراد والجماعات، كل ذلك ولد حاجة ماسة إلى وجود جهاز إداري مختص تتاط له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي. وهذا الجهاز يتمثل في جهاز العلاقات العامة، إذ أن العلاقات العامة كفيلة بفتح قنوات اتصالية دائمة بين تلك الإدارات والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية. وهذا بالتعريف بأهدافها، وبرامجها، وسياساتها وتطلعاتها من جانب، والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة من جانب آخر، بهذا كله أصبحت العلاقات العامة مرافقة لكل إدارة ناجحة. هذه الأخيرة التي لا تقتصر على الإدارات المركزية فقط حيث امتدت العلاقات العامة إلى الإدارة المحلية هذه الأخيرة التي تمثل نمط من أنماط التنظيم الإداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها. هذا مع إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

والجزائر من بين الكثير من الدول التي تعتمد على هذا النوع من التنظيم الإداري، إذ تجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي. ونظرا لكثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المحلية الجزائرية نجدها بحاجة ماسة للعلاقات العامة كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الإدارية، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل.

كما تظهر أهمية العلاقات العامة في كسب ثقة وولاء الجمهور ونشر الوعي والتأثير في الرأي العام المحلي الذي هو ضروري لتنفيذ المشاريع ونجاح المخططات التنموية. وتعتبر العلاقات العامة وظيفة علمية تعتمد عليها وحدات الإدارة المحلية لزيادة درجة فعاليتها، وبالتالي زيادة فاعلية نظام الإدارة المحلية ذاته. والإدارة المحلية الديمقراطية هي التي تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها أو مع المواطنين

المستفيدين من خدماتها لذلك تضع دائما تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطاتها وخدماتها مستعملة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والاتصالية، وفي ذات الوقت تعمل هذه الإدارات على متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور، ومطالب الفئات المختلفة.

وعليه فوجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية مهما كان مستواها له أهمية قصوى حيث يضطلع جهاز العلاقات العامة بمهمة الشرح والتفسير والإقناع الذي يحقق الاستجابة الإيجابية سواء من طرف الجمهور الخارجي أو الجمهور الداخلي كما تعمل على دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية، وكسب مؤازرة الجماهير المحلية، وهي أداة وقائية لكثير من الاضطرابات المحلية من جهة وأداة لتصحيح الكثير من الأخطاء من جهة أخرى. كما أنها وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية داخل الوحدة المحلية وخارجها، وفي ذلك ضمان لاستقرارها ومؤشر على نجاحها.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة التي يكتسبها وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية، بالإضافة إلى توفر بعض الأسباب الموضوعية والذاتية، جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية. مع اتخاذ مقر ولاية المسيلة ميدان للدراسة والبحث والتحليل.

وانطلاقا من ذلك قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول تناولنا الإطار المنهجي من ناحية تحديد الإشكالية وتحديد فروض البحث المراد التحقق من صدقها ومعرفة أهمية الموضوع مع توضيح الأهداف والأسباب التي دفعت بنا إلى اختياره، كما تم تحديد بعض المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة والمثابرة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الأول فتعرضنا فيه إلى العلاقات العامة كمدخل نظري ففي المبحث الأول تطرقنا للتعريف والنشأة والمفاهيم المشابهة لها ومبادئها وعوامل الاهتمام بها، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الأهمية والوظائف والأهداف وفوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة

في المؤسسة، أما المبحث الثالث فتعرضنا فيه إلى عمليات ومجالات ووسائل العلاقات العامة مع عوامل نجاحها.

وفي الفصل الثاني تناولنا الإطار العام لدراسة الإدارة المحلية ففي المبحث الأول تناولنا تعريف للإدارة المحلية وتطورها وأسباب الأخذ بنظامها كذلك أركان وأهداف الإدارة المحلية، وفي المبحث الثاني قدمناه كتحليل للمحلية فتناول المبحث الأول متطلبات نجاح الإدارة المحلية وفي المبحث الثاني مشاكل ومعوقات الإدارة المحلية.

أما الفصل الثالث فكان ربط للعلاقات العامة بالإدارة المحلية فتناولنا في المبحث الأول دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية وأهمية وأهداف ووظائف ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى مشاكل ومستقبل والمسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية .

أما في الفصل الرابع فقد تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجال الدراسة الذي يتناول التعريف بمقر ولاية المسيلة، ثم الإشارة إلى المنهج المستخدم في هذا البحث وكذا العينة المختارة والأدوات المنهجية وتحليل البيانات ونتائجها حيث عرضنا وحللنا كل من البيانات الشخصية للأفراد والعينة.

وفي النهاية تم التوصل إلى بعض النتائج العامة للبحث ثم وضع خاتمة شاملة لتأتي بعد ذلك قائمة المراجع والملاحق .

# الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- نظرية الدراسة
- 7- مجالات الدراسة
- 8- منهج الدراسة
- 9- أدوات الدراسة
- 10- عينة الدراسة
- 11- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 12- الدراسات السابقة

1- تحديد الإشكالية :

يعتبر الاتصال من المواضيع المهمة في البحث العلمي، ومرد ذلك أن كل التفاعلات البشرية والعلاقات الإنسانية تتم من خلاله. فمنه وجدت التجمعات الإنسانية وبنيت الدول، هذه الأخيرة التي فرضت عليها ظروف التطور الاقتصادي والاجتماعي مسؤوليات تجاوزت دورها التقليدي المقتصر على حماية الأمن الداخلي والخارجي وإقامة العدل بين الناس، حيث اتجهت هذه الدول إلى التوسع في تقديم الخدمات وإنجازات التنمية الشاملة بما يحقق دولة الرفاهية والعمل في ضوء ذلك بناء على خطة محددة الوسائل والأدوات، وفي إطار ما تمارسه الدولة من مظاهر السلطة الإدارية، ونظرا لتشعب وظائفها واتساع مجالات نشاطاتها ونطاق إشرافها، وتوجيهها وإدارتها. ولتشابك المصالح الوطنية مع المصالح المحلية، قامت العديد من الدول بمراجعة جهازها الإداري العام. إذ عمدت إلى تقسيم حدودها الجغرافية إلى أقاليم تعمل على تنفيذ تدخلات الدولة وسياساتها العامة فيها.

إن إدارة هذه التدخلات على مستوى هذه الأقاليم تعرف في أدبيات القانون باسم "الإدارة المحلية" الذي يعبر في جانبه السوسولوجي عن تعاون جهود المواطنين - أو السكان المحليين - والحكومة لتنفيذ السياسة العامة وإشراكهم في تحقيق أهدافهم وسد احتياجاتهم المختلفة.

أما من الناحية القانونية فالإدارة المحلية تعد أسلوبا من أساليب التنظيم الذي يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة، وبين الهيئات الإدارية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي، لتباشر ما يعهد إليها من وظائف وأدوار تحت شعار تقريب الإدارة من المواطنين أو الديمقراطية المحلية، وتحقيق التوازن والاستقرار المنشودان.

إن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتتظيم إداري إلا بعد قيام الدولة الحديثة في نهاية القرن الثامن عشر، وبعد انتشار الأفكار الديمقراطية .

تعد الجزائر من بين كثير من الدول التي تعتمد في تنظيمها الإداري على الإدارة المحلية، فهي تجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزية (الإقليمي)، حيث تبقى الدولة تحتفظ بقرارات

الكبرى ذات الصالح العام التي تهم وتمس جميع المواطنين عبر كامل الوطن، وتعهد بالقضايا ذات الصالح المحلي إلى هيئات محلية منتخبة أو معينة لأن ما يهم منطقة محلية قد لا يهم منطقة أخرى، هذا مع ضرورة خضوع هذه الهيئات إلى السلطة المركزية. وقد عرفت الخريطة الإدارية للجزائر تحولات هامة تأثرت بالظروف السياسية والاقتصادية والبشرية السائدة، إذ تعود بوادر تقسيم الجزائر إلى مقاطعات إقليمية إلى العهد العثماني، لتستمر في العهد الاستعماري، في محاولة من السلطات الفرنسية إحكام قبضتها على التراب الوطني. وبعد الاستقلال مباشرة وجدت 15 ولاية، و1578 بلدية أدخلت عليها الدولة الجزائرية عدة إصلاحات وتعديلات لإيمانها بأن التنظيم الإداري هو المحرك الفعال لإستراتيجية التنمية الوطنية والمحلية. كما أرادت بذلك تقريب الإدارة من المواطنين وتحسين ظروف عملهم حتى لا تتعارض أهداف الدولة ومصالح المواطنين وتتجسد مستويات الإدارة المحلية الجزائرية في الولاية والبلدية. وفي آخر تقسيم إداري في 05 أبريل 1984 وصل عدد الولايات إلى 48 ولاية أما البلديات فقد بلغ عددها 1541 بلدية، وقد كفل القانون لكليهما صلاحيات واسعة، لتقوم كل واحدة منهما في ضوء تلك الصلاحيات باتخاذ القرارات، وتسطير المشاريع التنموية في ظل توجهات سياسة الدولة، مع وجود رقابة مصاحبة من طرف السلطة المركزية.

ولما كانت فاعلية نظام الإدارة المحلية ترتبط أساسا بالحصول على ثقة المواطنين والعمال والموظفين في وحدات الإدارة المحلية، والإيمان بدورها في تأدية الخدمات وفقا لرغباتهم واحتياجاتهم بالمستوى المطلوب والمرغوب. وكذلك الاقتناع بدورها في العمل على حل مشاكلهم وانشغالهم، فإن **وظيفة العلاقات العامة** تعتبر إحدى الوسائل العملية التي يمكن أن تزيد من فاعلية وحدات الإدارة المحلية بتوفير عدة آليات منها فتح قنوات اتصالية مع الجمهور، وتفعيل العلاقات معه خصوصا في ظل ازدياد أهمية كسب تأييد الرأي العام على المستوى المحلي، أو على مستوى مؤسسات الدولة ككل، وزيادة شعور الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أفراد المجتمع في وقت تتعرض فيه المنظمات الحكومية وهيئاتها وإدارتها

للعديد من الضغوط، لذلك أصبحت العلاقات العامة مرافقة للإدارة الناجحة في أي مؤسسة سواء عامة أو خاصة. وهي محور حول تحقيق التفاهم مع الجمهور، والغرض من ذلك إيجاد توافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الجمهور المتصل بها، وذلك من خلال الاعتماد على النشاطات الواعية والقائمة على دعائم من البحث والتخطيط المساعد على ترقية الاتصال والتعاون بين المؤسسة والجمهور، والمعروف أن الجذور الأولى لأنشطة العلاقات العامة تمتد منذ وجود الإنسان، لكن وجودها بمعناه الحديث والعلمي نشأ في ظل التقدم العلمي خلال القرن العشرين وما شهدته من تغيرات اجتماعية واقتصادية ومبتكرات تكنولوجية، وتطور دور العديد من المؤسسات والإدارات المركزية والمحلية في خدمة الأفراد وتحقيق احتياجاتهم، الأمر الذي جعل من الضروري وجود قنوات اتصالية، ووجود علاقات مستمرة بين تلك المؤسسات والإدارات وبين جمهورها من أجل التعريف بأهدافها وبرامجها وسياستها من جانب والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة والطموحات المستمرة من جانب آخر.

بهذا كله أصبحت العلاقات العامة أداة من أدوات عمل الإدارة وسبب من أسباب نجاحها سواء في القطاع العام أو الخاص، كما أصبحت وسيلة من وسائل تفاعل الجمهور، وذلك من خلال إطلاعه على أخبار المؤسسة وظروفها بناء على حقه في المعرفة.

والإدارة المحلية الجزائرية كغيرها من الإدارات تحتاج إلى هذا الشكل من الاتصال نظرا لكثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتقها، هذا بالإضافة إلى تنوع جمهورها واتساع فئاته المختلفة لذلك فهي بحاجة إلى جهاز إداري دائم ومتخصص يساعدها على كسب ثقة جمهورها، كما يساعدها في أداء وظائفها وعلى تسيير شؤونها الإدارية وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل. كل هذا يتأتى بإيجاد إتصال فعال بجمهورها، من شأنه تيسير شرح سياسة عملها في مختلف الميادين التي تهم مصلحة الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء، وذلك عن طريق تقديم المعلومات الصادقة والتأثير الموضوعي القائم على البحوث

العلمية الدقيقة. كما تنبثق أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية من خلال كونها وسيطا يعمل على التنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الجمهور الداخلي والخارجي.

مما تقدم يتضح لنا أكثر معالم إشكاليتنا والتي تتمحور حول العلاقات العامة والمكانة المسندة والمأمولة للعلاقات العامة ضمن الإدارة المحلية الجزائرية. وكميكانيزم عمل من شأنه تفعيل الاتصال مع الجمهور الخارجي وكذا البيئة الداخلية، وأيضا العمل على تحسين الصورة وقد يكون غياب جهاز العلاقات العامة عامل مساعد على زعزعة الثقة والولاء ونقص التأييد، والتدعيم للبرامج والسياسة المتبعة من طرف الإدارة المحلية مما يؤدي إلى ظهور خلل وظيفي من شأنه عرقلة السير الحسن لهذه الإدارة.

جل ما تقدم هو عبارة عن رصيد أكاديمي ونظري، ولكن الواقع قد يكون أمرا آخر. ولتقريب الرؤية بينهما نطرح الإشكالية الآتية:

- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية- مقر ولاية المسيلة - ؟

- وتتولد عن هذه الإشكالية الرئيسية عدة أسئلة فرعية وهي كالاتي :

- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي ؟

- هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مشاكل تضعف من مكانتها ودورها ؟

- كيف تعمل العلاقات العامة على كسب ثقة الجماهير الداخلية والخارجية ؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع " واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية " إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد هذا الموضوع، فمن بين الأسباب الذاتية نجد:

- الأهمية المتزايدة التي تعرفها العلاقات العامة على كل المستويات والمجالات.

- الإهتمام الذاتي بالإدارة المحلية كون الطالب الباحث موظف بالإدارة المحلية -دائرة المسيلة-

- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع البحث بتخصص الطالب الباحث "إتصال و علاقات عامة "

- الإحساس بوجود خلل وظيفي اتصالي داخلها قد يكون مرده غياب آليات العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

- رغبة الطالب الباحث وميله النفسي لإشكالية الموضوع المطروحة.

أما الأسباب الموضوعية تتمثل فيما يلي :

- قابلية الظاهرة المختارة للبحث العلمي وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

- يعد موضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية من المواضيع التي لم تحض بالقسط الكافي من الدراسة والبحث.

- أصالة الموضوع باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة في واقع الإدارة وذلك كون العلاقات العامة من المواضيع الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف الإدارة.

- المكانة التي تحظى بها الإدارة المحلية في المجتمع الجزائري والدولة الجزائرية وكثرة جماهيرها يجعلها ميدان خصب للدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية.

### 3- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي مهما كان مجاله يقوم ويتأسس على أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها لذا فالباحث مطالب يرسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه وأهداف هذا البحث تتمثل فيما يلي :

- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي للمؤسسة.

- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

- تدعيم الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في ميدان العلاقات العامة داخل الإدارات الحكومية عموماً، والإدارة المحلية خصوصاً.

- محاولة إثارة اهتمام مسؤولي الإدارة المحلية لأهمية العلاقات العامة في إنجاز العمل الإداري داخل الإدارة المحلية.

#### 4- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع العلاقات العامة داخل المؤسسة على قدر كبير من الأهمية ولما كان كل بحث علمي يبرز تنفيذه ويؤسس إجراؤه بناء على طبيعة موضوعه وأهميته، فقد جاء بحث هذا الموضوع حول العلاقات العامة انطلاقاً من الأهمية البالغة التي تكتسيها العلاقات العامة في عالم الإدارة والأعمال وذلك من خلال:

- العلاقات العامة مقوم إستراتيجي من مقومات الإدارة الحديثة الناجحة، ووسيلة فعالة لإطلاع الجماهير على الأهداف والخطط والمجهودات. وبذلك فقط يمكن كسب تأييد الرأي العام وثقته واحترامه.

- تعد العلاقات العامة عامل من عوامل بناء وتقوية العلاقات الإنسانية وتدعيم نشاط إتصال الإدارة بمحيطها وبيئتها الداخلية والخارجية.

- الدور المتزايد للعلاقات العامة في تنظيم عمل الإدارة والمؤسسات، ودورها في حل الأزمات والظروف الطارئة.

- العلاقات العامة وظيفة تتيح التصرف على واقع عمل ونشاط الجمهور الداخلي، وطلبات واحتياجات الجمهور الخارجي.

- العلاقات العامة تؤدي وظيفة مهمة للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم، ويجسوا نبض الرأي العام قبل وضع هذه السياسات.

- أصبحت معظم الأجهزة الإدارية المركزية أو اللامركزية بحاجة ماسة إلى العلاقات العامة حتى تحقق لها التكيف مع مصالحها ومصالح الجمهور الداخلي والخارجي في آن واحد، وبما أن مقر ولاية المسيلة جزء من المنظومة المؤسساتية فهي ليست بعيدة عن ما تم التطرق إليه أعلاه.

## 5- الفرضيات:

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي " فهي عبارة عن افتراض تتم صياغته بطريقة تجعله قابلا للإختبار ويمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيرين أو أكثر ".

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية نطرح الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الأولى:** تظهر وظيفة العلاقات العامة كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين (الجمهور الداخلي)، وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين (الجمهور الخارجي)

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

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

**6- نظرية الدراسة :** مرتكز آخر مهم هو المداخل النظرية التي تعكس أبعاد وأطروحات البحث العلمي. فالباحث ينطلق دائما من مفاهيم نظرية معينة حتى يستطيع بذلك بناء بحثه بطريقة علمية صحيحة، والتي في ضوءها يستطيع التحليل والتفسير. ومن هنا إرتأى الطالب الباحث في ضوء الإعتبارات الموضوعية والمنهجية إعتقاد النظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة موضوع واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

**تعريف النظرية الوظيفية:** فهي من النظريات المهمة في علم الإجتماع، تستمد أصولها وأفكارها من آراء مجموعة كبيرة من علماء الإجتماع التقليديين و المعاصرين، الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية.

تركز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الإجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظم العام، وإستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت وعليه تشكل العلاقات العامة وفقا للنظرية الوظيفية نسق فرعي من النسق

التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله، والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر. وهنا تتمكن من أداء أدوارها ووظائفها بكفاءة وفعالية عالية بحيث تعمل على تدعيم الفهم والتفاهم المتبادل وتسهل عملية التعاون والتكامل والاندماج، مع تحسين الصورة، وتدعيم العلاقات مع الجمهور وعليه ووفقا للمنظور الوظيفي فإن العلاقات العامة تعد من الأنشطة المتكررة التي تسعى إلى تحقيق الإستقرار والتوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الجمهور كما أن تبني المنظور الوظيفي في الدراسات العلمية الأصيلة يعد لبنة من لبنات بناء التراث المعرفي والعلمي في مختلف العلوم التي تشمل تلك الدراسات. ورغم الإنتقادات الموجهة للنظرية الوظيفية، إلا أنها سنتظل واقفة على أرض آمنة نظرا لمناسبتها وصلاحيية الإعتماد عليها في العديد من الدراسات، كما هو الحال في دراستنا هذه، وستكون هذه النظرية محطة مهمة لنا في البحث سواء في شقه النظري أو الميداني، وستوقفنا خاصة عند تحديد أهم فرضيات الدراسة، وعند صياغة نتائج هذه الدراسة والتي ستحلل في ضوء المنظور الوظيفي دائما.

#### 7- مجال الدراسة :

- **المجال المكاني:** مقر ولاية المسيلة
- **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة الاستطلاعية في أفريل 2019 وفي شهر ماي تم جمع المعلومات حول المؤسسة وذلك لتوظيفها في المجال المكاني وكذلك نعرف بواسطتها حجم العبة وكيفية اختيارنا أما بالنسبة للاستمارة وزعت على الموظفين في شهر أوت قمنا باستلام الاستثمارات من طرف الموظفين .

#### 8- منهج الدراسة :

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه كفيلا بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث. ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة .

وتحقيق أهداف البحث يتوقف على الإختيار السليم أو الأنسب للمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وعليه فالمنهج المناسب لدراسة هذه هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تغييرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية.

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع الإجتماعي، إذ يهتم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والإتجاهات، كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتبليغها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فالوصف هنا لا بد أن يصاحبه بعض العمليات العقلية التي تجعل من عمل الباحث بحثًا علميًا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معانٍ، ويكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين في تقسيم مراحل البحث الوصفي إلى مرحلتين : المرحلة الأولى تتمثل في الاستكشاف والصياغة، أما المرحلة الثانية فتتمثل في التشخيص والوصف. من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي نلّم جمعها. وعلى ضوء هذا التحليل يتم اكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتقديم التفسيرات لها.

وموضوع دراستنا واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية جعلتنا نعتمد على المنهج الوصفي لعدة أسباب من بينها:

- أن عنوان الدراسة يتناسب مع المنهج الوصفي من أجل وصف العلاقات العامة، والوقوف على واقعها داخل الإدارة المحلية الجزائرية، مع تحديد ملامحها ومعالمها وخصائصها. والكشف عن أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة المحلية لتحسين صورتها، وأخيرا تحديد ووصف أهم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية.
- يتيح هذا المنهج استخدام العديد من أدوات جمع البيانات مثل الاستمارة، المقابلة، الملاحظة... الخ. والتي من خلالها يتسنى الحصول على إجابات للأسئلة المطروحة.
- المنهج الوصفي لا يكتف بمجرد الوصف، بل يسعى إلى التحليل والتفسير. وهذا من

خلال الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الذي يحول المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس ويظهر ذلك عند تفريغ البيانات وعرضها في جداول تشمل تكرارات ونسب مئوية.

وعليه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات الضرورية المتعلقة به، وتحليلها بأكبر قدر من الدقة والموضوعية، حتى تزداد بذلك درجة اعتمادية النتائج المستخلصة منها.

### 9- أدوات جمع البيانات :

يتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة إعداد تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة، ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة المشكلة موضوع الدراسة، ولهذا فقد اعتمد الطالب الباحث على الأدوات التالية: الملاحظة، الاستمارة والمقابلة.

**1- الملاحظة :** تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جميع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة. وللملاحظة فوائد كثيرة حيث تفسح المجال للباحث لملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث، كما تمكنه كذلك من مشاهدة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين . وهي تستخدم في البحث العلمي لتكون مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات الأزمنة موضوع الدراسة . وقد استخدمنا الملاحظة من خلال ملاحظة العلاقات العامة في مقر الولاية وهذا من أجل معرفة العلاقات العامة في هذه المؤسسة .

**(2) الاستمارة Questionnaire :** " تعتبر الاستمارة إحدى وسائل الحصول على المعلومات والتي تستعمل على نطاق واسع وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث .

تم تقسيم استمارة الجمهور الداخلي إلى عدة محاور هي:

- محور البيانات الشخصية وتتضمن :

- محور الكشف عن وجود جهاز مختص بالعلاقات العامة في الولاية دوره الإهتمام

المستمر بالموظفين وتضمن 08 أسئلة.

- محور الكشف عن مجهودات الولاية في تحسين صورتها داخليا تضمن 21 سؤال.

- محور الكشف عن مشاكل العلاقات العامة تضمن هذا المحور 11 سؤال.

ب- الاستثمار الموجهة إلى الجمهور الخارجي:

وقد شملت هذه الاستثمارات المحاور الآتية :

- محور البيانات الشخصية:

- محور الكشف عن جهاز مختص بالعلاقات العامة دوره تحقيق الاتصال الدائم الخارجي،

تضمن هذا المحور 10 أسئلة.

- محور الكشف عن مجهودات الولاية في تحسين صورتها خارجيا وتضمن 22 سؤال.

وفي الأخير راعينا مسألة التنوع في طرح أسئلة الاستثمار ما بين الأسئلة المفتوحة

والمغلقة.

### 3- المقابلة:

وتم تنظيم أسئلة المقابلة في عدة محاور أهمها:

- محور الإهتمام بالعلاقات العامة ووجودها.

- محور وسائل الاتصال الداخلي والخارجي ووسائل تامين الخدمات.

- محور الإهتمام بمصالح المواطنين وأخذ بآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.

- محور واقع العلاقات الداخلية.

- محور واقع العلاقات الخارجية.

- محور الإهتمام بالرأي العام الداخلي والخارجي.

- محور مشاكل العلاقات العامة في الولاية.

- لقد تم توظيف بيانات المقابلات في كل موقع من تحليل وتفسير البيانات الميدانية حسب

البيانات المحصل عليها بواسطة المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين المشار إليهم

سابقا.

## 10 - عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة التي يجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة . العينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة حيث أنها من العينات الاحتمالية، والتي تعرف بأنها" تلك المجموعة من أفراد التي تتم اختيارها من بين مفردات المجتمع بطريقة تتيح لكل فرد نفس الفرصة المتاحة لغيره، ليصبح عضوا في العينة. إن مجتمع الدراسة هو مقر الولاية، حيث بلغ عدد عماله 840 موظفا، تم اختيار 60 منهم كعينة عشوائية بسيطة.

## 11 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

## - العلاقات العامة Les Relations Publiques :

- لغة : من حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين : الأولى العلاقات، والثانية العامة، والعلاقات جمع علاقة والعلاقة هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية، والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى، أما العامة فتشير إلى الجماهيرية، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.

- اصطلاحا : على الرغم أن هذا المصطلح قد أصبح شائعا في ميدان الإدارة والعلوم الإدارية، فإن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد، لذلك جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى ومن قاموس إلى آخر.

- يعرف معهد العلاقات العامة في إنجلترا العلاقات العامة على أنها هي النشاط القائم على دعائم من التخطيط العلمي لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين المنشأة وبين الجمهور، يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على أهمية مراعاة القواعد العلمية وخاصة

التخطيط في أنشطة العلاقات العامة، وهذا لإيجاد حالة من التفاهم والرضا بين المنظمة وجمهورها.

- **دائرة المعارف الأمريكية:** تعرف العلاقات العامة بأنها "الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما. بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع. وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك، نرى أن هذا التعريف أكثر دقة، إذ يعتبر العلاقات العامة العلم الذي يعتمد على قواعد خاصة في التحليل والتأثير والتفسير استنادا إلى المنهج العلمي.

- **مفهوم الإدارة المحلية :** مصطلح الإدارة المحلية مركب من كلمتين هما الإدارة والمحلية بداية يستند مفهوم الإدارة Administration إلى معناه اللغوي فالإدارة مصدر لفعل Administrer، وهذا التعبير يعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين، على هذا النحو تعني الإدارة الخدمة، وأن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة .

- أما اصطلاحا فقد عرفت الإدارة على أنها النظام (أو العملية) الواعي (أو الواعية) الذي يعنى بتجميع الجهود الفردية، أو الجماعية داخل مؤسسة ما بهدف تنفيذ أهدافها وسياسات وخطط تلك المؤسسة بفعالية، والملاحظ على هذا التعريف تركيزه على وجود الجماعة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف على أرض الواقع. ويعرف **ولين جونسون** الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدف التحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري، أي تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو من التوافق القائم بين الأعضاء حتى يتسنى تحقيق البرنامج، كما عرفها **ففتروبر ستوش** بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية على التعاون وتنسيق الجهود وهذا التعريف يركز على ضرورة وجود نوع من التنسيق للجهود والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

- وعليه يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية التي يمكن بها تحديد الأهداف، ورسم

السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

- الشق الثاني لمصطلح الإدارة المحلية هو المحلية التي في اللغة " هي مشتقة من اللاتينية Localis أي خاص بمكان ما يمكن أن يكون إقليميا ومحلي مرادفة في هذه الحالة لإقليمي بخلاف ما هو عام ووطني، وعليه فاصطلاح الإدارة المحلية هو تعبير درج عليه غالبية الفقهاء للدلالة على اللامركزية الإدارية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة فهي أسلوب بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية، هذا التعريف يركز على ضرورة قيام وحدات محلية على أساس الانتخاب تسهر على مصالح أفراد الوحدة المحلية وشؤونهم، وهذا يكون تحت رقابة السلطة المركزية.

- وهناك تقديم آخر للإدارة المحلية على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بفرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، وهذا يركز على ضرورة توزيع مهام الإدارة بين السلطات المركزية في العاصمة، وبين الوحدات المحلية الموزعة على مستوى الأقاليم، حتى يتسنى للجهات الأولى التفرغ للسياسات الكبرى.

- وقانونيا دائما عرفت الإدارة المحلية على أنها نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح، وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبّر عن إرادتها، وترتبط هذه الوحدات المحلية بالإدارة المركزية للدولة وتتعاون معها، وتعتمد على أجهزتها المختلفة، هذا التعريف يبين ضرورة وجود صلة ورابطة بين الإدارة المحلية والسلطة المركزية تتجسد من خلال مختلف صور الرقابة والتعاون الذي تقدمه الإدارة المركزية للوحدات المحلية حتى يتسنى لها القيام بمهامها المختلفة.

- وفي إطار هذا الشرح عرفت الإدارة المحلية بأنها نقل الصلاحيات الإدارية من مركز إلى الهيئات المحلية في الأقاليم مع احتفاظ المركز بدور رقابي ملموس على الهيئات المحلية، وفعالية الإدارة المحلية تظهر بشكل واضح في ظل اللامركزية الإدارية، حيث تمكن

اللامركزية الإدارية من الإسراع في تنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق الأهداف المرغوبة.

- يتم حسب نظام الإدارة المحلية " توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية، وبين هيئات محلية أخرى غالبا ما تكون منتخبة، وتحفظ السلطة بحق الوصاية الإدارية.

- من خلال كل التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف الإجرائي الآتي للإدارة المحلية على أنها نمط من أنماط التنظيم الإداري اللامركزية، تقوم على وجود هيئات محلية منتخبة تشرف على الشؤون والخدمات المحلية للسكان في منطقة إدارية معينة. هذا مع ارتباطها بالسلطة المركزية من خلال الإشراف والمراقبة .

## 12- الدراسات السابقة:

إن كل دراسة علمية نظرية أو ميدانية أو هما معا تنطلق وتقوم على مرتكزات من بينها الدراسات السابقة التي لها أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وتزويد الباحث بالمعايير والمقاييس، والمفاهيم الإجرائية التي يتطلبها موضوع بحثه.

إن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث الإقتناع بأن عمله ما هو إلا حلقة متصلة ضمن محاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل عادة ما تسبقه جهودا أخرى.

تتجلى في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية، أو عملية، من أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي فإن الحاجة أصبحت ملحة لتبيان أهميتها وفائدتها. وذلك من خلال شرح كيفية توظيفها وبيان طبيعة علاقتها بالبحث الجاري. ومن أهم الدراسات السابقة (غير المشابهة) التي لها صلة بموضوع دراستنا نجد الدراسات الآتية التي تم ترتيبها تنازليا بمراعاة المعيار الزمني، حيث بدأنا بالدراسات القديمة وصولا إلى الدراسات الجديدة.

الدراسة الأولى: بعنوان "أساليب الاتصال: مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - بلدية سكيكدة نموذجاً - وهي عبارة عن رسالة ماجستير في تخصص علم اجتماع التنمية. من إعداد الطالبة الباحثة: نجية هبوب، إشراف أ.د/ قبرة إسماعيل. الموسم الجامعي 2001-2002 .

أثارت الدراسة إشكالية محددة تدور حول دراسة مدى وضوح القواعد البيروقراطية والاختصاصات و الأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي.

وقد وضعت الطالبة الباحثة لهذه الدراسة الفروض الآتية:

- ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.

- يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية.

- ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

أما أدوات جمع المعلومات من الميدان فكانت الملاحظة، الوثائق، السجلات، الاستمارة، المقابلة. وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة وشملت موظفي البلدية.

وبذلك استطاعت الباحثة التوصل إلى النتائج الآتية :

- أن العملية الاتصالية في البلدية تتجسد من خلال وضوح القواعد البيروقراطية، الاختصاصات والأدوار.

- تحديد الأدوار والتقسيم المدروس للعمل بوضوح اتجاه سريان الإيصال والقنوات التي يمر عبرها في البلدية، إضافة إلى ذلك فالعملية الاتصالية تسهل كلما أسند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الاختصاص. كما تتجسد العملية الاتصالية في ظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد الإدارة المحلية على الوصول إلى درجات عليا من التنسيق والتكامل الاجتماعي.

هذه الدراسة مهمة إذ من خلالها استطعنا معرفة واقع الاتصال الداخلي وأساليبه في البلدية والتي تشكل محور مهم من محاور العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي وآليات الاتصال به سواء بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي و تلقني هذه الدراسة مع دراستنا في مجال

الدراسة الميدانية وهو البلدية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها استطعنا معرفة تحديد نوع الأسئلة التي توجه للجمهور الداخلي .

الدراسة الثانية: " دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة ) الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، من إعداد الطالبة الباحثة لقصير رزيقة، إشراف الدكتور حسين خريف، السنة الجامعية 2006-2007".

تمحورت هذه الدراسة حول أهمية العلاقات العامة في إبراز المؤسسة الاقتصادية، والتعريف بها وتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق، وتقوية علاقتها بالجمهور لتشكل صورة حسنة لها لذا كانت الفرضية الرئيسية كالآتي :

يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح بقسنطينة لدى جمهورها. ويندرج تحتها فرضيات فرعية هي :

- تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها الخارجي.

- تفتقد مؤسسة الأملاح بقسنطينة إلى ثقة جمهورها الخارجي.

- يركز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها الوسائل.

وقد حاولت هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية :

-الكشف عن مدى وعي المسؤولين والجمهور بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

-إظهار مدى دور ومساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

- قامت الباحثة بإختيار المنهج الوصفي التحليلي، والإعتماد على العينة الدائرية المنتظمة. أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في الإستمارة والمقابلة.

و توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها : أن نشاط العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، كما تؤكد النتائج أن مؤسسة الأملاح تحظى بمعرفة واسعة لدى أغلب

جمهورها إذ تبين أن الزبون لم يتعامل لأول مرة مع المؤسسة كما تبين أن المبحوث يملك فكرة عن بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة وقد دلت النتائج على أن منتجات المؤسسة تحظى بتقدير جمهورها الخارجي، كما أنه ليس هناك أي تراجع في المنتجات ضف إلى ذلك أن مستوى الخدمات جيد كما أن الزبون يريد أن يستمر في العلاقة مع المؤسسة لأنها توفر له منتج جيد، كما تصرح النتائج أن مؤسسة الأملاح تحظى بثقة كبيرة من طرف جمهورها إذ تبين أن المؤسسة لها مصداقية في التعامل مع جمهورها الخارجي ومن نتائج الدراسة أيضا أن نشاط العلاقات العامة لمؤسسة الأملاح بقسنطينة يركز على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من الوسائل الأخرى.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في بحثها عن متغير العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية، أما دراستنا فستبحث في نفس المتغير لكن في المؤسسة الإدارية ( الإدارة المحلية) .

الدراسة الثالثة: بعنوان "واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف). الدراسة من إعداد الطالب الباحث رضا نبائس إشراف الأستاذ الدكتور إدريس بولكعيبات. جامعة منتوري قسنطينة، قسم علوم الإعلام و الاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، السنة الجامعية 2007-2008".

إنطلق الطالب الباحث لدراسة هذه الموضوع من تساؤل رئيسي فحواه:

هل للعلاقات العامة مكانة حقيقية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وقد إنبثق من هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

- ماهي العلاقات العامة وما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا الجهاز حتى يقوم بالمهام المنوطة به ؟

- ما هي الأساليب والوسائل التي سيستخدمها هذا الجهاز لكسب ثقة وتأثير الجمهور الداخلي والخارجي؟

- ما هو واقع العلاقات العامة وأهميته عند مسيري مجمع الإسمنت لعين الكبيرة ؟
  - ما هي العراقيل التي تواجه سير العلاقات العامة في المؤسسة ؟
- أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي :

- تعتبر العلاقات العامة القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية وينعكس ذلك من خلال وجود إدارة مستقلة تعتمد على وسائل حديثة لتأدية مهامها.

- هناك عدة عراقيل تحول دون تأدية هذا الجهاز لوظيفته تجاه الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة الاقتصادية.

- تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة الإسمنت وظيفة ثانوية تنفذ بطريقة غير علمية ولا منهجية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكون هذا الأخير يخدم بصورة كبيرة الموضوع لأنه يصف العلاقات العامة ويقف على مكانتها في الهيكل التنظيمي. أما عينة البحث فهي العينة العشوائية المنتظمة، حيث صنف محتوى مجتمع البحث إلى مجموعتين: مجموعة شملت كافة العاملين داخل المؤسسة، ومجموعة ثانية شملت الأشخاص المقبلين على المؤسسة أي الزبائن. وكانت نسبة الاختيار 20 % أي 88 عاملا.

هذا وقد اعتمد الطالب الباحث في جمع البيانات الميدانية على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

-الأهمية القصوى التي يجب أن تعنى بها العلاقات العامة داخل أي مؤسسة اقتصادية ودورها الريادي في تحقيق مردودية أكثر ونجاعة أكبر.

كما توصلت الدراسة إلى نفي إحدى الفرضيات الثلاث وإلى تأكيد الفرضيتان الأخرتان اللتان طرحتا القصور في استعمال العلاقات العامة وتهميش دورها وأهميتها داخل المؤسسة.

- تبين أن النموذج الذي يعتمد عليه مصنع الإسمنت في ممارسة العلاقات العامة هو نموذج إعلام

- لا تحظى العلاقات العامة بمكانة هامة في المؤسسة .
- تهميش دور العلاقات العامة في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة جاء مجسدا في هيكله التنظيمي وذلك من خلال عدم إدراج خلية الاتصال في الهيكل التنظيمي، والغياب المطلق لمصلحة العلاقات العامة.

إن هذه الدراسة مجال مشترك كبير مع دراستنا، إذ هناك تلاقي من خلال الاهتمام بمحور واقع العلاقات العامة انطلاقا من البحث في مفهومها و في خصائصها، وفي الأساليب والوسائل التي يستخدمها. جهاز العلاقات العامة بالإضافة إلى البحث عن أهمية العلاقات العامة. وكذا أهم العراقيل التي تواجهها في مؤسسة الإسمنت و هذه بعض المحاور ستحاول معرفتها لكن بتغيير مجال الدراسة من المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى الهيئة الإدارية الممثلة في الإدارة المحلية الجزائرية. مع الاحتفاظ بنفس المنهج و ذات أداة جمع البيانات، وعلى العموم خلاصة هذه الدراسة أفادتنا في معرفة أبعاد موضوعنا وأهم النقاط التي يجب التركيز عليها عند طرح الأسئلة وصياغة الفرضيات وبناء الاستمارة.

# الفصل الأول

## الإطار العام لدراسة العلاقات العامة

المبحث الأول مفهوم العلاقات العامة

المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها

المطلب الثالث : مبادئ العلاقات العامة

المبحث الثاني :العلاقات العامة الأهمية، الوظائف والخصائص

المطلب الأول :أهمية وأهداف العلاقات العامة

المطلب الثاني : وظائف وخصائص العلاقات العامة

المطلب الثالث : فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسة

المبحث الثالث : وسائل وأنشطة العلاقات العامة

المطلب الأول :وسائل العلاقات العامة

المطلب الثاني : عمليات العلاقات العامة

المطلب الثالث: مجالات العلاقات العامة

## المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة

المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها :

إن العلاقات العامة هي محاولة تشكيل انطباع جيد عن المؤسسة لدى جمهورها دون إهمال أهدافها وللتعرف عليها أكثر وجب التطرق إلى تعريفها :

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة يكون أكثر دلالة وأوفى غرضاً إذا عرفنا بدقة معنى المصطلح، من خلال معرفة معنى الكلمتين (العلاقات، العامة)، من حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين : الأولى العلاقات، والثانية العامة. والعلاقات جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر. وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية. والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة، والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى، أما العامة تشير إلى الجماهيرية، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.

## - الجمعية الدولية للعلاقات العامة :

هي وظيفة إدارية ذات طابع خاص ومستمر وتهدف من خلالها المنشأة العامة والخاصة إلى كسب الثقة والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم عن طريق تقييم أكبر ومقابلة المصالح العامة، إن هذا التعريف يؤكد على أن العلاقات العامة أحد الوظائف الإدارية التي تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى كسب ثقة الجمهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، عمان، 1998، ص89 .

- **تعريف المعهد البريطاني:** العلاقات العامة هي النشاطات التي تتصل بتفسير وتحسين العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه اعتبارية أو ذات فردية أي يملكها فرد واحد، وبين جمهور له ارتباط إتصال بهذه الهيئة.<sup>1</sup>

**ومن التعريفات العربية** التي حاولت تحديد مفهوم العلاقات العامة تعريف الدكتور محمود الجوهري : العلاقات العامة هي فن معاملة الجمهور وكسب رضاه، أو الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجمهور وتحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

على الرغم أن هذا المصطلح قد أصبح شائعاً في ميدان الإدارة والعلوم الإدارية، فإن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد. لذلك جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى، ومن قاموس إلى آخر. ويمكن ذكر عينة منها على أساس هذا التصنيف.

#### - الهيئات (المعاهد، الدوائر):

- يعرف معهد العلاقات العامة في إنجلترا العلاقات العامة على أنها " هي النشاط القائم على دعائم من التخطيط العلمي لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين المنشأة وبين الجمهور"<sup>3</sup>. يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على أهمية مراعاة القواعد العلمية وخاصة التخطيط في أنشطة العلاقات العامة. وهذا لإيجاد حالة من التفاهم والرضا بين المنظمة وجمهورها.

- **دائرة المعارف الأمريكية:** تعرف العلاقات العامة بأنها " الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما. بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف على الفائدة التي يتضمنها

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة وخدمة الإجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص14.

<sup>2</sup> - فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1998، ص35.

<sup>3</sup> - السيد إبراهيم إمام : العلاقات العامة والمجتمع، ط2، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص42.

هذا الموضوع. وأنه يستفيد فعلاً من أداء ذلك "1. نرى أن هذا التعريف أكثر دقة، إذ يعتبر العلاقات العامة العلم الذي يعتمد على قواعد خاصة في التحليل والتأثير والتفسير إستناداً إلى المنهج العلمي.

- عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة على أنها نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بقاء وتدعيم علاقات سليمة ومنتخبة بينها وبين فئة من الجمهور، كالعلماء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام. لكي تطور سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسة للمجتمع "2، والملاحظ على هذا التعريف تركيزه على دور العلاقات العامة في إيجاد العلاقات المنتجة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

- من جهتها تعرف الجمعية المهنية الأوروبية العلاقات العامة بأنها " وظيفة أو نشاط مؤسساتي عام أو خاص، يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفاهم مع الجماعات، أو ما يعرف بالجمهور. وسواء كانت داخل أو خارج المؤسسة فإن هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها "3. ما يؤخذ على هذا التعريف هو إهماله لذكر الأسس العلمية الذي تقوم عليها العلاقات العامة من تخطيط وتنفيذ وتقييم، فنشاط العلاقات العامة دائماً يتطلب التخطيط والبرمجة.

- حسب الجمعية الدولية للعلاقات العامة : أن العلاقات العامة هي " وظيفة تقوم بها إدارة متخصصة ودائمة عن طريقها يمكن للمؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص الحصول والتحكم في عاطفة كل من له علاقة معه. وفي هذا يجب عليها تحليل حالة الرأي اتجاهها، وتكييف قدر الإمكان سلوكياتها، عن طريق إعلام واسع تتحصل على تعاون فعال

1 - عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، طر، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19

2 - ناصر محمد جودت: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، طر، مجدلاوي، الأردن، 1998، ص183- 184

3 - علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الغنية، الإسكندرية، 2002،

يأخذ يعين الاعتبار المصالح المشتركة<sup>1</sup>. يعتبر هذا المفهوم أكثر دقة لإشادته بمسؤولية الإدارة عن وجود العلاقات العامة. هذه الوظيفة التي تتسم بالطابع العلمي وتقوم على مجموعة من المفاهيم والصلاحيات المحددة الواضحة. والتي تنصهر في إطارها الجهود المبذولة لإقامة العلاقات الطيبة. كما أن هذه الوظيفة دائمة

- عرفت دائرة المعارف البريطانية العلاقات العامة أنها "السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو هيئة أخرى والواضح أن هذا التعريف يعتبر العلاقات العامة نوعاً من النشاط الإنساني وليس له صفة العلم أو الفن. وأن العلاقات العامة ليست أيضاً عملية أو طريقة علمية أو مهنة. وهذا التعريف عام وغير محدد لأنه يشير بأن العلاقات العامة نشاط قد تتضمن عرض المعلومات وتوضيحها، أو العمل على توصيلها في أحسن صورة إلى جمهور العملاء. وبذلك يتم التفاهم وتتبادل الثقة بين الهيئة وجمهورها.

#### - أما الإتحاد الوطني الأمريكي للعلاقات العامة

أ- فقد عرف العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية مخططة ومنهجة للمساعدة في تحسين وتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة التعليمية معتمدة على عملية إتصال ذات طريقتين بهدف نمية وتنشيط فهم أفضل لدور وسياسات وإنجازات المنظمة. والملاحظ على هذا التعريف تركيزه على الأسس العلمية والمنهجية الموظفة من طرف العلاقات العامة في سبيل تحسين صورتها وهذا بالإعتماد على الإتصال الداخلي والخارجي.

#### ب - المعاجم والقواميس:

- عرفها قاموس ويبسبر بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الإجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة طيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه. ومما أشار إليه

<sup>1</sup> - لبنان هاتف الشامى: العلاقات العامة ( المبادئ والأسس العلمية )، ط1، البازوري، عمان، 2001، ص27.

هذا التعريف أنه لم يحصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات والأجهزة أو على نوع معين من المهن بل أشار إلى إمكانية ممارستها في كافة المؤسسات سواء حكومية أو غير حكومية، واهتم هذا التعريف أيضا بذكر الهدف من العلاقات العامة ألا وهو تكوين علاقات سليمة وطيبة بين المؤسسات و جماهيرها المتعامل معها سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي.

- تعرف موسوعة علوم الإعلام والاتصال العلاقات العامة أنها " مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير الداخلية، المتمثلة في جمهورها الداخلي كأول جمهور للمؤسسة، باعتباره جمهور المؤسسة الأول والعامل الأساسي الذي يعكس صورة المؤسسة والجمهور الخارجي المتمثل في ممثلي الإدارات والهيئات وممثلي النقابات العمالية والجماعات المتعلقة بالمؤسسة والمستهلكين الحاليين والمحتملين.

- قاموس المصطلحات الإعلامية: عرف العلاقات العامة على أنها " العلاقات القائمة على الإحترام المتبادل"<sup>1</sup>. هذا التعريف يركز على جوهر العلاقات العامة وهو الإحترام. لكن ما يؤخذ عليه هو إغفاله لأطراف العلاقة وأهدافها ووسائل تحقيق ذلك الإحترام.

- معجم المصطلحات الإعلامية يرى أن العلاقات العامة " تقوم بعملية إتصال بين المنظمة والجمهور، وتشرح كل متهما للآخر حتي يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده، أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل"<sup>2</sup>. وهذا التعريف يركز على جوهر وظيفة العلاقات العامة في المنظمات والمتمثلة في إيجاد نوع من الثقة بينها وبين الجمهور. وهذا لن يتأتى إلا من خلال فتح قنوات إتصال بينهما تشرف عليها وظيفة العلاقات العامة.

<sup>1</sup> - غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ، ص 39 .

<sup>2</sup> - علي عوجة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، عالم الكتب، القاهرة، ص 13 .

- **المعجم الإعلامي** يعرف العلاقات العامة على أنها الجهود الإدارية المخططة والمستمرة الهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف مصالح الأطراف المعنية. وتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع. والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها، وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة<sup>1</sup> هذا التعريف يعتبر من التعاريف الشاملة للعلاقات العامة. حيث أشار إلى ضرورة احترام القواعد العلمية فيها من خلال التخطيط المستمر لأنشطتها الداخلية والخارجية.

### ج- الباحثون:

- عرفها أبو العلاقات العامة **أيفي لي** Evy Lee من خلال وظيفتها الإتصالية الهادفة لكسب ود الجمهور وهذا بإستخدام نشرات الأخبار، وإذاعة البيانات والتعليقات، وتنسيق المعارض والندوات. كما يعمل جهاز العلاقات العامة على التعريف بأهداف المنظمة ونشاطها عن طريق تقديم المعلومات. ويلاحظ على هذا التعريف تركيزه على العلاقة الوثيقة بين العلاقات العامة والإعلام بشتى أنواعه وصوره، وكذلك العلاقة بين الدعاية والتعليم والتنقيف باعتبار الدور التعليمي أو التنقيفي أحد الأدوار التي يمكن أن تقوم بها أجهزة العلاقات العامة.

- أما **إدوارد بيرنيز** خبير العلاقات العامة الأمريكي للعلاقات يركز على جهود العلاقات العامة في كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو مؤسسة، وذلك من خلال الإعلام والإقناع والتكيف. ويقصد بالتكيف إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة وسلوكها ومواقف جماهيرها ورغباتهم بحيث لا يطغى جانب منها على الآخر.

<sup>1</sup> - بن دريدي فوزي: نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، العدد 1، جانفي 2006، الجزائر، ص65.

- تعريف ريكس هارلو Rax harlow " العلاقات العامة هي علم وفن يستند إلى أسس علم الإجتماع الإنساني، ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة، وإنما في حياتهم الجماعية"<sup>1</sup>. وما يؤخذ على هذا التعريف عدم ذكره لإستقلالية العلاقات العامة كعلم مستقل تطبيقي من العلوم الإجتماعية وإن كانت فن تعتمد على مهارات خاصة واستعدادات فردية تختلف من متخصص لآخر، كما أن العلاقات العامة تهدف إلى تحسين التفاهم المتبادل بين الناس. وهذا يحتاج إلى إستخدام وسائل الإتصال والإعلام

- فيما عرفها سكوت وسنتر " كونها ذات مضمون عام وشامل يشير إلى السلوك العام للمؤسسة في المجتمع الذي تزاوّل فيه أعمالها.<sup>2</sup>

كما تناول موضوع العلاقات العامة العديد من الأساتذة والباحثين العرب من بينهم:

- يرى محمود محمد الجوهري أن " العلاقات العامة هي فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الإتصال والتفسير الكافيين"<sup>3</sup>. حيث ركز على وجود الطابع الغني في العلاقات العامة لكسب الجمهور الداخلي والخارجي.

- عرف إبراهيم أمام العلاقات العامة بأنها " الجهود المتصلة الواعية الموجهة التي تستهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بين هيئة وجمهورها"<sup>4</sup>. وهذا التعريف يركز على ضرورة توفر الإستمرارية في التخطيط لأنشطة العلاقات العامة التي لا يجب أن تكون موسمية حتى يتسنى تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجمهورها.

- عرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها سواء داخليا أو خارجيا من خلال

<sup>1</sup> - فاروق الجيزاوي : العلاقات العامة بين الشرطة والشعب، ط 1 ، مكتب القاهرة الحديث، 1961، ص 45 .

<sup>2</sup> - عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 37.

<sup>3</sup> - أحمد محمد مصطفى: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 19.

<sup>4</sup> - حسن محمد عبد الرحمان: الإعلام والاتصال، ط 1 ، شركة رؤية، مؤسسة طيبة، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص 64.

سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، ونجد في هذا التعريف تركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي. والتي تعتمد عليها العلاقات العامة في نشاطاتها المخططة الموجهة لهذين الجمهورين في سبيل خلق الرضا والتفاهم بين المنظمة وجمهورها.

من خلال كل التعاريف المقدمة سواء من طرف الهيئات والقواميس أو الباحثين يمكننا العامة هي وظيفة إدارية في الإدارة المحلية يقوم بها جهاز مختص يشرف عليه شخص أو فريق عمل. دوره الإهتمام المستمر بالموظفين، والإتصال الدائم مع المواطنين، بهدف تحسين صورة الإدارة المحلية داخليا وخارجيا.

ويقصد في بحثنا العلاقات العامة هي الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها الإدارة المحلية (مقر ولاية المسيلة) والتي تهدف للوصول إلى ثقة وتفاهم وتعاون متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها داخليا وخارجيا.

### المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة وعوامل الإهتمام بها.

إن الحديث عن العلاقات العامة وتطورها يقودنا إلى ملاحظة مهمة. هي أنه ليس هناك إتفاق بين الباحثين حول تحديد تاريخ معين لظهورها. إلا أنهم إتفقوا على أن مصطلح العلاقات العامة لم يتم تخصيصه بدراسة علمية منظمة، إلا في بداية القرن العشرين. وقتها "أخذت العلاقات العامة تبرز كنشاط هام تحرص عليه المؤسسات الكبرى التي تعنى بتعزيز الصلات بزبائننا"<sup>2</sup>.

ولكنها كنشاط إتصالي نجد لها جذور تمتد إلى تاريخ وجود الإنسان. إذ تعد الأسرة النواة الأولى للعلاقات الإنسان، لتتكون بعد ذلك القبيلة نتيجة الجمع بين عدة أسر، وكان القبائل في المجتمعات البدائية إهتمام كبير بوجود علاقات بينها وبين القبائل الأخرى درة للحروب. كما كانت تقام الإتصالات الودية لإقامة الصلح. أما مهمة الإعلام فكانت من

<sup>1</sup> - محمود محمد الجوهري: دراسات في العلاقات العامة، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968، ص52

<sup>2</sup> - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، عمان، 1998، ص89.

صلاحيات رئيس القبيلة الذي يدعو أعضاء قبيلته إلى الخروج لعمليات الصيد والقتال، أو حفلات الزواج. كما كان يفصل في حالات النزاع ليسود السلام بين قبيلته وباقي القبائل المجاورة، ويلجأ رئيس القبيلة في تادية تلك المهام إلى رجل قوي الحجة، أو إلى السحرة، والأطباء الذين يتقنون فنون التعبير البدائية كالإنشاء، والرقص.

**1 - العلاقات العامة في حضارة مصر الفرعونية:** كشفت آثار قدماء المصريين عن الإهتمام الكبير الذي وجد لدى ملوك الفراعنة للاتصال بالأهالي. " إذ كان الكهنة يقومون بإبلاغ الأحكام الإلهية للناس، كما ينقلون للملك المظالم التي يمكن أن يتعرض لها الشعب، كما كانت الدولة تهتم بتسجيل ووصف الأحداث الهامة في حياة المجتمع، كالانتصارات الحربية، والبعثات التجارية، والمشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة.<sup>1</sup>

وقد إهتم القدماء المصريين بالسيطرة على أفكار الجمهور بانتهاج شتى الأساليب منها: تأليه فرعون، وتقديس الكهنة، وتشيد المعابد، والقبور على شكل الأهرامات، وخير دليل على ذلك الآثار الفرعونية والكتابات التي وجدت على ورق البردي.

**2 - العلاقات العامة في بابل و آشور:** لقد إهتم ملوك بابل و آشور بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم . خاصة في الأوقات التي تتطلب الشرح والتفسير. " كما كشفت لنا الآثار أن الآشوريين هم أول من إبتدع النشرات المصورة . فكانوا يرقمون إنتصاراتهم وبجانب الرقم يصورون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأمراء، ويعر ضونها في قصورهم وساحاتهم العامة"<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى هذا وجد في العراق إعلانات يعود تاريخها إلى عام 1800 ق م تعمل على ترشيد المزارعين عن وسائل زيادة الإنتاج.

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص14.

<sup>2</sup> - فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1998، ص35.

3- العلاقات العامة عند اليونان والرومان: " كانت الحضارتين الإغريقية والرومانية أكثر إتصالاً بال جماهير من الحضارات الشرقية القديمة. ففي مصر وبابل وآشور وفارس كانت الدعاية منصبية على أعمال الملوك والكهنة، وكان الغرض منها إعلام الطبقات الأرستقراطية دون سواد الشعب أما عند اليونان فقد إتسعت رقعة القاعدة الشعبية بعض الشيء بتطور الزمن وبدأ ظهور المبادئ الديمقراطية وخاصة في المدن اليونانية".<sup>1</sup>

وقد عمدت الحضارة الرومانية واليونانية إلى كسب ثقة الشعب. هذا ما يظهر من خلال إستغلال يوليوس قيصر الوقائع اليومية لتسجيل أنشطة مجلس الشيوخ، وعرضها على الجمهور. كما أعترف الرومان بأهمية الرأي العام وهذا من خلال شعارهم "صوت الشعب من صوت الله". المحفور على معابدهم وتماثيلهم. وعليه فقد كان الفضل لليونان والرومان في دفع نشاط العلاقات العامة إلى الأمام بفضل ظهور الأفكار الديمقراطية الداعية للاعتراف بحرية الرأي العام.

4 - العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية : استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور نشاط العلاقات العامة بفضل حثها على النظام الشورى في الحكم واحترام الإنسان " فأثناء نشر الدعوة الإسلامية اهتم الرسول - صلى الله عليه وسلم - بممارسة العلاقات العامة بشكل مؤثر لإقناع الناس بفضائل الدين الإسلامي من خلال الاتصال بهم والتحدث إليهم بعدة أساليب كأسلوب الخطابة والاجتماعات.<sup>2</sup>

وطوال الفترات الأولى للدولة الإسلامية كان الخلفاء المسلمين ينصتون لمشاكل الناس وأرائهم، وبعد إتساع حدود الدولة أصبح ديوان الرسائل هو الوساطة بين الحكام والعامة

5 - العلاقات العامة في العصور الوسطى : في هذه العصور عرفت المجتمعات ظلمات التعصب الديني والجهل الذي صاحبه انحلال إقتصادي واجتماعي وانتشار النفوذ الإقطاعي. " وفي هذا السياق لا يسعنا إلا أن نذكر ما للمسيحية في أوروبا من دور في

<sup>1</sup> - السيد إبراهيم إمام : العلاقات العامة والمجتمع، ط، 2، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص42

<sup>2</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19

ظهور العلاقات العامة وتطورها. حيث كان لها دورا هاما في شؤون الدعوة الدينية وخاصة عندما ظهر المذهب البروتستانتي الذي أعده الكاثوليك آنذاك خروجاً عن المسيحية. لذلك راحوا ينشدون الخلاص منه عن طريق دعواتهم وعلاقاتهم وعن طريق قيام الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر، عادة الثقة بالكنيسة<sup>1</sup> فيما بعد ظهرت نقابات حرفية أثرت في الرأي العام، ونظمت العلاقات بين العمال والصناع من جهة، والجمهور العام من جهة أخرى، ولكن فيما بعد عملت هذه النقابات على إستغلال العمال عوضاً عن حمايتهم، وغش المستهلكين بدلاً من رعاية مصالحهم.

## 6 - العلاقات العامة في العصور الحديثة : لقد ظهرت العلاقات العامة باعتبارها نشاطاً

مستقلاً مع بداية الثورة الصناعية، وما صاحبها من توسع في العمل والتجارة. لكنها لم تعرف بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر، وهذا بوجود عدة دواعي منها:

- توسع وتشابك أعمال المؤسسات المختلفة والتي تضم جمهور واسع سواء داخلي أو خارجي وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات - التقدم الملحوظ الذي شهدته مختلف العلوم ونمو العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة الفرد ودوافعه السلوكية، هذا مع إنتشار التعليم وزيادة فرصه.

- توفر وسائل النقل سهل مهمة التنقل سواء بالنسبة للأشخاص أو الأفكار.
- زيادة أهمية الفرد في المجتمع الحديث. إذ سعت جميع المنظمات إلى كسب ثقة الفرد.

" وهناك إختلاف حول أول من إستعمل تعبير العلاقات العامة، هل هو توماس جيفرسون الرئيس الثالث للولايات المتحدة في تصريح له بمجلس الشيوخ سنة 1802. أم هو دورمان أيتون محامي بنيويورك. الذي ألقى المحاضرة بعنوان العلاقات العامة ومستلزمات المهن الشرعية في كلية الحقوق ببال سنة 1882. أم هو تيودور فيل رئيس شركة التليفون

<sup>1</sup> - ناصر محمد جودت الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط، مجدلاوي، الأردن، 1998، ص 183 - 184

والتلغراف الأمريكية وذلك عام 1908. حيث ظهر هذا التعبير لأول مرة في تقرير أعده عن أعمال الشركة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن ظهور العلاقات العامة الحديثة كان منذ سنة 1900، إذ بدأت تتجلى سياستها التعرض على الجمهور، وتسهم بذلك في تهيئة الأذهان وتعبئة الرأي العام خاصة في المناسبات الخطيرة، والأزمات والحروب. وفي عام 1903 كان إفتتاح أول مكتب للعلاقات العامة لشؤون الإتصال بالصحافة من طرف إيفي لي وإن كان خبراء العلاقات العام يرجعون تاريخها إلى 1906 .

حيث أسس إيفي لي الغرفة العالمية للعلاقات العامة في نيويورك، ويلقب إيفي لي Ivy lee بأبي العلاقات العامة. إذ كانت له إرهابات ناجحة في تطويرها ورساء القواعد والدعامات الكبرى لها " حيث كان من الأوائل الذين نادوا بعدم جدوى الترويج ما لم تصاحبه أفعال طيبة، كما أن أول من إستخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات العامة لتحقيق أهدافها. فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة تبدأ بمعرفة إتجاهات وأراء الجمهور ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة والتي على ضوئها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياستها بما يتفق مع إتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة<sup>2</sup>.

وقد نجح إيفي لي في تغيير فكرة الرأي العام عند رجل الأعمال روكفلر عندما عمل مستشارا لديه فحول صورته من صورة الرأسمالي الجشع إلى صورة الرجل المعطاء. وأشارت المصادر أن الصحفي الأمريكي أموس كندال يعد من الرواد الذين وضعوا البنات الأولى للعلاقات العامة. وقد عمل كندال كمستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي جاكسون، وعلى ضوء أبحاثه للرأي العام كان يرسم للرئيس الخطط السياسية

<sup>1</sup> - علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 89.

<sup>2</sup> - لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة ( المبادئ والأسس العلمية )، طه، البازوري، عمان، 2001، ص 27-

للدولة، ويعد له جميع خطبة السياسية وأوراقه الرسمية " مضت العلاقات العامة قدما مع الحرب العالمية الأولى، عندما ثبتت قدرة الكلمات على التأثير في تشكيل اتجاهات الجمهور. وقد أدى ذلك إلى تعميق الإهتمام بموضوع الرأي العام بكل جوانبه<sup>1</sup> وتطورت العلاقات العام فيما بعد بفضل ما يسمى بالعمل الإستشاري. إذ أصبح لرجل العلاقات العامة دورا مهما في إدارة المنظمات الكبرى، وتفعيل برامجها المؤثرة في الجمهور الداخلي والخارجي، أما أول وكالة مختصة في العلاقات العامة ظهرت عام 1920.

وألقي أول درس في العلاقات العامة بجامعة نيويورك عام 1923<sup>2</sup>. وخلال الأزمة الاقتصادية التي أصابت العالم سنة 1929 إنتهى الخبراء إلى أن الصراحة والأمانة والإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية هي أهم مبادئ العلاقات العامة. واستقر الرأي على ضرورة العناية بالجمهور الداخلي والخارجي على حد السواء.

أما في الحرب العالمية الثانية فقد كان إتساع الإقتصاد سببا في زيادة الإهتمام بالعلاقات العامة ونموها. إذ ترسخت فكرة أن العلاقات الطيبة هي أساس إستقرار جميع المؤسسات، وهي مؤثر فعال لتحقيق النجاح. كما شملت العلاقات العامة جميع المجالات سواء الصناعية، الزراعية، الحكومية، الدولية. وأنشئت إدارات وأقسام مستقلة خاصة بالعلاقات العامة لتتطور فيما بعد بتطور التقنيات الإتصالية وأدوات البحث العلمي.

كما لا يفوتنا أن نذكر الأثر الكبير الذي أحدثه إدوارد بيرنيز " وهو من أبرز الشخصيات التي حملت بعد إيفي لي الدور الأكبر في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين. فكان أول من إستخدم عبارة مستشار العلاقات العامة في عام 1920. وافتتح مكتبا إستشاريا عقب عودته من مؤتمر السلام بباريس عام 1919، وأصدر عام 1923 كتابه

<sup>1</sup> - غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص39.

<sup>2</sup> - Constantin Lougovay, Action psychologique et relations publiques, dunod, Economie, 1971, p27.

بلورة الرأي العام، ثم قام بتدريس مادة العلاقات العامة لأول مرة في جامعة نيويورك<sup>1</sup>.  
 وخص بيرنيز العلاقات العامة بالكثير من الكتب من أهمها : كتاب الدعاية عام 1928  
 والعلاقات. وفي سنة 1955 إصدار كتاب هندسة الإقناع Engineering of consent .  
 الذي ترجم إلى اللغة العربية بعنوان العلاقات العامة فن، وفي عام 1961 ظهر كتاب آخر  
 له بعنوان مستقبلك في العلاقات العامة . كما لخص رحلته مع مهنة العلاقات العامة في  
 كتاب تاريخ فكرة ومذكرات مستشار العلاقات العامة عام 1965.

لقد ظلت العلاقات العامة سمة بارزة من سمات أنشطة المجتمع الأمريكي. توجت  
 بتأسيس جمعية العلاقات العامة الأمريكية عام 1948. لتتبع فيما بعد العلاقات العامة  
 الطريق إلى أوروبا وباقي الدول . إذ تم إنشاء معهد العلاقات العامة البريطاني في بريطانيا  
 عام 1948. ومن ثم أنشئت جمعية العلاقات العامة الدولية سنة 1955. أما في فرنسا فقد  
 تكونت أول جمعية للعلاقات العامة عام 1949. وفي أستراليا كانت بدايتها سنة 1950.  
 وببلجيكا تم إنشاء أول مركز للعلاقات العامة سنة 1952. في حين في إيطاليا كانت بداية  
 ظهور العلاقات العامة فيها سنة 1954 بإنشاء أول جمعية للعلاقات العامة. وفي ألمانيا تم  
 تأسيس منظمة للعلاقات العامة عام 1958. بالإضافة إلى هذا وجدت العديد من الإتحادات  
 مثل : الإتحاد الأوروبي للعلاقات العامة عام 1949. والمركز الأوروبي للعلاقات العامة  
 سنة 1956.

أما في الوطن العربي فقد تأسست جمعية العلاقات العامة العربية في 01 / 05 / 1965  
 . التي ساهمت في إرساء مفهوم وأسس العلاقات العامة، ومع ذلك فهناك من يرى أن "  
 الوضعية الراهنة للعلاقات العامة في الوطن العربي تدعو للتفكير المعمق في وضع  
 إستراتيجيات جديدة حيز التنفيذ يكون الهدف منها إعادة تحديد بناءاتها ووظائفها "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي عوجة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، طه، عالم الكتب، القاهرة، ص13.

<sup>2</sup> - بن دريدي فوزي : نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات  
 السوسولوجية، العدد 1، جانفي 2006، الجزائر، ص65.

وأخيرا نخرج من هذا العرض لنشأة وتطور العلاقات العامة " أنها كانت في بدايتها تعتمد على المشاعر الخاصة والعواطف الفردية. وقد تبلورت تبعا لتبلور الإتجاهات الفكرية وظهور المجتمعات الحديثة. لتصبح علما وفنا تعتمد عليه المصالح والإدارات والهيئات في إثارة الأفراد، والعمل على تعاون الجمهور معها " <sup>1</sup>.

### عوامل الإهتمام بالعلاقات العامة :

ساعدت تحقيق العديد من العوامل في الإهتمام بالعلاقات العامة كوظيفة إدارية متخصصة تتال إهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات والمنظمات وتتمثل هذه العوامل في :

**1 - الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:** أدت الثورة الصناعية وما صاحبها من مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل والعمال إلى ظهور النظريات السياسية والإجتماعية - الداعية لتنظيم علاقات الإنتاج - وفي مقدمتها البيان الشيوعي الذي أصدره ماركس و إنجلز سنة 1848. ومع إحتدام الصراع الشيوعي والرأسمالي بات من الضروري إستمالة الجماهير لمذهب معين. ومن الناحية الأخرى أدى وجود الإنتاج الكبير إلى وجود هوة بين المنتج والمستهلك، وإشتراك مجموعات من الأفراد أو المنظمات لتسهيل توفر السلع لدى المستهلكين، وهذا ما نتج عنه تزايد أعداد جماهير المنظمات، وأهمية وجود علاقات تبني الثقة معهم من أجل إرضاء هذه الجماهير وتحقيق أهداف المنظمة في آن واحد.

**2 - زيادة حدة المنافسة:** لقد تم التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج من خلال إتباع مبادئ الإدارة العلمية وتقسيم العمل، والتخصص، وبذلك فاق العرض الطلب، وتحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين. وهذا ما أدى إلى زياد حدة المنافسة بين الشركات. في محاولة منها لإرضاء المستهلكين وإشباع رغباتهم ووضعها في الاعتبار الأول.

**3 - تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:** ساهم إنتشار الوعي وإنشاء الأنظمة الديمقراطية في زيادة إهتمام الحكومات بالتأثير في الرأي العام سواء محليا أو دوليا " من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة. ووجهت البحوث إلى دراسة

<sup>1</sup> - فاروق الجيزاوي : العلاقات العامة بين الشرطة والشعب، طه، مكتب القاهرة الحديث، 1961، ص 45.

أساليب التأثير والإستمالة، وأنشأت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الإعتبار عند اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> وعلى مستوى المنظمات ساهم إنتشار الوعي والتعليم إلى زيادة إحتياج الجمهور إلى المعلومات الوافية الخاصة بالمنتج.

**4 - تطور وسائل الإتصال:** " ساهم التقدم الهائل في وسائل الإتصال في تقريب المسافات حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأنباء وإنتقال المعلومات والآراء. وكان ذلك سببا من أسباب الإهتمام بالعلاقات العامة"<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة :

- تستند العلاقات العامة في أداء مهامها على مجموعة من الأسس والمبادئ أهمها ما يأتي:
- أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى الممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم، والتنسيق، والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى والعلاقات العامة هي مسؤولية من مسؤوليات الإدارة العليا.
  - البدء من الداخل " والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع العاملين بها، والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة، والتعاون داخل المؤسسة"<sup>3</sup>
  - أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة " إذ أنه من الضرورة القصوى للعلاقات العامة أن تقوم على أخلاقية يقبلها الجميع."<sup>4</sup>
  - ضرورة إحترام الرأي العام " إذ تقوم العلاقات العامة على إحترام رأي الفرد وحقه في التعبير. كما تسعى إلى توفير الشروط الملائمة لعرض الآراء ."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص37.

<sup>2</sup> - أحمد محمد مصطفى: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص19.

<sup>3</sup> - حسن محمد عبد الرحمان: الإعلام والإتصال، ط1، شركة رؤية، مؤسسة طيبة، الإسكندرية، القاهرة، 2006، ص64.

<sup>4</sup> - محمود محمد الجوهري: دراسات في العلاقات العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1968، ص52

<sup>5</sup> - شذوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص59.

ومن خلال الإلتزام بالصدق في الأعمال التي تطابق الأقوال يمكن للمنظمة كسب ثقة الجمهور بنوعيه معا.

العمل على المساهمة في رفاهية المجتمع، والتي تمثل هدفا عاما تسعى إليه جميع المؤسسات وهذا يتطلب منها وضع أهدافها في ضوء أهداف المجتمع ككل لتحقيق الإنسجام.

- العلاقات العامة لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات دون الأخرى بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة . سواء كانت تجارية أو صناعية أو إجتماعية أو خدماتية.

المبحث الثاني : العلاقات العامة الأهمية، الوظائف والخصائص

المطلب الأول: أهمية وأهداف العلاقات العامة

- المساهمة في انتشار علاقات عمل طيبة في المنظمة مما يسهل جلب أفضل الكفاءات العاملة وتحقيق استقرارها، ومن ثم تساعد العلاقات العامة على تخفيض معدل دوران العمل.
- في المنظمات الصناعية تبرز أهمية العلاقات العامة في أنها تسعى إلى كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي . مما يؤدي إلى زيادة شهرتها، وتحسين سمعة منتجاتها. وهذا ما يساعد على زيادة المبيعات. وتسهيل تقديم المؤسسة الصناعية منتجاتها الجديدة للسوق.
- تبدو أهمية العلاقات العامة في المنشآت الخدمية " فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد. وقد تكون هناك بدائل لها. مما يصعب من دور العلاقات العامة في الحفاظ على جمهورها خاصة الخارجي منه.<sup>1</sup>
- تتضح أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية " من خلال دورها الهام في تحسين العلاقة بين الحكومة أو الوزارة والجمهور. ولقد لمست المنظمات الحكومية أن العلاقات العامة هي السبيل لإيجاد التعاون الكامل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من ناحية وبين الأفراد والجماعات داخل المنظمة نفسها.<sup>2</sup>
- تساعد العلاقات العامة الطيبة في حسن تقدير المشاكل الإدارية سواء من طرف العاملين. إذ يكونوا على إطلاع بحقيقة الموقف، أو من قبل الجمهور المتعامل مع المنظمة، حيث أنه يدرك الحقائق الخاصة بإمكانيات المنظمة وإنجازاتها ومشاكلها.
- تساهم العلاقات العامة الجيدة في توجيه الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور. إذ يكون من السهل على الإدارة الوقوف على آراء الجماهير التي تتعامل معها لتأخذها بعين الاعتبار".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد جاسم فلحي: العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الآداب والتربية، قسم الإعلام، 2006، ص 07.

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 10.

<sup>3</sup> - هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 273.

- تساهم العلاقات العامة في كسب ثقة الموردين والوسطاء والوكلاء والعمال والمستهلكين والمساهمين والدوائر الحكومية في المنظمة إذ توطد معهم جميعا جسور التعاون والثقة. فالعلاقات العامة تجمع بإحكام المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، ومن ركائزها التفاعل الإيجابي، والتعامل مع الجميع على ضوء الأسس الأخلاقية والإنسانية
- العمل على المساهمة في رفاهية المجتمع، والتي تمثل هدفا عاما تسعى إليه جميع المؤسسات وهذا يتطلب منها وضع أهدافها في ضوء أهداف المجتمع ككل لتحقيق الانسجام
- العلاقات العامة لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات دون الأخرى بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة . سواء كانت تجارية أو صناعية أو إجتماعية أو خدماتية.

#### أهداف العلاقات العامة :

" تسعى العلاقات العامة إلى إيجاد تفاهم وتوافق بين منظمات المجتمع وأفراده. ومهمتها الكبرى هي التوفيق بين عناصر المجتمع وهيئاته، والتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقا للمصالح العام، وتهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الانسجام الاجتماعي، وتتطوي على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة الفرد وأهمية صوت الجماهير في تقرير الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup> وعليه يمكن استخلاص هدف أساسي للعلاقات العامة. وأهداف أخرى فرعية منبثقة منه :

- فالهدف الأساسي للعلاقات العامة يتمثل في العمل على توفير مناخ ملائم للمنظمة وتكوين صورة ذهنية وانطباعات إيجابية عنها، لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء داخلها أو خارجها. أما الأهداف الفرعية المنبثقة فيمكن عرضها في الآتي:
- شرح أهداف، سياسات وأسلوب عمل، ونوع نشاط المنظمة للجماهير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سمير حسن منصور: مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص74.

<sup>2</sup> - عبد المحيي محمد صالح وآخرون : مرجع سابق، ص57- 58

- التعرف على اتجاهات وآراء الجمهور الداخلي والخارجي. ووصولها إلى الإدارة العليا -
- العمل على تحقيق التكامل بين المنظمة واتجاهات ورغبات الجمهور الداخلي والخارجي. -
- العمل على تحقيق القبول والمصادقية سواء للسلع أو للأفراد أو الشركات أو الأفكار<sup>1</sup>
- تهدف العلاقات العامة إلى حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة. مع تهيئة عدم تقبل الجمهور الداخلي والخارجي لهذه الأمور. " المساهمة في منع الصعوبات والمشكلات الداخلية التي يمكن أن تسبب مضايقات بالنسبة للمنشأة.<sup>2</sup>
- العمل على إمداد الجماهير الداخلية والخارجية بكافة المعلومات الصحيحة والصادقة مع العمل على إقناعها وتعديل اتجاهاتها السلبية إلى اتجاهات إيجابية.

### المطلب الثاني : وظائف وخصائص العلاقات العامة

- إن وظيفة العلاقات العامة لم تلق الاهتمام الكافي إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، فقبل ذلك كانت تمارس على أساس المهارة وعلى أساس أنها فن يؤثر في الجماهير أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد تطورت إلى مهنة حديثة ووظيفة إدارية يقوم بها متخصصون في ذلك المجال ومن أهم وظائف العلاقات العامة ما يلي :
- 1- البحث:** من أهم وظائف القائم على العلاقات العامة إجراء الدراسات المرتبطة بقياس الاتجاهات والرأي العام المتعلقة بالجمهور عموماً الذي يتعامل مع المؤسسة وهذه الوظيفة تهتم بدراسة الآراء والأذواق ومختلف المتطلبات التي تقدمه المؤسسة.
- 2- التخطيط:** تعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات ومختلف الهيئات الإدارية الحديثة حيث تقوم برسم السياسات والاستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى إضافة إلى رسم البرامج الإعلامية التي تهدف إلى تعريف وترويج وتسويق للمنتجات التي تنتجها.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> - سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة، ط، دار الرضا للنشر، 2000، ص22 .

3- **التنسيق** يقوم خبراء العلاقات العامة بالتنسيق المستمر سواء بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ذاتها، أو بين خبراء العلاقات العامة والجمهور الخارجي بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطبيق سياستها العام.

4- **الإدارة**: وتتلخص في مساعدة الوحدات والإدارات والأقسام داخل المؤسسة على أداء وظائفها اتجاه جمهورها ونحو المؤسسة ذاتها من خلال تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة والكافية لها فهي مثلا تساعد ادارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم وتسهل لإقامة علاقة طيبة.

5- **الإنتاج**: تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة وغير مباشرة إضافة إلى الوظائف السابقة فهي تعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة من مصادر الإنتاج كما تقوم العلاقات العامة بتنظيم الحملات الإعلامية والاتصال بوسائل الإتصال مختلفة والمساهمة في إعداد النشرات المتعلقة بعمليات الإنتاج وأهداف المؤسسة وتنظيم الزيارات والأبواب المفتوحة والندوات والمؤتمرات. وهناك من الأخصائيين في مجال الإعلام يرون أن وظائف إدارة العلاقات العامة في المؤسسة تحدد من ثلاث محاور:

#### أ) الوظائف والخدمات التي تقدمها الإدارة للجمهور :

- 1- تعريف الجماهير بالمؤسسة ونتاجها وخدماتها بصورة مبسطة.
- 2- تعريف الجماهير بسياسة المؤسسة وبالتغيرات التي تطرأ عليها.
- 3- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار وآراء سليمة عن المؤسسة

#### ب) الوظائف التي تقدمها الإدارة بشكل خاص :

- 1- تزويد الإدارة العليا برد فعل الجماهير والمؤسسة.
- 2- دراسة بحوث قياس الرأي العام وتفسيرها للإدارة العليا.
- 3- التنسيق بين الإدارات وأقسام المؤسسة
- 4- تقديم المشورة العلمية والبيانات والمعلومات اللازمة للإدارة العليا

ج) الوظائف والخدمات التي تقدمها المؤسسة ككل :

1- تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تعكس آراء الجماهير والتغيرات المستمرة التي تطرأ على هذه الآراء.

2- حماية المؤسسة من الدعاية المضادة وغير الصحيحة.

3 - التأكيد على عمليات تنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها وإشباع حاجات الجماهير والمؤسسة.

و يرى خبراء العلاقات العامة أن المهمة الكبرى في الوقت الحاضر تتم من خلال عمليات التنسيق بين المؤسسة وجمهورها عن طريق وضع برنامج يتصف بالديناميكية والمرونة حتى يمكنها التلاؤم مع الأوضاع والظروف المحيطة 1.

يعتبر التقسيم الأول لوظائف العلاقات العامة قاصراً دون التقسيم الثاني وكذلك التقسيم الثاني يعتبر قاصراً دون التقسيم الأول فبكلاهما يغطي محور الوظائف تغطية وافية فالتقسيمان إذن مكملان لبعضهما البعض.

**خصائص العلاقات العامة:** إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة تفترض أن أي مؤسسة لا تنشأ فقط من أجل تحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها القانون بل يجب أن تتطلب دوراً اجتماعياً ولهذا عليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة لما يتعلق بسلوك المؤسسة.

- إن العلاقات العامة تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسات فهي ضرورية.

- إن العلاقات العامة وظيفة إدارية وهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ماتقوله أو تفعله والوصول إلى علاقات عامة طيبة.

- إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية كلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت وبالتالي فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفعالية بين الطرفين.

- تستخدم فلسفة العلاقات العامة بأسلوب علمي لتضمن تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقصر وقت وأخفض تكلفة.

- أن العلاقات العامة تضمن التفاهم المستتر بين المؤسسات والجمهور وتحقق الترابط والتعاون فيما بينهم.

- أنها تعد عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية وتتصف بالاستمرارية وتستخدم مختصين على مستويات مختلفة من المعرفة مؤهلين من المعاهد والكلية المتخصصة.

### المطلب الثالث: فوائد وجود إدارة خاصة بالعلاقات العامة في المؤسسة

إن إنشاء إدارة مستقلة تخص العلاقات العامة في أية مؤسسة يتميز عن الطرق الأخرى لممارسة العلاقات العامة بشكل كبير لأنه يحقق لها فوائد كثيرة منها:

1- إحاطة الإدارة العليا بردود الفعل التي تحدثها سياسة المؤسسة على نفوس الجماهير لأن وجود إدارة متخصصة تسهل عملية الحصول على البيانات والحقائق من الجمهور الداخلي والخارجي مباشرة

2- توفير الوقت والخبرة مما يسمح بتوجيه الجمهور عن طريق شرح سياسة المؤسسة المتبعة وأثرها على مصالحهم.

3- المساعدة في تخطيط الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف مستويات التنظيم إضافة إلى الإشراف على الاتصالات الخارجية.

4- توفير النفقات لأن أجور العاملين في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة أقل بكثير من الأتعاب التي تتقاضاها المكاتب الاستشارية.

5- المساهمة في تكوين الإطار المتخصص وإيجاد مجموعة من الخبراء الذين يتعاونون نتيجة الاحتكاك الدائم مع كافة العاملين بالمؤسسة .

## المبحث الثالث : وسائل وأنشطة ومجالات العلاقات العامة

## المطلب الأول: وسائل العلاقات العامة

لوسائل الإتصال في العلاقات العامة أهمية بالغة، فمن خلالها تمرر رسائل خبير العلاقات العامة إلى الجمهور. ولهذا فإن تحديد الوسيلة الإتصالية تفيد في معرفة التأثيرات التي ستحدثها مستقبلا. فلكل وسيلة بصماتها وتأثيراتها الواضحة على ما تنقله من رسائل. وتقسم الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة وفقا لطبيعة الرموز المستخدمة إلى الأنواع الآتية:

**1 - وسائل الاتصال بالفعل:** تستخدم لتحقيق التفاهم بين المنظمة وجمهورها . ومن هذه الوسائل نجد القدوة أو النموذج الحي بتقديم الهدايا والتبرعات للهيئات المحلية وللأفراد المحتاجين، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، والدينية والأحداث الخاصة تفيد وسائل الإتصال بالفعل في تحسين صورة المنظمة، وجعلها تمارس أعمالها في جو غير عدائي وهي ذات تأثير حاسم لأنها تتسم بالصدق، وتعبّر عن الشعور والوجدان.

**2 - وسائل الاتصال غير اللفظية:** من أهم هذه الوسائل نجد: تعبيرات الوجه، وحركات الجسم، وسائل التعبير بالأشياء المادية مثل: الملابس والمفروشات والحلي، بالإضافة إلى المنشآت والمعدات والديكور. ورغم أهمية وسائل الاتصال غير اللفظية لخبير العلاقات العامة إلا أنها تصبح عديمة الجدوى ما لم تتوافر لدى الخبير المهارات الإتصالية العالية، والقدرة على استخدام هذه الوسائل بكفاءة عالية.

**3 - وسائل الاتصال اللفظي:** وهي تعتمد على الرمز اللغوي في توصيل رسالة رجل العلاقات العامة . وتنقسم هذه الوسائل وفقا لحجم الجمهور المقصود إلى: وسائل الإتصال الشخصي، ووسائل الإتصال الجمعي، ووسائل الإتصال الجماهيري.

**- وسائل الإتصال الشخصي:** تتميز بإنخفاض تكاليفها، وقدرتها على إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف. وتنقسم هذه الوسائل إلى قسمين :

**4 - وسائل الإتصال الشخصي غير المباشر:** وهي نوعان كذلك.

**أ - الإلكترونية:** تتميز بعدة خصائص منها: إستفادتها من التطورات التكنولوجية في عالم الاتصال.

وقلة عدد المرسلين والمتلقين، مع حدوث التجاوب بين الطرفين. تتضمن هذه الوسائل قائمة طويلة أهمها: الهاتف، التلغراف، التيلكس، الفاكس، إتصالات الحاسب الآلي

ب- وسائل الإتصال الشخصي غير الإلكترونية : وهي تضم التقارير، والخطابات.<sup>1</sup>  
يجب أن تتم كتابة التقرير بأسلوب واضح، ومختصر وبسيط مع عدم توظيف المصطلحات الغامضة

- الرسائل: يمكن إستخدامها بشكل منتظم في مناسبات خاصة، وتمتاز الرسائل بأنها غير مكلفة، وهي موحية بالألفه والتقدير. كما تتطلب من رجل العلاقات العامة العناية الدقيقة.

- وسائل الاتصال الشخصي المباشر: وهي تضمن

أ- الاجتماعات: " وهي وسيلة يجتمع فيها الأفراد وجها لوجه لتبادل وجهات النظر بينهم. كأن تعقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة بالشركة، أو بين موظفي قسم واحد من أقسامها لمناقشة السياسة التي تدير عليها ".<sup>2</sup>

ب- الزيارات: تعد الزيارة نوعا من الأحداث الخاصة التي نقوم بها المنظمة قصد إظهار تجهيزاتها وإمكاناتها وشرح الطريقة التي تعمل بها، ومثل هذه الزيارات عادة ما تتم في أوقات معينة. الطيب

ج- المقابلات: المقصود هنا ليس المقابلات العارضة بل المقابلات التي تتطلب التخطيط مسبقا، والتي تهدف لتحقيق هدف معين مثل المقابلات الإقناعية التي يجريها أخصائي العلاقات العامة لإقناع الجمهور بأمر معين .

د- المحادثات والمناقشات الرسمية وغير الرسمية: وهي في المرتبة الأولى بين وسائل الإتصال الشخصي المباشر، نظرا لسهولةها وعفويتها، وقدراتها الإقناعية العالية.

- وسائل الإتصال الجمعي: من أهم وسائل الإتصال الجمعي نجد:

أ- صحف الحائط: وهي عبارة عن صفحة واحدة من الورق المقوى ذات مساحة تتراوح عادة من 7090 x سم.

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، سحر أحمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، البيئي، الإداري، البحثي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 207 .

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 109.

ب- **مجلة المؤسسة:** وهي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعاً وانتشاراً، والغرض الأساسي من المجلة هو تحسين العلاقات بين المؤسسة التي تمثلها وبين القراء، وتحقيق الأهداف العامة لإدارة العلاقات العامة فيها.

ج- **لوحة الإعلانات:** وهي الأداة الأكثر استخداماً من قبل إدارة العلاقات العامة ذات فائدة عالية إذا ما استخدمت استخداماً صحيحاً.

د- **النشرات:** تستخدمها إدارات العلاقات العامة سواء مع الجمهور الداخلي فتعرف بالنشرات الداخلية أو مع الجمهور الخارجي فتعرف بالنشرات الخارجية.

ج- **الكتيبات:** هذه الوسيلة قوامها الكلمة المكتوبة، وهي صورة مصغرة من الكتاب تتناول موضوع واحد بالتفصيل أو عدة موضوعات لها علاقة بالجهة التي تصدرها.

و. **الملصقات:** وهي عبارة عن لافتات مصورة على صحائف كبيرة من الورق. تلتصق داخل إطارات خشبية، وتعلق داخل المؤسسة أو في الأماكن العامة.

ز- **الندوات:** يتم فيها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والجمهور. تستخدمها إدارات العلاقات العامة للتعرف على آراء المتخصصين في بعض الموضوعات.

ح. **المحاضرات:** تختلف عن الندوة في عدم سماحها بمشاركة الجمهور إلا بموافقة المحاضرين على ذلك وهي وسيلة إتصال لفظية تستخدم لنقل الأفكار والمعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في نفس الوقت.

ط. **الخطب:** تعد الخطب الرسمية من أسرع الوسائل النقل المعلومات إلى الجماهير، ويستحب في رجل العلاقات العامة التحكم في فن الخطابة حتى يتمكن من الإقناع والتبرير.

ي. **المؤتمرات:** عبارة عن نقاش وتبادل فكري بين أعضائه لدراسة مشكلة أو قضية معينة قصد الوصول إلى آراء وقرارات ملائمة، مع العمل على الإلزام بتنفيذها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد معوض وآخرون: دراسات إعلامية، ج3، ط، دار الكتاب الحديث، 2000، ص303 .

ل- الإحتقالات: عن طريقها يستهدف خبراء العلاقات العامة التأثير في جماهير الرأي، أو جماعات النفوذ كالقادة، والنقابات والأندية، الأحزاب السياسية والجمعيات، والمنظمات الخيرية وغيرها.

م- الرحلات: وهي من الوسائل التي توظفها العلاقات العامة للترويج عن أفراد الجمهور الداخلي، ولتقوية أواصر الصداقة بينهم. ونجاح الرحلة مرتبط بمجهودات إعدادها.

- وسائل الاتصال الجماهيري: تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الإتصال الجماهيري من أجل ممارسة أنشطتها الإتصالية " وهذه الوسائل العامة ليست تحت سيطرة خبير العلاقات العامة مباشرة فهو لا يستطيع أن يتحكم فيها كما يشاء ولا يستطيع أن يجعل موادها تتفق مع سياسة المنظمة، لأنها تحكها إعتبرات أخرى كثيرة وبعيدة عن سيطرة خبراء العلاقات العامة.<sup>1</sup>

ومن أهم وسائل الإتصال الجماهيري التي توظفها العلاقات العامة نجد: الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المجلات والسينما.

أ- الصحف: وهي من أرخص وسائل النشر، والصحافة سلعة مرغوبة يقبل عليها القارئ بإرادته. لذلك فهي جليلة الفائدة بالنسبة لخبير العلاقات العامة لتوصيل رسائله الإعلامية، خاصة مع ميزات الدورية والتكرارية .

ب- المجلات: تمتد المجلات زماً طويلاً مقارنة بالصحف، وتبقى الموضوعات التي تنشرها العلاقات العامة بها لفترة أطول أمام القارئ. كما أنها باستعمال الألوان والصور الواضحة تساعد على إحداث التأثير المرغوب.

ج- الإذاعة: تضم هذه الوسيلة جمهور واسع مع اختلاف فئاته. وتتخذ العلاقات العامة للوصول إلى جمهورها عن طريق الإذاعة عدة أشكال منها: الريبورتاج الإذاعي، التمثيلية

د- التلفزيون: يتميز على الراديو بتوظيفه للصوت والصورة والحركة معاً. وهو من أوسع الوسائل انتشاراً، وأكثرها جاذبية للجمهور.

<sup>1</sup> - عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة (فن وإبداع)، ط، دار التيسير، دار البحار، بيروت، 2001، ص95.

هناك عدة إعتبارات تتحكم في إختيار الوسيلة الإتصالية المناسبة في العلاقات العامة من أهمها:

- التكلفة: " لها أثر كبير في تحديد وسيلة الإتصال المناسبة كارتفاع تكلفة الإعلان في إحدى الوسائل يدفع الإدارة إلى عدم إستعمال تلك الوسيلة وتعويضها بوسيلة أقل تكلفة".
- المركز المالي للمنظمة: له دور كبير في تحديد وسيلة الإعلان.
- السرعة: إذا كان هدف العلاقات العامة هو الحصول على نتائج فورية فإنها تختار الوسائل الأكثر ارتباطا بالجمهور المستهدف، وتحصل على رد الفعل في وقت قصير.
- مدى إنتشار وسيلة الإتصال: تحتاج المؤسسات الكبرى التي لها علاقات واسعة إلى إستخدام وسائل الإتصال الواسعة الإنتشار، وهذا على خلاف المنظمات التي لها علاقات محدودة أو محلية فقط.

### المطلب الثاني: عمليات العلاقات العامة:

يقوم جهاز العلاقات العامة بعدة عمليات من أجل نجاحه وضمان إستمراريته، وتتمثل هذه العمليات في: التخطيط، البحث والتقييم.

**1 - التخطيط لبرامج العلاقات العامة:** لا يمكن تجاهل أهمية التخطيط لأي نشاط. وكلما زادت درجات تعقيد بيئة المنظمات وكبرت أحجام هذه الأخيرة، وتعددت أنشطتها أصبح من الصعوبة بمكان الاتصال المباشر بال جماهير الداخلية والخارجية، مما يستدعي ضرورة إعتداد المنظمة عموما والعلاقات العامة خصوصا على هذه العملية الديناميكية.

**1-1 - مفهوم التخطيط ومزاياه في العلاقات العامة:** عرف التخطيط للعلاقات العامة بأنه العملية التي من خلالها يحدد خبير العلاقات العامة الأهداف المراد بلوغها، ووضع البرامج اللازمة لتحقيقها. مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة، والقيود المحيطة بهذه العملية. وهكذا يؤدي الإعتداد على التخطيط إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

- يسمح التخطيط بالإحاطة بالمعلومات والحقائق عن المستقبل مثل توقع تصرفات الجماهير، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

- وضع البرنامج المتكامل الذي تتظافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة.
- الإبتعاد عن العشوائية في إنجاز الأنشطة والتركيز على الأهداف، والتقيؤ بالمشكلات في المستقبل، وتحديد بدائل التصرف الملائمة لمواجهتها<sup>1</sup>.
- يعطي التخطيط كلا من المديرين والمرؤوسين نوعا من الثقة. إذ يشعرهم أنهم يسيرون على برنامج مدروس وحسب خطوات محددة
- يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها ذلك لأنه يحدد سلفا المعايير التي تقاس بها النتائج، كما يسهل عملية الإتصال بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- حسن إختيار المواضيع والأوقات المناسبة، بالإضافة إلى إختيار الأساليب والوسائل الإتصالية الأكثر فاعلية في التنفيذ والوصول إلى الجماهير المستهدفة
- التأكيد على الناحية الإيجابية بدلا من الناحية الدفاعية في ممارسة العلاقات العامة .
- بعد تأكيدا على المسؤولية الإجتماعية للإدارة. إذ تصبح كل خطة من خطط العلاقات العامة بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه

## 1- 2 - تصنيفات التخطيط في العلاقات العامة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من

التخطيط في العلاقات العامة. وذلك بناء على عدة معايير أهمها:

- أ- **المعيار الزمني:** حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى:
  - تخطيط قصير المدى : وهو الذي يمتد لسنة أو عدة شهور. هدفه تحقيق أهداف مرحلة معينة مثل الميزانية السنوية
  - تخطيط متوسط المدى : وهو الذي يمتد لأزيد من سنة إلى خمس سنوات مثل: دراسة التوقعات المستقبلية للسوق، ورغبات المستهلكين.
  - تخطيط طويل المدى : وهو الذي يزيد مداه عن 5 سنوات يحتاج عادة إلى الدقة في التنبؤ.

## ب- نطاق الخطة: حسب هذا المعيار نجد الأنواع الآتية :

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن: العلاقات العامة ( المبادئ والتطبيق )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص59.

- خطة رئيسية: تشمل مجال العلاقات العامة ككل، وكل برامجها .
  - خطة فرعية: تختص كل منها بنطاق محدد مثل خطة لإدارة بحوث العلاقات العامة
  - ج. **طبيعة النشاط:** تنقسم الخطط وفقا لهذا المعيار إلى خطط نوعية التوظيف، وخطة للشراء، وخطة للصيانة، وخطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الخارجية
  - د- **الإيديولوجيا العليا:** وتشمل مجموعة من المبادئ والأهداف، والضوابط الإجتماعية، والسياسية، والإقتصادية.
- من خلال عناصر هذا الفصل نستنتج أن العلاقات العامة هي الوظيفة التي تمنح لأي منظمة تأشيرة الإستمرار والنجاح . سواء مع البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية المحيطة، ويتأتى ذلك خاصة إذا ما إعتمدت برامج العلاقات العامة على الأساليب العلمية من بحث وتخطيط وتقييم، هذا مع ضرورة توفر أخصائي متحكم في تلك الآليات ومستوفي لعدة شروط ومؤهلات .

#### هـ. **المشكلات المستهدفة:** ينقسم التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

- **التخطيط الوقائي:** ويقصد به " التخطيط القائم على الدراسة الشاملة، ويبني عادة على أساس المدى الطويل. حيث أنه يستهدف غايات أساسية المفروض أن ترسخ مع الزمن، وفي مقدمة هذه الغايات كسب الأصدقاء والعملاء للمؤسسة عن طريق دعم الثقة وتوثيق العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية والقضاء على عوامل سوء الفهم " <sup>1</sup>.
- ومعظم المؤسسات الكبرى تحرص على هذا النوع من التخطيط من أجل تحقيق حد أدنى من الإستقرار الدائم، وذلك عن طريق التحسين الدائم الظروف العمل، ورفع الأجور .. الخ. -
- التخطيط العلاجي ( أو الإعلامي ): وهو تخطيط يتسم بالحركة. يقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمجابهة أي طارئ، أو أي أزمة مفاجئة، ولا يبدأ هذا التخطيط بعد حدوث المشكلات. وهو يتصف بالسرعة والحسم لذلك فهو يستدعي نوع من الإعداد الأولي

<sup>1</sup> - زياد محمد الشorman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 270 .

## 1- 3 - مراحل التخطيط لبرامج العلاقات العامة: يمر التخطيط بالمراحل الآتية :

أ- **تحديد الأهداف:** حيث تحدد الأهداف الإستراتيجية والمتوسطة والقريبة، مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية تجزئة هذه الأهداف إلى أهداف مرحلية. هذا مع ضرورة مراعاة الموارد المتاحة، وحاجات الجمهور ومطالبه. وينبغي أن تتصف الأهداف بالدقة ووضوح المعالم

ب- **مرحلة جمع البيانات اللازمة:** "وإن كانت هذه الخطوة قد تبدو أنها أولى الخطوات التي يجب القيام بها. حيث من الضروري أن يتم تحديد، وصياغة الأهداف في ظل معطيات الواقع الداخلي للمنظمة أو الخارجي. إلا أنه من المفيد الإشارة إلى أن جميع الخطوات تتم في تزامن واحد " <sup>1</sup>

ج- **تحديد الجمهور المستهدف:** إذ يجب معرفة خصائص الجمهور واتجاهاته. وتحديد أسلوب ووسائل الإتصال به.

د- **مرحلة وضع وتصميم الخطة:** يتم فيها تحديد مضمون الرسالة المراد إيصالها للجمهور.

هـ- **تحديد التكلفة والموارد البشرية:** لتنفيذ الخطة أو البرنامج مع تحديد المسؤول عن التنفيذ.

و- **مرحلة التنفيذ:** يجب أن يتم تنفيذ الخطة على أساس الإلتزام بأهدافها، واحترام ما نصت عليه من وسائل وإجراءات

ز- **مرحلة الرقابة والتقييم:** الرقابة هي عملية متلازمة مع تنفيذ الخطة للتأكد من حسن التنفيذ. تساعد هذه المرحلة على كشف الإنحرافات وتحديد المسؤول عنها، ويقصد بالتقييم تقدير الموقف والحكم على فاعلية وكفاية العملية وتصنيف قيمة النتائج المتحصل عليها من تنفيذ البرامج المرسومة. وتحديد درجة تأثير الوسائل الإعلامية على جمهور المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994، ص197.

**1- 4- عقبات التخطيط لبرامج العلاقات العامة:** " من الصعب إقتراض أن التخطيط يعالج كل المشاكل التي تواجه المنشأة فإلى جانب أهميته ومزاياه إلا أنه يعاني من بعض الصعوبات وجوانب النقص " <sup>1</sup> من أهمها نذكر:

- عدم إعتراف الإدارة العليا في بعض المؤسسات بجدوى التخطيط .  
- غياب الفهم الصحيح للعلاقات العامة يجعل إدارتها تواجه مشاكل أثناء التخطيط للبرامج.

- النظرة القاصرة لدى بعض موظفي العلاقات العامة للنشر باعتباره القيمة الفعلية لنشاطهم.

- " صعوبة التنبؤ بالمستقبل " <sup>2</sup> وصعوبة التحكم في المتغيرات الداخلية والخارجية.

- نقص الدعم والتخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة في كثير من المؤسسات.

- عدم وضوح أهداف المؤسسة أصلا.

- إستعجال خطط العلاقات العامة. في حين نشاطها يلزمه كثير من الوقت، وربما أكثر من خطة دون توقع ظهور نتائج ملموسة.

- الإقتصار على تبني خطط العلاقات العامة أهدافا دفاعية محضة، وإهمال الأهداف الإيجابية التي تسعى إلى كسب المزيد من الجمهور .

وفي الأخير يتضح لنا " أن العمل الناجح في العلاقات العامة إنما يتوقف على الأفكار البارعة لا على خفة اليد ولا على اللعب بالألفاظ والمعاني، ولا على إستبدال الكلمات " <sup>3</sup>.

**2- بحوث العلاقات العامة:** " إن التخطيط الحريص يعتبر شرطا أساسيا، ومركزيا لعملية ولممارسة العلاقات العامة المهنية. والخطط تعتبر ناجحة بشكل عام إعتقادا على نوعية

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص294

<sup>2</sup> - أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص79.

<sup>3</sup> - Www. Google. Fr. 12/04/2020 .h.15 :20 - 51

المعلومات التي بنيت عليها ولهذا السبب يعتبر البحث مهما للغاية لنجاح كافة خطط العلاقات العامة.<sup>1</sup>

**2-1 - مفهوم البحث في العلاقات العامة وأهدافه:** البحث هي الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة بغية الحصول على معرفة، فالتجربة العملية برهنت أنه لا يمكن الممارسي العلاقات العامة تأكيد معرفتهم بالمواقف والتوصية بحلول معينة دون استخدام البحوث المساعدة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يأتي :

- إدراك مواطن القوة للمؤسسة لترسيخ قاعدتها .
- توفير معلومات وافية عن آراء واحتياجات جمهور المنظمة الداخلي والخارجي. وبذلك تساعد في بناء سياستها وتحديد أهدافها واتخاذ قراراتها على أساس علمي سليم .
- " كشف مواطن الخلل والضعف، وتحديد المشاكل الموجودة والتحذير من المتوقعة منها. مما يجنب المؤسسة الكثير من الأخطار والخسائر".<sup>2</sup>
- تعمل البحوث على دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية وانعكاساتها على سياسة المؤسسة، وتوفر البحوث جميع الحقائق عن هذه المتغيرات. بما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات والإنتاج.
- تساعد البحوث على التمييز بين الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، وتحدد الفروقات فيما بينها. مما يساعد جهاز العلاقات العامة على اختيار أنسب وسائل الاتصال المؤثرة فيها.
- التعرف على الذات فالإتجاهات هي المرأة التي تعكس صورة المؤسسة لدى جماهيرها. . تهدف البحوث إلى كسب التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة، ودعم أنشطتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

<sup>1</sup> - دوق نيوسوم: الكتابة للعلاقات العامة، ترجمة فايد رشيد رباح، ط، دار الكتاب الجامعي، فلسطين، 2003، ص

- منع الأزمات والإضطرابات " فمن الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يبذل لمنع نشوبه والوقاية منه. وحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكرا يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع إنفجارها والتحرك لمواجهتها " <sup>1</sup>.

2- 3 - أنواع بحوث العلاقات العامة: هناك تصنيفات عديدة لأنواع بحوث العلاقات العامة أهمها ما يأتي:

أ- **البحوث الإستطلاعية** : عادة ما يقوم بها خبير العلاقات العامة من أجل إكتشاف أفكار جديدة، أو صياغة فروض معينة دون الحاجة إلى التحقق منها. ويعد هذا النوع من البحوث خطوة أساسية لإجراء بحوث أخرى. كما يفيد رجل العلاقات العامة في الحصول على قائمة المشاكل التي تحتاج إلى دراسة، مما يساعده على التحرك بكفاءة تجاه أهداف محددة

ب- **البحوث الوصفية أو التشخيصية**: معظم بحوث العلاقات العامة تتدرج تحت قائمة هذه البحوث. إذ يحتاجها رجل العلاقات العامة الذي ينطلق من مبدأ هام هو إعرف جمهورك. فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أي منظمة، وذلك يسهل عملية توجيه الرسائل إلى الجماهير ومعرفة القيم السائدة بينها. بالإضافة إلى هذا تهتم البحوث التشخيصية بمعرفة دوافع الأفراد وشدة تأييدهم ومعارضتهم للمؤسسة

ج- **البحوث التجريبية**: وهي من أصعب البحوث توظف في حالة إختبار فرض من الفروض، أي نوع العلاقة التي تجمع بين السبب والنتيجة. ولا يزال إنتشار الدراسات التجريبية في العلاقات العامة محدود إلى حد ما مقارنة مع توظيف البحوث الوصفية. رغم القيمة العلمية لهذه البحوث في التأكد من صحة بعض الفروض.

د- **البحوث التاريخية**: تستخدم هذه البحوث " عند دراسة ظاهرة تحتاج إلى دلائل تاريخية ووثائق في التاريخ. فالتاريخ كان دوما منهاجا يستفاد منه في إتباع الظواهر الإيجابية، والإبتعاد عن الظواهر السلبية. <sup>2</sup> تستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور

<sup>1</sup> - علي عوجة : مقدمة في العلاقات العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص 89 .

<sup>2</sup> - إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بن عكنون، 2000، ص42.

العلاقات الإجتماعية، والعوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات في المجتمعات المختلفة. ووضع خططها المستقبلية بناء على ما إستقته من بيانات سابقة

**3 - خطوات البحث في العلاقات العامة:** يمر البحث العلمي للعلاقات العامة بمراحل مختلفة إختلفت ترتيباتها من بحث لآخر ومن أهمها :

- أ- **تحديد المشكلة:** وهذا من خلال التعرف عليها وتحديد طبيعتها ومدى عمقها.
- ب- **تحديد الأهداف:** ويمكن تصنيفها إلى أهداف رئيسية، وإلى أهداف فرعية .
- ج- **وضع فروض الدراسة:** الفرضية " عبارة عن قضية إحتتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ولا يخرج عن كونه نوعا من الحدس القائم على التفسير المؤقت".<sup>1</sup> وعلى خبير العلاقات العامة أن يتحكم في طرق صياغتها بشكل جيد.
- د- **تحديد المنهج:** يقصد به طريقة البحث التي يتبناها رجل العلاقات العامة في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها. وهو يجيب على سؤال مؤداه كيف يمكن حل المشكلة؟.
- **تحديد العينة وأدوات جمع البيانات:** يبدأ الباحث بعد ذلك باختيار عينة البحث، الممثلة المجتمع الدراسة ليختار بعد ذلك أدوات جمع البيانات التي يريد أن الحصول عليها. وتحليل البيانات وتفسيرها: بعد أن ينتهي الباحث من جمع المادة العلمية، يدخل في مرحلة أخرى هي مرحلة تفرغها حتى يسهل تصنيفها وتبويبها. ليقوم بعد ذلك بتفسيرها والإجابة على الفروض واستخلاص نتائج البحث وصياغة التوصيات

**4 - مجالات بحوث العلاقات العامة: من أهم مجالات بحوث العلاقات العامة نجد:**

**4-1 - بحوث تتعلق بقياس الرأي العام:** تهدف هذه البحوث إلى معرفة إنطباعات الجمهور الداخلي والخارجي عن المنظمة تشمل عدة نواحي منها:

أ- **بحوث الصورة الذهنية:** زادت أهمية بحوث الصورة عند معظم المؤسسات " التي أصبحت حريصة على معرفة صورتها السائدة بالنسبة للجماهير ذات الصلة الوثيقة بها في المجتمعات المختلفة. وقد حدث ذلك في إطار سعيها إلى تكوين صورة طيبة، تحقق لها

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، حسان الجليلي: منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2004، ص 129

التطور، والقدرة على أداء رسالتها على أوسع نطاق ممكن.<sup>1</sup> تعمل بحوث الصورة على تحديد ملامح المؤسسة أو صورتها الذهنية العامة، وذلك عن طريق قياس اتجاهات الجمهور تجاه المنظمة وكيف يتفهموا برامجها. وما يعجب الجمهور وما لا يعجبه.

**ب- بحوث الدوافع:** تهدف بحوث الدوافع إلى كشف الأسباب التي تدفع الجمهور لأخذ إنطباع جيد أو سيء عن المنظمة. ويتسنى لها ذلك من خلال المقابلات المعمقة على عينة من هذا الجمهور. يتم فيها تحليل العوامل السيكولوجية والعاطفية المؤثرة.

**ج- بحوث الفعالية:** توظف هذه البحوث لقياس مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على

الرأي العام. كما تبحث في التغيرات المتوقعة في أداء الجماهير قبل وبعد القيام بالأنشطة

**د- دراسات خاصة بجمهور معين:** يمكن القيام بها لمعرفة اتجاهات جمهور معين من

الجمهور العام للمنظمة. فهناك الدراسات المرتبطة بتحديد مدى تقبل العاملين لسياسة

المنظمة، وهناك الدراسات الخاصة بالجماهير النوعية الأخرى الموردين،

المستهلكين..... إلخ

**4- 2 - بحوث تتعلق بأنشطة العلاقات العامة والمنظمات الأخرى المنافسة:** وهي تشمل

كل المعلومات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة ومشاكلها وطموحاتها المنظمة معينة.

والمعلومات الداخلية المرتبطة بأداء أنشطة العلاقات العامة، كما تمس كل إدارة من إدارات

المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها. وهي أساسية لتوظيفها في مجال التقويم.

**4- 3 - تقييم برامج العلاقات العامة**

**4- 3- 1 - خطوات التقييم:** عند تقييم برنامج للعلاقات العامة يتم الإهتمام بما يأتي:

**أ- مدى إيصال المعلومات لجمهور المؤسسة:** يجب على العلاقات العامة تحديد الجمهور

المستهدف بدقة. حتى يتسنى لها تقييم مدى وصول رسائلها إليه، وبالوسيلة المختارة لذلك

**ب- الإنتاج:** ويقصد به عدد البرامج والمواد الإعلامية التي تم إنجازها من طرف جهاز

<sup>1</sup> - علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص146

العلاقات العامة، خلال زمن محدد من : كتيبات، ونشرات، صحف حائطية... إلخ وفي هذا تقييم لمجهودات موظفي العلاقات العامة ودليلا للإدارة على مدى كفاءتهم .

ج- **التوزيع**: وهو مرتبط بالعنصر السابق. ويقيم فيه مدى توزيع الإنتاج على الجمهور الداخلي والخارجي، ووصول المادة الإعلامية للجمهور.

د- **إستجابة الجمهور**: ونعني مدى تفهم الرسالة من طرف الجمهور الذي وجهت إليه، والأثر الذي تركته، وتتم معرفة ذلك بالمقارنة بين الأهداف والأثر الذي حققه البرنامج

و. **فاعلية وسيلة الإتصال**: يقاس ذلك بمدى ملائمتها كوسيلة إتصال، ومدى قدرتها على تغيير الإتجاهات لدى الجماهير المستهدفة. وسرعتها في توصيل الرسالة الإعلامية

ي- **الإقناع**: ويقصد به مدى إقتناع الجمهور المستهدف بالرسالة التي وصلت إليه

4- 3- 2 - أساليب التقييم : هناك عدة أساليب أهمها:

أ- **التقييم السابق على التنفيذ**: " ويتم ذلك عن طريق إختيار عينة محددة ممثلة للجمهور المرتقب، فإساسة مدى تأثير المادة الإتصالية عليها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كل فئات الجمهور. يفيد هذا التقييم في إمكانية معرفة ردود أفعال الجمهور إتجاه الرسائل الإتصالية التي تصل إليهم. ويجب أن ينتبه الباحث إلى أن هذا الأسلوب يتأثر بعنصر الوقت، وباحتمال تغير الإتجاهات. وخاصة إذا طال الوقت بين البحثو التطبيق، أو إستجدت أحداث تستلزم هذا النوع من التغير " <sup>1</sup>.

ب- **التقييم الجزئي أو المرطي**: ويكون خاصة مع برامج المدى الطويل، لذا فهي تتطلب وقفات تقييمية في كل مراحلها. وهذا التصحيح الإنحرافات قبل إستقبالها.

ج- **التقييم النهائي أو الشامل**: يكون هذا الأسلوب من التقييم بعد إنتهاء البرنامج التحقق من كفاءته، وعلى ضوء الأهداف المسطر لها.

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة : العلاقات العامة ( الأسس والمبادئ )، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمان توفيق، ط1، 2003، ص40- 41.

## المطلب الثالث: مجالات العلاقات العامة

تظهر مجالات ممارسة العلاقات العامة في جميع مرافق نشاط الفرد، وفي جميع المؤسسات على إختلاف أحجامها وأنشطتها. فالمؤسسة الصغيرة كالمؤسسة الكبيرة تعتمد في حياتها على سياسة العلاقات العامة التي تخطط لها. وتنفذها بالقدر الذي تسمح به إمكانياتها، وتقضي به حاجاتها. وليس هذا بغريب إذ أن كلا منهما على علاقة بالجمهور وموضعا لرأيه.<sup>1</sup> ويمكن تناول مجالات العلاقات العامة على النحو الآتي :

**1- العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية:** أدى التطور الجديد في الحياة الصناعية إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسة وعمالها، وتحسين هذه العلاقات. وهذا حتى تضمن الهدوء والإستقرار في العمل ومنتظامه، وتهيئة الجو الإلتقان العمل وزيادة الإنتاج وعليه فإن معظم إدارات المصانع الحديثة تسعى جاهدة لتوفير مسببات الراحة المادية والمعنوية للعامل وأسرتة، ورفع مستواه من عدة نواحي ثقافية واجتماعية. وفي إطار المخطط العام الذي تصنعه إدارة العلاقات العامة. أصبح جهاز العلاقات العامة مركز إشعاع تستقي منه الحقائق والبيانات الصحيحة حتى يكون العاملون على علم بأنشطة المؤسسة الصناعية وأسلوبها . وبما تتبناه العلاقات العامة من برامج الرعاية الإجتماعية، والثقافية، والروحية، والرياضية. وبذلك تساعد على تمتين العلاقات بين العاملين وتعميم إستقرارهم وإطمئنانهم .

وفي هذا الإطار العام من الإختصاصات تقوم العلاقات العامة بالواجبات الآتية:<sup>2</sup>

- تلقي شكاوى العاملين والجمهور ومتابعة بحثها ودراستها مع الأجهزة المعنية. سواء كان بالمؤسسة الصناعية أو الهيئة التابعة لها.
- الربط الدائم والمستمر بين علاقات المؤسسة الصناعية، وبين إدارة الشؤون الطبية، ومستشفيات التأمين الصحي المختلفة للتعرف على مشاكل علاقة العاملين بها.

<sup>1</sup> - السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، طر، أترك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع،

- العمل على عقد الندوات الشرح وتفسير ما يصدر من الإدارة العليا من قرارات وتعليمات ولوائح. خاصة ما يتعلق منها بشؤون العمل والعاملين من أجل المحافظة على الإلتحام.
- العمل على رفع المستوى الإجتماعي، والثقافي والروحي للعاملين، ونشر روح التأخي بينهم بما تخلقه الأعمال الجماعية من ترابط وثيق بين العمال.
- القيام بالبحوث والدراسات العلمية الخاصة بالتعرف على آراء الجمهور وتطلعاته.

## 2- العلاقات العامة

بالبنوك : يمكن تحديد برنامج العلاقات العامة في البنوك كما يأتي :

- العمل على رفع المستوى الثقافي للموظفين، وتدريبهم على أداء العمل بالإعتماد على المحاضرات والندوات وعرض الأفلام السينمائية وتوزيع النشرات.
- رعاية موظفي البنك وتوطيد العلاقات فيما بينهم، وبين المستويات الإدارية المختلفة. - برمجة مختلف الأنشطة الثقافية والإجتماعية، والرياضية التي تتيح الفرصة للموظفين لتجديد طاقاتهم المادية والمعنوية
- إعلام الجمهور الخارجي بمختلف أنشطة البنك، وتحسين الصلات بينهما.
- إعلام الجمهور الخارجي بدور البنك والتسهيلات الموضوعية لخدمة الجماهير وكسب ثقة المتعاملين، وتكوين رأي عام إيجابي تجاه البنك.

## 3 - العلاقات العامة بالوزارات والمؤسسات الحكومية: لابد من وجود جسور بين الحكومة

و الشعب، حتى يتسنى فهم كل منهما للآخر. فالعلاقات العامة التي تضطلع بهذه المسؤولية تنتقل آراء المواطنين للحكومة من ناحية، وتعريفهم بالجهود التي تبذلها السلطات التنفيذية من أعمال وخدمات. وما تسنه السلطة التشريعية من ناحية أخرى.

على ضوء ذلك يمكن تحديد برنامج العلاقات العامة في الوزارات والإدارات الحكومية

كالآتي:

- العمل على كسب رضا الجماهير وتأييدها إزاء القوانين الجديدة والإصلاحات التي تفرضها متطلبات المجتمع الحديث مع العمل على إعلام المواطنين بالخدمات التي تؤدي لصالحهم من قبل الوزارات والإدارات، وبذلك يتسنى لهم المشاركة في أنشطتها وبرامجها.

- التعبير عن الرأي العام للهيئات التي لها سلطة تشريع، وبذلك لا تكون القوانين المشرعة غير واقعية، وبمنأى عن قبول الجمهور لها.

- الإهتمام بشكاوى الجمهور الداخلي والخارجي ومقترحاته، والعمل على الرد عليها.

- تدريب العاملين على حسن معاملة الجمهور.

هذا دون أن ننسى ضرورة وجود تواصل بين هذه الإدارات والقرارات وجمهورها الداخلي الذي يتمثل في العمال والموظفين. فالموظف لا يحس بالانتماء إلا إذا حصل على كل حقوقه، وتوفرت له كل الظروف المادية والمعنوية المناسبة

**4 - العلاقات العامة بالمؤسسات العسكرية:** " يبلغ إهتمام المؤسسة العسكرية بالعلاقات

العامة أوجه في أوقات الحروب، فمثلا بلغ عدد المشتغلين بها في أمريكا حوالي 75000 شخص أثناء الحرب العالمية الثانية . وفي جمهورية مصر العربية إتخذت جهود جبارة لرفع الروح المعنوية للشعب والجيش المصري أثناء العدوان الثلاثي على مصر عام 1956.<sup>1</sup>

**5- العلاقات العامة في باقي المؤسسات:** بالإضافة إلى المجالات التي سبق ذكرها، يبقى مجال العلاقات العامة مجالا واسعا، إذ تغلغت في مختلف نواحي الحياة . وظهر ذلك من دراسة أنواعها. ووجودها أصبح حتمية في جميع المجالات، وفي جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها. فنجدها في المؤسسات التربوية والجامعات، والمؤسسات الصحية والخدماتية، والتجارية والدينية ومهما كان قطاعها القانوني (عامة أو خاصة أو مختلطة).

- إعلام الجمهور الخارجي بدور البنك والتسهيلات الموضوعة لخدمة الجماهير وكسب ثقة المتعاملين، وتكوين رأي عام إيجابي تجاه البنك.

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص152.

5- 1 - العلاقات العامة بالوزارات والمؤسسات الحكومية: لا بد من وجود جسور بين الحكومة والشعب، حتى يتسنى فهم كل منهما للآخر. فالعلاقات العامة التي تضطلع بهذه المسؤولية تنقل آراء المواطنين للحكومة من ناحية، وتعريفهم بالجهود التي تبذلها السلطات التنفيذية من أعمال وخدمات. وما تسنة السلطة التشريعية من ناحية أخرى.

على ضوء ذلك يمكن تحديد برنامج العلاقات العامة في الوزارات والإدارات الحكومية كالآتي:

- العمل على كسب رضا الجماهير وتأييدها إزاء القوانين الجديدة والإصلاحات التي تفرضها متطلبات المجتمع الحديث مع العمل على إعلام المواطنين بالخدمات التي تؤدي لصالحهم من قبل الوزارات والإدارات، وبذلك يتسنى لهم المشاركة في أنشطتها وبرامجها. -
- التعبير عن الرأي العام للهيئات التي لها سلطة تشريع، وبذلك لا تكون القوانين المشرعة غير واقعية، وبمنأى عن قبول الجمهور لها.
- الإهتمام بشكاوى الجمهور الداخلي والخارجي ومقترحاته، والعمل على الرد عليها
- تدريب العاملين على حسن معاملة الجمهور.

# الفصل الثاني

## الإطار العام لدراسة الإدارة المحلية

المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

المطلب الثاني تطور و أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

المطلب الثالث: أركان وأهداف الإدارة المحلية

المبحث الثاني : تقييم نظام الإدارة المحلية

المطلب الأول :مشاكل ومعوقات الإدارة المحلية

المطلب الثاني: متطلبات نجاح الإدارة المحلية

## المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية

## المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أساس الديمقراطية، فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع، وتنمي الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي، حيث تختار الجماعة المحلية ممثليها لإدارة مصالحها، ورعايتها وتمثيلها أمام الجهات المركزية.

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبني على أساس دستوري، حيث تنص المادة 15 من الدستور الجزائري على أن : " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية " . كما تنص المادة 16 منه على ما يلي : " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.<sup>1</sup>

فالإدارة اللامركزية الإقليمية (Territoriale) بالجزائر، أو ما يعرف بالإدارة المحلية (Administration locale) أو الجماعات المحلية ( les Collectivités locales ) . تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية (la Commune)، والولاية (a Wilaya1).

## - الولاية (La wilaya) :

- **تعريف الولاية:** عرف القانون الولاية بأنها " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، تنشأ الولاية بقانون.<sup>2</sup> فالولاية إذن هي وحدة إدارية من وحدات الدولة، وهي في ذات الوقت شخص من أشخاص القانون الإداري، يتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية. أي أن الولاية تشكل وحدة إدارية

<sup>1</sup> - محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر (الولاية، البلدية 1516 - 1962)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 186 - 187

<sup>2</sup> - جعفر أنس قاسم: أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص 45.

بالنسبة للسلطة المركزية من جهة، ومن جهة أخرى وحدة لامركزية بالنسبة للسلطة اللامركزية.

ويتولى تسيير شؤونها ممثلو السلطة المركزية، وممثلو سكان الولاية أنفسهم، والذين يتم إختيارهم عن طريق الإنتخاب . فالأسلوب المعمول به في إدارة الولاية هو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري من ناحية والذي يتجسد في رأس هيئاتها وهو الوالي . وأسلوب من أساليب اللامركزية من ناحية أخرى . والذي يظهر من خلال المجلس الشعبي للولاية .

- **هيئات الولاية** : يتكون التنظيم الإداري للولاية من الأجهزة الآتية: المجلس الشعبي الولائي، المجلس التنفيذي الولائي والوالي . إلى جانب أجهزة وهيكل الإدارة العامة للولاية("):

#### - المجلس الشعبي الولائي:

وهو ممثل الديمقراطية في الولاية. ويعد الجهاز الأكثر تعبيراً ومطالبة بمطالب السكان المحليين. وهذا من خلال إنتخاب أعضائه من بينهم، كما يجعل من الولاية مؤسسة إدارية حقيقية نظراً لدوره الكبير في مختلف الميادين الإجتماعية، والإقتصادية، والثقافية، والعمرانية .. إلخ.

يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى إستثنائية - تكون بطلب من الوالي أو طلب من ثلثي (%) أعضاء المجلس لممارسة مهامه المتعددة مع رئيس الولاية مع إمكانية إستعانتة بلجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية سواء كانت مؤقتة أو دائمة، خاصة في المجالات الإقتصادية، والمالية، والتهيئة العمرانية، والتجهيز والشؤون الإجتماعية والثقافية. يتم إنتخاب المجلس الشعبي الولائي لمدة خمس سنوات عن طريق الإقتراع العام والمباشر. ويحدد عدد الأعضاء بناء على عدد سكان الولاية لكن عادة ما يتراوح عدد الأعضاء ما بين 35 إلى 55 عضو، ويشترط المشرع في المرشح لعضوية

المجلس الشعبي الولائي أن لا يكون ممارس لأحد الوظائف الآتية: أعضاء سلك الولاية والقضاء، رؤساء.

\* بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994، المحرر لأجهزة وهيكل الإدارة العامة للولاية. تتكون الإدارة العامة من الأجهزة الآتية : الكتابة (الأمانة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الديوان، رئيس الدائرة المصالح للإدارات المدنية للدولة، القائمون بالوظيفة في الولاية، رؤساء المصالح المكلفون بصفة دائمة بمصلحة أو مؤسسة ذات قوانين أساسية تابعة للولاية

يتم اختيار رئيس المجلس الشعبي الولائي عن طريق الانتخاب لفترة الانتخابية، من طرف جميع أعضاء المجلس بالاقتراع السري، وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.

- اختصاصات المجلس الشعبي الولائي : يضطلع المجلس الشعبي الولائي بعدة اختصاصات أهمها:

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

ب - اختصاصات في مجال التخطيط والإنعاش الاقتصادي : تتجسد في وضع خطط وبرامج التنمية الاقتصادية وإنجازها على المستوى الولائي

<sup>1</sup> - نصر الدين بن طيفور: أي إستقلالية للجماعات المحلية الجزائرية (في ظل مشروع جوان 1999، لقانوني البلدية والولاية)، مجلة إدارة، العدد 22، المدرسة الوطنية للإدارة، 2001، ص 06 .

- ج - اختصاصات في ميدان التمويل والإدارة المالية: هذا من خلال التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها من طرف المجلس التنفيذي الولائي .
- د - اختصاصات في مجال التنمية الصناعية: أصبح للمجالس الشعبية حق إنشاء المناطق الصناعية، وحق استغلال أي مؤسسة صناعية.
- هـ - اختصاصات في ميدان التنمية الاجتماعية والثقافية: من حق المجالس الشعبية الولائية متابعة حسن سير المرافق الصحية، والتربوية والاجتماعية، مع بذل الجهود التطوير مراكز التكوين المهني الخاصة بالشباب .
- و - اختصاصات في مجال التنمية الفلاحية : يقوم المجلس الشعبي للولاية في إطار إختصاصاته المقررة بالقوانين واللوائح بممارسة كل النشاطات الفلاحية التي تستهدف إحداث تنمية في هذا القطاع.
- ز - إختصاصات في مجال التنمية السياحية: وهذا من خلال توجيهه، وتنسيق مبادرات وأنشطة بلديات ودوائر الولاية . مع حقها في إستغلال أو تسيير أو مراقبة كل المؤسسات، والمرافق ذات الطابع السياحي .
- ح - إختصاصات في مجال المواصلات والإسكان: من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي بناء وتشيد المساكن الملائمة للمواطنين. مع تسيير وإدارة العقارات السكنية المملوكة للدولة في الولاية. أما في ميدان النقل والمواصلات فمن إختصاصه الإشراف على إستغلال المرافق العامة والخاصة بنقل المواطنين داخل نطاق الولاية
- ط - الإختصاصات العامة للمجلس الشعبي للولاية: " من الإختصاصات والصلاحيات العامة للمجلس الشعبي للولاية دراسة وضبط الشؤون العامة للولاية. فهو من أجل ذلك له الصلاحيات والإمكانات القانونية التي تسمح له بالتداول في كل أمر من الأمور المتصلة بالنظام والحياة العامة للولاية.<sup>1</sup>

**- المجلس التنفيذي الولائي:**

" يعتبر المجلس التنفيذي للولاية جهاز الإدارة التنفيذي على مستوى الولاية فهو المسؤول عن تنفيذ قرارات الحكومة، والمجلس الشعبي بالولاية، ويمارس الكثير من الإختصاصات التنفيذية، كما يختص بمباشرة بعض مهام الرقابة والوصاية الإدارية<sup>1</sup>. ويتشكل هذا المجلس من رؤساء ومديري المصالح التابعة لمختلف وزارات الدولة، ويوضع هذا المجلس تحت سلطة الوالي وإشرافه. كما تكون له إدارة خاصة تتكون من أمانة عامة، ومن عدد معلوم من المصالح والأجهزة والأقسام الفنية المتخصصة. يجتمع المجلس بصفة منتظمة مرتين على الأقل في الشهر.

**- اختصاصات المجلس التنفيذي للولاية :** يمكن تصنيف اختصاصاته إلى صنفين رئيسيين هما:

**أ - اختصاصات في مجال الإدارة التنفيذية:** يعمل المجلس التنفيذي الولائي على تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي. وتتمثل هذه الصلاحيات في تنفيذ المخططات والسياسات العامة، والبت في المواضيع الإدارية

**ب - اختصاصات في مجال الرقابة والوصاية الإدارية:** وفق اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها، يقوم المجلس التنفيذي الولائي، وتحت سلطة الوالي بأعمال وسلطات الرقابة الوصائية على الأجهزة والوحدات والجماعات الإدارية اللامركزية إقليمياً ومصلياً، في حدود الولاية، كما يعمل على تحقيق التنسيق بين الإدارة المركزية والوحدات والأجهزة الإدارية اللامركزية، وتحقيق الانسجام بين المصالح المحلية، ومصالح ووظائف الإدارة المركزية للدولة.

<sup>1</sup> - WWW. acasiabahrain.com./ showdvWurricle. 27/05/2020.h: 8:47

## - الوالي:

يعتبر الوالي القائد الإداري في الولاية، وسلطة إدارية من السلطات الإدارية المركزية . فهو ممثل السلطات الادارية والسياسية المركزية في الولاية، حيث أنه ممثل للدولة، ومندوب الحكومة، والممثل المباشر والوحيد لكل من الوزراء في نطاق الحدود الإدارية التي يتولاها.

ونظرا لأهمية الدور المنوط بالوالي ومركزه الحساس، كان تعيين الولاة من صلاحيات رئيس الجمهورية بناء على نص في الدستور المعدل سنة 1996، وطبقا للمادة 78 منه .

## - اختصاصات الوالي: من اختصاصات الوالي نجد:

أ- تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي: ويكون ذلك بإصدار قرارات ولائية لتنفيذ ما صادق عليه المجلس الشعبي الولائي .

ب - الإعلام يقوم الوالي بإطلاع وإعلام المجلس الشعبي الولائي بكافة نشاطات الولاية وأوضاعها.

ج - يقوم الوالي بتمثيل الولاية في جميع الميادين المدنية والإدارية. وهذا مثل البلدية التي يكون الممثل فيها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

د- ممارسة السلطة الرئاسية على كل موظفي الولاية بناء على المادة : 106 من قانون الولاية.

هـ- من صلاحيات الوالي التوقيع على الاتفاقات والعقود والصفقات المبرمة باسم الولاية. وعلى الإجراءات المتعلقة بأموال الدولة. هذا بالإضافة إلى دوره المهم في تحقيق الإتصال والتنسيق الإداري بين نشاطات مصالح الدولة في نطاق الولاية، مع الإشراف على الإدارة العامة بها.

و- للوالي اختصاصات مالية تتلخص في مسؤوليته عن الأمر بالصرف في الولاية. بالإضافة إلى سلطة نقل الإعتمادات المالية من مادة إلى أخرى . ومن باب فرعي إلى

آخر . ز - يقوم الوالي بمهمة الرقابة الإدارية على مصالح الدولة بالولاية، من خلال الإشراف على المصالح العمومية

ح - يعد الوالي من رجال الضبط الإداري، فالوالي مسؤولي على المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة. [المادة 96 من قانون الولاية.

ط- يشرف على الضبط القضائي Police Judiciaire، إذ يحق للوالي في حالة ارتكاب جناية أو جنحة ماسة بأمن الدولة وعند الاستعجال فقط التدخل بنفسه لاتخاذ جميع الإجراءات الضرورية. [المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية لكن هذا الاختصاص أحيط بمجموعة شروط يمكن الرجوع إليها في القانون الجزائري.

#### - وظائف الولاية :

تقوم الولاية بوظائف مختلفة أهمها:

- **الوظائف السياسية:** تتمثل هذه الوظائف في إيصال كل التحركات والنشاطات السياسية بالولاية إلى الجهات العليا في الوزارة، كما يمكن للوالي تقديم طلبات إلى سلطات عليا بالتفتيش والتحقيق في النشاطات السياسية بالولاية.

- **الوظائف الاقتصادية:** تتمثل الوظائف الاقتصادية للولاية في تدعيم كل المشاريع ذات الطابع التنموي للولاية، من أجل تحقيق الإنعاش الاقتصادي . مع العمل على تشجيع الاستثمار الوطني في نطاق الولاية في كل المجالات الصناعية، الفلاحية، السياحية،... الخ. كما توافق الولاية على البرامج التنموية المقدمة من طرف البلديات التابعة لها، وذلك بعد مراجعتها وتصحيحها، والمصادقة عليها

- **الوظائف الاجتماعية:** تتجسد الوظائف الاجتماعية للولاية في تدعيم مختلف ميادين الحياة الاجتماعية من خلال العمل على تطوير الأجهزة الصحية والاجتماعية لتأمين حماية الطفولة ومساعدة الأشخاص المسنين، والعمل على إنشاء وحدات جديدة للعلاج . مع العمل على تطوير الأجهزة الاجتماعية والتربوية الخاصة بالشباب وإنجاز المؤسسات التعليمية، ومراكز التكوين المهني.

- **الوظائف الثقافية:** تعمل كل ولاية من أجل الحفاظ على ثقافة المنطقة ونشرها واستمرارها، على إنشاء المراكز والمعاهد الثقافية والرياضية، وتشجيع الاستثمار في هذا المجال، وتدعيم ذوي المواهب على اختلاف فئاتهم وأجناسهم . هذا بالإضافة إلى إحياء التظاهرات والأعياد الثقافية، وتدعيم مختلف الطبوع الثقافية لضمان استمرارها وتوارثها عبر الأجيال اللاحقة .

- **الوظائف الإدارية:** تتمثل الوظائف الإدارية للولاية في التصويت على ميزانية الولاية، تقرير الضرائب والرسوم القانونية، ترتيب وإعادة تنظيم الولاية أو تغييرها، منح العقود بالنسبة لبعض المرافق، إنشاء المرافق الإدارية المحلية خاصة ما تعلق منها بالطرق والمعونات والصحة.

- **الرقابة على الولاية:** تخضع الولاية باعتبارها هيئة إدارية إلى مختلف صور وأنواع الرقابة المتشابكة إلى حد كبير. ويغض النظر عن الرقابة الممارسة على الوالي والمجلس التنفيذي، والتي توصف بأنها رقابة تصل إلى السلطة الرئاسية. فإن هناك رقابة تمارس على المجلس الشعبي الولاية، وهي رقابة تمتد إلى المجلس ذاته ثم أعضائه، وأخيرا أعماله.

- **الرقابة على المجلس الشعبي الولائي:** يمنح القانون السلطة المركزية حق حل المجلس وذلك وفقا للمادة 44 من قانون الولاية يكون حل المجلس الشعبي الولائي في الحالات الآتية :

- إنخفاض عدد الأعضاء لأقل من النصف، حتى بعد القيام بعملية الإستخلاف .
  - الإستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين .
  - الإختلاف الخطير بين الأعضاء الذي من شأنه عرقلة السير العادي للمجلس .
  - الإلغاء النهائي لإنتخاب جميع أعضاء المجلس .
- ويتم الإعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي، وتحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية المادة 45 من قانون الولاية . والسلطة

الإدارية المختصة بذلك هي رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة. وينتج عن حل المجلس الشعبي الولائي الآثار الآتية :

\* سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأشخاص المكونين له سابقا، هذا دون مساس الاعتراف بالشخصية المعنوية للولاية.

\* يعتبر ذات المرسوم المتضمن لحل المجلس تاريخ للقيام بتجديد المجلس عن طريق إجراء انتخابات لإيجاد مجلس جديد منتخب.

- الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي الولائي:

" تمارس جهة الوصاية (الإدارة المركزية) رقابتها على أعضاء المجلس الشعبي الولائي، من حيث إمكانية توقيفهم أو إقالتهم أو إقصائهم بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي ،، (42):

أ- **التوقيف Suspension** : إذ ينص قانون الولاية في مادته 41 على ما يأتي: " إذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جرائية لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونا، يمكن توقيفه. ويتم الإعلان عن التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة " .

ب - **الإقالة (الاستقالة الحكيمة)** : تمتد الرقابة لتشمل إمكانية إقالة العضو، إذ تنص المادة 40 من قانون الولاية على ما يأتي: "يعد كل عضو في مجلس شعبي ولائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية إنتخاب أو في حالة تناف منصوصا عليها قانونيا، مستقبلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي. ويقوم رئيس المجلس الشعبي الولائي على الغور بإعلام الوالي بذلك. وفي حالة تقصيره وبعد إعداره من الوالي يعلن وزير الداخلية بحكم القانون عن طريق الإستقالة بقرار".

ج - **العزل أو الإقصاء (Exclusion)** : في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو استقالته أو إقصائه يستخلف بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها. [المادة 38 من قانون الولاية] ويثبت المجلس الشعبي الولائي هذا

الإستخلاف بمداولة، ويطلع الوالي على ذلك. وتطبق أحكام المادة 38 على كل منتخب تعرض لإدانة جزائية تسلبه أهلية الإنتخاب [المادة 42 القانون الولاية].

يترتب عن إقصاء العضو فقدان وزوال المركز القانوني المترتب عن عضوية المجلس الشعبي الولائي، كما ينتج عنه كذلك إستخلاف العضو المقصى بالمرشح الوارد في نغس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها.

- **الرقابة على أعمال المجلس الشعبي الولائي:** تمارس عدة أشكال من الرقابة على أعمال ومداولات المجلس الشعبي الولائي من طرف الجهة المركزية الوصية بذلك المتمثلة أساسا في وزارة الداخلية. أما قرارات الوالي بصفته ممثل للدولة، فهي خاضعة لا محالة لمراقبة الجهة الوصية (الوزارة) باعتباره مرؤوسا، بكل ما يتولد عن ذلك من نتائج.

أ- **التصديق:** ويقصد به إقرار السلطة الوصية بمطابقة مداولة المجلس الشعبي الولائي للقانون المعمول به، ويمكن تقسيم مداولات المجلس من هذه الناحية إلى نوعين:

\* **المداولات النافذة التصديق الضمني:** أي أنها لا تحتاج إلى تصديق، ويمكن تنفيذها في حالة عدم تقديم طلب من الوالي بإلغائها خلال 15 يوما من تاريخ إنتهاء الدورة. فإذا طلب ذلك من وزير الداخلية عليه إبلاغ المجلس في نفس الوقت بذلك، فإذا لم يصدر قرار الإلغاء في غضون شهرين من تاريخ إيداع طلب الإلغاء تعتبر المداولات نافذة.

\* **المداولات الخاضعة لتصديق (التصديق الصريح):** يكون التصديق عليها من طرف وزير الداخلية في المواضيع الخاصة بالميزانيات والحسابات والقروض. وكذا شراء العقارات ومبادلاتها. أو يتم التصديق من طوف وزير الداخلية والوزير المختص في المداولات الخاصة بالضرائب والرسوم أو أجور موظفي الولاية. أو إنشاء مصالح ومرافق عمومية ولائية كما ورد في قانون الولاية، أو بأي موضوع آخر تتطرق أحكام التشريع المعمول بها على ضرورة وجود التصديق الصريح.

ب - **الإلغاء:** ومن هذا الجانب تصنف مداولات المجلس الشعبي الولائي إلى صنفين :

\* **مداولات باطلّة بطلانا مطلقا:** بناء على المادة 51 من قانون الولاية، تكون مداولات

المجلس باطلّة بطلانا مطلقا لأحد الأسباب الآتية :

- أن تتناول مداولات المجلس موضوعا خارجا عن إختصاصه وصلاحياته من حيث نطاقها الإقليمي أو الموضوعي.

- أن تكون المداولات مخالفة للتشريع (الدستور، القانون، والتنظيم).

- مخالفة المداولات لشكل وإجراءات تسيير المجلس الشعبي الولائي من حيث دوراته ومداولاته، وغيرها من الإجراءات والكيفيات المنصوص عنها قانونيا.

\* **مداولات باطلّة بطلانا نسبيا:** أي قابلة للإبطال، تكون قابلة للإلغاء المداولات التي يشارك فيها أعضاء من المجلس الشعبي الولائي المعنيون بقضية موضوع المداولة، إما باسمهم الشخصي أو كوكلاء [ المادة 52 من قانون الولاية]. ويمكن أن يطلب الإلغاء الوالي أو أي ناخب، أو أي دافع ضريبة بالولاية مع وقف التنفيذ. وذلك خلال 15 يوما بعد إغلاق دورة المجلس التي إتخذت فيها المداولة. ويكون ذلك بتوجيه رسالة مسجلة إلى وزير الداخلية الذي يجب عليه الفصل في الطلب خلال شهر وإلا أعتبرت المداولة نافذة

### المطلب الثاني : تطورو أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

"إن الإدارة المحلية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات المحلية في سائر الدول الأخرى. وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة بغية تحقيق الرفاهية العامة لكل أفراد المجتمع" (31) وقد مرت الإدارة المحلية في الجزائر بمرحلتين هامتين هما:

**نظام الإدارة المحلية في عهد الإحتلال الفرنسي:** تميزت النظرة للجزائر بعد إحتلالها من طرف فرنسا سنة 1830 بأنها أرض محتلة خاضعة للحكم الفرنسي . وفيما يرتبط بدراسة الإدارة المحلية في عهد الإحتلال الفرنسي فقد أجمعت المراجع على تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل هي :

أ. المرحلة الأولى: " كان يمثل السلطة الفرنسية الحاكم العام وهو عسكري، ويتبعه وزير الحربية، ويعاونه مجلس من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية.<sup>1</sup> كل في مجال تخصصه، وتتمتع هذه المجالس بالوظيفة الإستشارية. كما عمدت السلطات الإستعمارية للإستعانة بالشخصيات صاحبة النفوذ في أوساط المواطنين. إلى جانب هذا عمل الحاكم الفرنسي على الإستفادة من الأنظمة السائدة في العهد العثماني . وقد تم تقسيم القطر الجزائري إلى ثلاث مناطق إدارية هي:

- مناطق الإدارة المدنية : يتمركز فيها الأوروبيين، وتطبق فيها نفس نظم الإدارة الفرنسية .

- مناطق إدارية مختلطة: تجد سكانها من الأغلبية الأوروبية والأقلية الجزائرية. لذلك فيطبق فيها نوعين من النظام . نظام الإدارة المدنية، ويكون خاص بالأوروبيين. أما النوع الثاني فهو النظام العسكري، ويخضع له الجزائريون المتواجدون بهذه المناطق.

- مناطق الإدارة العسكرية: سميت كذلك لإتباعها الأسلوب العسكري في التسيير والمعاملة، يسيرها جنرالات. يسكن هذه المناطق الجزائريون، وفي هذه المناطق أبقى المستعمر الفرنسي على أنظمة العهد العثماني فكان يساعد الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد.

وحتى سنة 1955 ظلت هناك ثلاث ولايات فقط هي : الجزائر، وهران، قسنطينة، لتقوم السلطات الإستعمارية بعد ذلك بمضاعفة عدد الولايات والبلديات، ففي 7 أوت 1955 صدر مرسوم يقر ولاية بون عنابة حاليا كولاية وذلك على جزء من ولاية قسنطينة، وفي 28 جوان 1956 صدر مرسوم قسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية،

<sup>1</sup> - نجية هبهبوب: أساليب الإتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة نموذجا)، رسالة ماجستير، بجامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د/قيرة إسماعيل، السنة الجامعية - 2001 - 2002، ص74.

وبتاريخ 07 ديسمبر 1959 أنشأت ولاية سعيدة . وعليه بلغ عدد الولايات 15 ولاية وعدد البلديات 578 بلدية واستمر هذا الوضع حتى الإستقلال.

- **نظام الإدارة المحلية بعد الإستقلال:** ورثت الجزائر تركة مثقلة بالأعباء بعد الإستقلال. تجسد ذلك في إنعدام الإطارات والكفاءات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية، وتسيير شؤون الدولة المختلفة التي كانت تديرها الإطارات الفرنسية، والقلّة القليلة من الجزائريين الذين تولوا مسؤوليات محدودة في مصالح الإدارة الفرنسية. كما عانت البلديات من عجز مالي كبير تشكل بوجود تناقض بين حجم الموارد المالية، وزيادة النفقات بسبب المساعدات الإجتماعية التي كانت تمنحها البلديات للمواطنين المتضررين في حرب التحرير الوطني.

وعلاجا لهذا الوضع الخطير تدخلت الدولة للقيام بإصلاح إداري شامل تمثل في تنظيم الدور ات التدريبية، والملتقيات الخاصة بالموظفين الجدد في الوحدات المحلية (سواء بلدية أو ولاية).

#### \* أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

ترجع نشأة نظام الإدارة المحلية إلى أسباب متعددة أهمها:

- **إزدياد وظائف الدولة :** " إتساع دور الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها أجهزتها جعل من العسير على الحكومة المركزية، وفروعها الإقليمية أن تباشر أداء الخدمات والمهام ذات الطابع الإقليمي في نفس الوقت الذي تقوم فيه بمباشرة مهامها ذات الطابع الوطني. فكان أن نشأت الحاجة إلى قيام منظمات محلية تفوض لها الدولة بعض مهامها، وسلطاتها ذات الطابع الإقليمي وتخلع عليها قدرا من الإستقلال التنظيمي والإداري والمالي ".<sup>1</sup> وبهذا تتمكن الأجهزة المركزية للدولة من التفرغ للمهام والمشاكل ذات الطابع الوطني.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن)، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص469.

- **التشتت الجغرافي والتفاوت بين أقاليم الدولة:** " إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية.<sup>1</sup> لذلك فإن إتساع الدول جغرافيا، ووجود التفاوت بين أقاليمها ينتج عنه وجود إختلاف في المشاكل التي تتعرض لها تلك المناطق، مع إختلاف نوعية الخدمات المقدمة في كل منطقة. وعليه فإن قيام منظمات محلية لامركزية يصبح ضرورة تتطلبها الظروف الخاصة عند تشتت أقاليم الدولة. والجزائر مثال حي على وجود تشتت جغرافي في ربوعها، وتفاوت بين إحتياجات الأقاليم داخلها.

- **تنوع أساليب الإدارة تبعا للظروف المحلية:** الملاحظ أن وجود أنماط وأساليب متشابهة في الإدارة المركزية عند أدائها للخدمات، بحيث تطبق على كافة المواطنين وفي جميع أنحاء الوطن على قدر المساواة وإتساع هذا النوع من الأساليب لا يشكل عقبة بالنسبة للخدمات الوطنية. كما هو الحال مع الخدمات المحلية . فالإختلاف بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تبيانا إختلافا في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات. فمثلا مشاكل المدن الكبرى تختلف عن المدن الصغرى، والمشاريع التنموية تختلف أساليبها في بيئة زراعية عنها في بيئة صناعية أو تجارية، وبذلك فإن نظام الإدارة المحلية يحقق أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية، وجغرافية ومع طبيعة ورغبات السكان وظروفهم المحلية .

- **الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية:** يعمل نظام الإدارة المحلية على إشراك السكان المحليين في إدارة شؤونهم المحلية، وبذلك تكون لهم القدرة على تفهم الحاجات، والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية الذين تتقصم الخبرة والإحساس بحاجة السكان المحليين ورغباتهم.

<sup>1</sup> - علي شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص337.

- **السبب الديمقراطي:** أصبحت الإدارة المحلية أمر محتم كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول. إذ أن المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ومرد ذلك " الإعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم. وقد أدى هذا الربط بين الديمقراطية واللامركزية إلى نوع من الخلط بينهما في أذهان الناس . فكثير من الدول اليوم وخاصة في العالم الثالث تلجأ إلى تطبيق نوع من اللامركزية ليس للإعتبارات التي يميلها واقعها الجغرافي والاجتماعي والاقتصادي، والثقافي، ولكن باعتبارها نهجا ديمقراطيا. بينما الممارسة الفعلية المؤسسات اللامركزية أبعد ما تكون عن الممارسة الديمقراطية ".<sup>1</sup>

- **التدريب على أساليب الحكم :** تساعد الإدارة المحلية حسب تجارب الدول المتقدمة على تربية المواطنين تربية سياسية صالحة، مع تدريبهم على أساليب الحياة النيابية والبرلمانية، عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، وهذه المجالس تعتبر خير مدرسة لتخريج أكفأ وأفضل أعضاء المجالس النيابية، وكبار موظفي الدولة وفي الجزائر فضلا عن هذه الدوافع العامة، هناك أسباب خاصة جعلت الإهتمام بإرساء نظام إداري لها يحظى بالأولوية، ومن هذه الأسباب نجد.<sup>2</sup>

أ- **السبب الجغرافي:** شكلت شساعة الرقعة الجغرافية للبلاد 2381741 كلمه عاملا هاما في تقسيم البلاد إلى مناطق إقليمية تتمتع بهيئات تمثيلية للسكان وتتولى تسيير شؤونهم المحلية.

ب. **السبب التاريخي:** الجزائر بحكم خضوعها للإستعمار الفرنسي لفترة طويلة سادت فيها إدارة ذات طابع عسكري، نتج عنها الإسراع غداة الإستقلال- وحتى قبله في عهد

<sup>1</sup> - وداعة الله عبد الله حمراوي: لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، العدد 43، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 11.

<sup>2</sup> - مسعود شيهوب: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 07- 08 .

الثورة - في إستبدال هذه الإدارة القمعية بنظام إداري شعبي ذو أفكار وأعمال مستمدة من واقع السكان، وحياتهم اليومية. مسخرا لخدمة مصالحهم لا ضدها.

ج. **السبب الاقتصادي** : لقد إنتهجت الجزائر مباشرة بعد الإستقلال أسلوب التنمية الشاملة في مختلف القطاعات. قصد القضاء على التخلف الشامل الذي فرض وجوده الإستعمار. وهذا ما تطلب الإعتماد على نظام اللامركزية التي تسمح للجماعات المحلية بأن تلعب دورها كسند لتعميم التنمية.

د. **السبب السياسي**: لقد نظر إلى النظام اللامركزي الإقليمي كأساس سياسي لإعادة تنظيم الدولة الديمقراطية. هذا التنظيم الذي لا يمكن أن يتم في غياب نظام للإدارة المحلية.

### المطلب الثالث: أركان وأهداف الإدارة المحلية

1- **أركان الإدارة المحلية**: بناء على تحديدنا لمفهوم الإدارة المحلية، يمكننا تحديد أهم أركانها وهي كالاتي:

- **وجود مصالح محلية مختلفة عن المصالح الوطنية** : " وهذا عن طريق الإعراف بوجود مصالح خاصة بالوحدات الإقليمية مستقلة عن المصالح الوطنية التي تقوم عليها الدولة تستأهل إدارتها، وتنظيمها وتسييرها على المستوى المحلي وليس المركزي، فنقوم بذلك إلى جانب المرافق الوطنية التي تعم خدماتها سائر أقاليم الدولة مرافق محلية تشعب حاجات خاصة بهذا الإقليم أو ذاك "<sup>1</sup> واعتراف القانون بوجود تمايز بين المصالح المحلية، والمصالح الوطنية شكل الركن الأساس للإدارة المحلية، من حيث تمكن الإدارة المركزية بالتكفل بالمصالح الوطنية والتخلي عن المصالح المحلية لهيئات محلية، باعتبارها الأقدر على تلبيتها وإشباعها.

<sup>1</sup> - محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الإداري (تنظيم الإدارة، نشاطها ووسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص36.

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

- الرقابة الإدارية (الوصاية *la tutelle*) إن إستقلال الهيئات المحلية أن يكون مطلقا. وإلا أصبحت الهيئات الإقليمية تشكل دولا داخل الدولة " لذلك تجمع كل التشريعات على أنه حرصا على صيانة الوحدة القانونية، والسياسية للدولة لا بد وأن يكون إستقلال الوحدات الإدارية المحلية نسبيا تمارسة هذه الوحدات في الحدود المقررة له في القانون، وتحت رقابة الهيئات المركزية.<sup>2</sup> وعن طريقها تبقى الصلة بين هيئات الإدارة المحلية والسلطة التنفيذية

2- أهداف الإدارة المحلية: تأسيسا على ما سبق يمكننا إستنتاج أهداف مختلفة للإدارة المحلية من بينها نجد:

- الأهداف السياسية : نظام الإدارة المحلية يتيح للسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم، كما تتعاون الحكومة الديمقراطية والإدارة المحلية في أن يتمتع

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطماوي: الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، 1989، ص76-77.

<sup>2</sup> - طعيمة الجرف: القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973، ص284.

المواطنون بحياة ديمقراطية حرة فالديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية الوطنية. وينتج عن الأهداف السياسية للإدارة المحلية النتائج الآتية:<sup>1</sup>

- توفير أسباب التربية السياسية للمواطنين عن طريق تدريبهم على ممارسة الديمقراطية وتعويدهم على حسن إختيار ممثليهم في المجالس المحلية، كوسيلة لتنمية روح الإحساس بالمسؤولية، والقدرة على إختيار ممثليهم في المجالس البرلمانية .
- الإستثمار في الكفاءات القيادية القادرة على تحمل المشاق، وعبء المسؤوليات. - تنظيم مجهودات القيادات المحلية في تحسس المشكلات الجماهيرية، وإيجاد الحلول السليمة لها في إطار السياسة العامة للدولة
- تحقيق تظافر الجهود الشعبية مع الجهود المركزية للوفاء بمطالب السكان المحليين. فتكمل بذلك المجهودات الشعبية ما تعجز الموارد الحكومية عن تنفيذها
- **الأهداف الإدارية والاقتصادية:** تعد الإدارة المحلية ميدان خصب لنمو تجارب النظم الإدارية المختلفة. إذ أن نجاح نظام معين في إقليم ما يعد بادرة لتطبيقه في باقي الأقاليم الأخرى، وفي حالة حدوث العكس أي عدم نجاح التجربة فإن الضرر سيبقى في حدود الإقليم المجرب لهذا النظام، ولا يتعدى بذلك الوحدات الإدارية الأخرى. إلى جانب هذا نجد أن الإدارة المحلية هي حقل آخر للتجارب الإقتصادية. فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الإقتصاد إلى جانب الإدارة خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من البرامج لتنمية الثروة. وعليه فإن الوحدات الإدارية هي مجال البحث والتجربة. فإذا نجحت المحاولات في نطاقها الضيق في الإدارة المحلية، أمكن تعميمها في دائرة الدولة المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع. أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذي جربت فيه. وفي نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

<sup>1</sup> - منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، 1977، ص23- 24

- " تفجير القوى، والخلق، والإبداع لدى القواعد العريضة لجماهير ومواطني الدولة ومشاركتها في إثراء، وتجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، و غنائه وتغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية والفاعلية، والتقدمية اللازمة لضمان سير جهاز النظام الإداري في الدولة باستمرار".<sup>1</sup>

- تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين وبذلك تحل المشاكل المحلية محليا، بدلا من الرجوع إلى الإدارة المركزية في العاصمة. وفي ذلك ربح للجهد والوقت والمال.

- العدالة في توزيع الأعباء المالية، إذ أن تبني نظام الإدارة المحلية يسعى إلى تحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب، وتوزيعها سيتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية. إضافة إلى أن ما يدفعه أهالي الوحدة الإدارية سيتم صرفه عليهم وعلى مرافقهم، وفي ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الإجتماعية.

#### - الأهداف الاجتماعية: تتمحور الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية في:

- مساعدة الأفراد في الحصول على إحتياجاتهم المحلية، وتوسيع دائرة نشاطاتهم وتحقيق رغباتهم. في حين نجد أن تطبيق الأسلوب المركزي فقط هو كبح لهذه الحاجات خدمة لمصالح الدولة. فيزداد نشاط هذه، ويكتم أنفاس تلك حتى يخلص الأمر إلى الإستبدادوا بساءة إستعمال السلطة المركزية أمام المصالح المحلية. كل هذا توفره الإدارة المحلية بحزم عن طريق إقامة حكم راشد سداده التعاون، ولحمته الحرية والإطمئنان.

- تعمل الإدارة المحلية على ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية. فتحقيق التجاوب المطلوب بين الأجهزة المركزية، وبين باقي القطاعات الشعبية . يكون عن طريق إختيار نظام الإدارة المحلية السليم الذي يساعد على إرساء البناء الإداري المركزي على أساس متين مرتبط بالقاعدة الشعبية.

<sup>1</sup> - عمار عوابدي: القانون الإداري، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 249 .

- تعزيز صلات الروحية بين السكان المحليين قصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراد المجتمع المحلي
- تحاول الإدارة المحلية التخفيف من آثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد. خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات. وبذلك تحافظ الإدارة المحلية على التجانس ولا يضيع الإحساس بالشعور الجمعي.
- العمل على تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي حيث تهدف الإدارة المحلية إلى تعزيز البناء الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي للدولة. وهذا من خلال توزيع القوى والعناصر المتميزة للقيادة، بدلا من تمركزها في العاصمة. إذ بينت التجارب أن اللامركزية الإدارية أقدر على مواجهة الأزمات من النظام المركزي.

المبحث الثاني : تقييم نظام الإدارة المحلية

المطلب الأول: مشاكل ومعوقات الإدارة المحلية

مشاكل الإدارة المحلية : إن المنتبع لنظم الإدارة المحلية في الدول المختلفة " يلاحظ أن هذه الأنظمة ليست ثابتة، بل هي محل مراجعة مستمرة في أغلب دول العالم. كما أن تطوير هذه الأنظمة كان محل العديد من المؤتمرات الدولية العالمية منها والإقليمية . وكل الدراسات والتقارير توضح أن هناك مفارقة بين النصوص القانونية المتعلقة بالإدارة المحلية.<sup>1</sup>

ونتيجة لذلك فإن اللامركزية الإقليمية تعاني العديد من المشاكل أهمها:

- **المشاكل المالية:** يعد المال هو أساس حياة الهيئات المركزية، أو المحلية. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة المحلية لا تتمكن من تحقيق حاجيات سكانها، إلا بامتلاكها في مقابل ذلك على موارد مالية قادرة على ذلك. ومن البديهي أنه كلما إعتمدت الإدارة المحلية على مواردها الذاتية فقط في سد نفقاتها المحلية، كان ذلك أكثر ضمانا لإستقلالها وإبعادها عن الرقابة الشديدة الممارسة من طرف السلطات المركزية. إذ تبين من الواقع أن الإعانات الحكومية وإن كانت تساعد الهيئات المحلية على تحقيق التوازن في ميزانيتها، فإنها في ذات الوقت تضعها تحت سيطرة الحكومة. ولا يفهم من ذلك عدم الإعتماد على الحكومة المركزية. إذ تشكل الإعانات والمنح التي تمنحها الحكومة إلى الإدارة المحلية نسبة عالية جدا من مواردها، كما نجد في الكثير من الدول النامية تبلغ نسبة الإعانات فيها أكثر من 50%.

إن الإدارة المحلية في الجزائر شأنها شأن باقي الدول النامية تعاني من نقص مواردها المالية. فهذه الأخيرة لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها نتيجة توسع المدن إضافة إلى الأعباء الكثيرة التي تضطلع بها في الوقت الحاضر". لذلك فمشكلة الهيئات

<sup>1</sup> - جعفر محمد أنس قاسم: ديمقراطية الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 39 .

المحلية في الوقت الحاضر هي في عدم كفاية مواردها القيام بكافة الإختصاصات التي يعهد بها إليها. أي لإنشاء المرافق لأداء الخدمات اللازمة ولإشباع حاجات سكانها. وتبدو أهمية هذه المشكلة في أنها تخص الإستقلال الفعلي، والحقيقي للهيئات المحلية. فالواقع أن حرية الهيئات المحلية في الحصول على هذه الموارد ليست حرية كاملة في كل الأنظمة. فهناك قيود تفرضها بعض الدساتير، والتشريعات في الدول المختلفة على حرية هذه الهيئات في فرض الضرائب والرسوم المحلية، وعلى حريتها في الإقتراض. كما تقيد حرية تلك الهيئات بالرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على ميزانياتها، وعلى وجه صرف إيراداتها المختلفة".<sup>1</sup>

ما تجدر الإشارة إليه هو أن عدم كفاية موارد الهيئات المحلية لا يرجع فحسب إلى وجود القيود التشريعية الصادرة حول حرية تلك الهيئات في الحصول على مواردها المالية. بل يرجع أيضا إلى تلك القيود الفعلية أو الواقعية التي تحد من قدرتها على زيادة هذه الموارد، والتي من بينها قلة ونقص الموارد المالية التي يمكن لهذه الوحدة الحصول عليها. وفي الجزائر أضحى " إصلاح المالية المحلية أحد الإنشغالات الأكثر أهمية، ومن الأولويات الرئيسية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية".<sup>2</sup>

وخلاصة القول أن معضلة الهيئات المحلية المالية لا يمكن حلها في ظل الوسائل الممنوحة لها حاليا. فتلك الهيئات - كما يقولون - تتمتع بهذا المظهر الخارجي للحرية المحلية دون أن تتاح لها الوسائل التي تحقق هذه الحرية، ودون أن تتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة لتقدمها. " ففي الجزائر صرحت السلطات الجزائرية أن 177 بلدية من

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

<sup>2</sup> - WWW. el ayern- dz. .com. 24/05/2020, h: 8:59.

أصل 1541 بلدية تعاني تخلفا كبيرا في مجالات التنمية الاقتصادية وتتعدم فيها شروط العيش".<sup>1</sup>

- **المشاكل الفنية:** بالإضافة إلى المشاكل المالية التي تتخبط فيها الإدارة المحلية. نجدها كذلك تعاني من نقص الخبرات الفنية، وانخفاض مستوى كفاءة الموظفين مع تسجيل قلة في عدد المهندسين والمتخصصين، والعاملين في المؤسسات المحلية (بلدية أو ولاية)، وهذه من المشاكل التقليدية التي واجهت الإدارة المحلية. كما أن المتتبع لمهام الإدارة المحلية يجد أنها تتطلب الكثير من الدراسات الفنية والمسوحات والإحصاءات الواقعية. فهذه الوظائف تؤثر مباشرة على أحوال البلدة والمواطنين. كما أنها تنعكس على الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ويرجع عدم وجود الدراسات إلى غياب شعب خاصة بالتخطيط والمتابعة في أجهزة الإدارة المحلية ومن المشاكل الفنية كذلك نجد اعتماد معظم الدول النامية على أساليب إدارية متخلفة في تسيير شؤونها. ويقصد بالتخلف الإداري هنا هو اتباع سياسة وأساليب من شأنها أن تؤدي إلى عدم اللحاق بركب الحضارة، والتطور الموجود في الدولة المتقدمة. ويظهر ذلك التخلف سواء في العاملين على تسيير شؤون ومرافق الإدارة المحلية، أو في الأساليب التي تتبعها وتنتهجها الإدارة المحلية للوصول إلى أهدافها المحددة لها. وكذلك قضاء مصالح المواطنين".<sup>2</sup>

- **المشاكل الإدارية:** من المشاكل التي تواجه نظام الإدارة المحلية في الكثير من الدول النامية، نجد المشاكل الإدارية المتمثلة في : الشكوى من الروتين الحكومي الذي يعرقل أعمال الإدارة المحلية، أو تعدد الإجراءات الحكومية، فقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية وفروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة، ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق،

<sup>1</sup> - WWW. acasiabahrain.com./ showdv Wurricle. 27/05/2020.h: 8:47 - 26

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 79 .

ضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية، إنتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية مما يؤثر على كفاءة العاملين فيها. فغياب التنسيق من المشاكل الإدارية التي تتخبط فيها الإدارة المحلية، ويقصد بالتنسيق تعاون مختلف أجهزة وإدارات الإدارة المحلية والحكومة المركزية. وهذا ما يجعل هذه الأخيرة في حالة تنافر مستمرة، مما يؤدي إلى نوع من الفوضى، وكثرة الجهود الضائعة في الإدارة، زيادة على تبذير الأموال العامة.

مشكل آخر من المشاكل الإدارية هو الميل إلى التقليل من الإختصاصات المحلية وشدة الرقابة. إذ الملاحظ من التشريعات الخاصة بالجماعات المحلية في بعض الدول النامية ميلها إلى التقليل من حرية الوحدات المحلية في مباشرة الإختصاصات المخولة لها. ويتجسد ذلك بطريقة غير مباشرة عن طريق تقليل الإعانات المالية . التي تمكن أجهزة الإدارة المحلية من القيام بواجباتها. إلى جانب هذا تمارس السلطة المركزية رقابة مشددة على الوحدات المحلية. مما يعوق حركتها عن العمل مع عدم القيام بالواجبات على الشكل المطلوب.

زد على ذلك ما يتبع هذه الرقابة من تعسف غرضه ليس المصلحة العامة أو مصلحة الإدارة المحلية، والمستفيدين منها وإنما هو مقصود بذاته نتيجة ضعف جهاز الرقابة، أو لعدم تفهمه للمشاكل المحلية، أو غير ذلك من الأسباب الكثيرة. ليس هذا فقط بل نتيجة التقلبات السياسية والأهواء المتضاربة تعرقل أعمال الإدارة المحلية، وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى تجميدها بحجة الحفاظ على الأموال والمصلحة العامة.

إضافة إلى ذلك هناك انتشار للمحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية، وهي من أهم أسباب تأخر المؤسسات والهيئات المحلية، حيث لا توجد دوافع " لتوظيف أصحاب الكفاءات والاختصاص في مجالاتهم الوظيفية الممارسة مع اختصاصاتهم ثم محاسبتهم على النتائج، والعمل على تحديد مسؤولياتهم وفق ما تتطلبه القواعد، وتوزيع العمل توزيعا عادلا مع تحقيق المشاركة الوظيفية بموجب التدرج الوظيفي ثم تسليط

العقاب على كل مقصر أو مهمل مهما كانت درجته. لكن هيئات الإدارة المحلية في الكثير من الأحيان وخاصة الدول النامية لا تعير أدنى إهتمام لمثل هذه المفاهيم عند التطبيق . فالمحسوبية والمنسوبية والجاه والسلطان إعتبرات لها مكانها في هذه الدول وإدارتها المحلية.<sup>1</sup>

مشكل آخر نجده وهو غياب العلاقات الجيدة بين الإدارة المحلية والجمهور، مما يؤدي إلى غياب مساعدة ومؤازرة الجمهور لإدارته المحلية فينتج عن ذلك عرقلة أعمال وواجبات الإدارة. لذلك فهي تحتاج إلى زيادة الجانب الإعلامي والإتصالي بينها وبين المواطنين المحليين. حتى يتسنى لها ضمان تعاونهم معها عند الضرورة.

### المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية:

إذا كان المطلوب من الإدارة المحلية تحقيق أهدافا عظيمة - حتى في ظل معاناتها من المشاكل السابقة . فإنها بلا شك تحتاج للعديد من العوامل التي تزيد من فعاليتها، ومن أهمها نجد:

- تخويل المجالس المحلية إختصاصات واسعة فيما يخص الشؤون الإدارية والتنفيذية ذات الصبغة المحلية، وبالكيفية الملائمة التي تتيح لها فرصة ممارسة الأعمال الفعلية بحرية أكبر.

- إن منح السلطات المحلية إختصاصات ووظائف معينة يقابله من الجهة الأخرى ضرورة توفير الموارد المالية المساعدة على أداء الوظائف وتقديم الخدمات اللازمة للسكان المحليين، ويتم توفير هذه الموارد عن طريق فرض الضرائب والرسوم، بالإضافة إلى الإعانات الحكومية التي تشجع السلطات المحلية على القيام ببعض المشاريع الحيوية. ومع ذلك فإن اعتماد السلطات المحلية عليها يجب أن يكون أمر ثانوي في إعتبرات الإدارة المحلية، وبهذا فقط تحافظ الهيئات المحلية على حريتها في المبادرة

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الشخلي: الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص172.

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

- يتطلب نجاح الإدارة المحلية في اختصاصاتها، والإشراف على شؤونها بالكفاءة العالية، توفر الكوادر الإدارية والوظيفية وفقاً للاحتياجات الموضوعية، إلا أنه بسبب قلة الموارد وانخفاض مستويات التعليم، وقسوة الظروف المعيشية وصعوبة الاتصال خاصة في المناطق المعزولة . هذا في الكثير من الدول النامية. لذا من بين المشكلات تأمين المستويات المناسبة من العاملين في الكثير من الوحدات المحلية. فمثلاً في الجزائر غداة الاستقلال نجد الافتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مشكلاً مطروحاً باستمرار. ذلك أن التوظيف الذي حصل خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة، بقدر ما اهتم بسد الفراغ السائد - لكن اليوم نسبة كبيرة موظفي الإدارات المحلية هم خريجي الجامعات - وإن كانت أزمة التوظيف المحلي لا تكمن فقط في الغبن الذي اتسم به الجانب النوعي عند التوظيف وإنما أيضاً في المطالب الملحة للتنمية وحاجتها المستمرة إلى إطارات تقنية لا تسمح بتلبيتها الميزانية المحلية المتشعبة. لذلك فالأمر في الكثير من الدول استدعى تدخل الأجهزة الحكومية المركزية عن طريق دعم احتياجات الإدارة المحلية للعاملين والموظفين ذوي القدرة والخبرة والكفاءة في التنظيم والإدارة . قيام الأجهزة الحكومية بقدر مناسب من التوجيه والرقابة على السلطات المحلية. مما يحقق ميزة عدم

<sup>1</sup> - عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976، ص45.

إساءة توظيف السلطة والاختصاصات أو التقصير في ممارستها. كما تكفل في نفس الوقت قيام الإدارة المحلية بهذه المهام والاختصاصات في إطار السياسة العامة للدولة. ومن مبررات ذلك أن الجماعات المحلية تشرف على وظائف هي من ركائز اهتمام السلطات المركزية. هذا مع اعتمادها في تمويلها على الإعانات الحكومية . كما أنه من المصالح العامة حرص الحكومة على الاطمئنان إلى رقي مستوى العمل الإداري وكفاءته في الوحدات المحلية . رغم هذا فإن منح السلطات المركزية فرصة الإشراف ومراقبة السلطات المحلية سعى المشرع أن يحصره في الإطار المساعد للإدارة المحلية على أداء مهامها بالشكل المطلوب، بحيث تكون الرقابة غير معرقله، ومتسمة بالمرونة الكافية. . إن قيام السلطات المركزية بالتوجيه والإشراف يجب تدعيمه بخدمات مركزية في المجالات الإدارية والفنية بشكل مستمر. بحيث تعمل على مساعدة الوحدات المحلية. هذا من خلال إيجاد أجهزة مركزية استشارية تدعم السلطات المحلية بالدراسات والبحوث والتوصيات في عدة مجالات منها: تسيير الموارد البشرية، الإدارة المالية والصفقات العمومية، والعلاقات العامة، وطرق العمل .

- على الرغم من الإشراف العام على الإدارات المحلية عادة ما يكون إلى وزارة مختصة مثل: وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر. فإنه من المناسب وجود علاقات متينة بين السلطات المحلية وبين باقي الوزارات حتى تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والوطني ككل. . " توفر القدر المناسب من الثروة الطبيعية الناتجة عن وجود أراضي صالحة للزراعة أو موانئ أو معادن. أو ثروة من صنع الإنسان كالمصانع مثلا".<sup>1</sup> هذا مع ضرورة توفر شعور إرتباط أفراد الوحدة المحلية مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى وجود التلاحم بين الإدارة والجمهور.

<sup>1</sup> - طاهر مرسي عطية : دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، 1971، القاهرة، ص03 .

# الفصل الثالث

## العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المبحث الأول دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المطلب الأول : دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المبحث الثاني: العلاقات العامة في الإدارة المحلية

(مشاكلها - تقويمها مسؤوليتها الاجتماعية)

المطلب الأول : مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المطلب الثاني: تقويم العلاقات العامة في الإدارة المحلية

المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية

## المبحث الأول دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية

## المطلب الأول : دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية

من خلال عرضنا للفصل الثاني يتبين لنا أن العلاقات العامة هي أحد المقومات البارزة في التنظيم الإداري خاصة في المؤسسات الحديثة مهما كان نشاطها (اقتصادي، أو خدماتي) إذ من خلالها يتسنى للمؤسسة والإدارة من وضع خطط واضحة، وآليات دقيقة لكسب رضاء الجمهور الخارجي من جهة، وبناء علاقات طيبة ومشاركة دائمة من الجمهور الداخلي من جهة أخرى.

ومن خلال هذا الفصل ستلامس عن قرب أهمية العلاقات العامة في الإدارة بتوضيح دوافع ممارستها، وأهميتها وضرورة وجودها في الإدارة المحلية، وأهم المبادئ التي تحكم بها، وأهم أهدافها. مع تقديم مفصل للعلاقة بين العلاقات العامة والرأي العام المحلي. والمشاركة الشعبية المحلية، ودورها كذلك في تحقيق التنمية المحلية. ليتم في الأخير عرض أهم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة عند أدائها لمهامها داخل الإدارة المحلية.

## - دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية :

يُتسم مفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية بالثراء واتساع المدى وإن كان هذا المفهوم لا يخرج عن كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم، والإدارة من ناحية وبين المواطنين والمجتمع المحلي من ناحية أخرى. إن هذه العلاقة ليست أساساً للعلاقات العامة في الإدارة المحلية فحسب . بل هي المقوم الرئيس لنظام الإدارة المحلية ذاته <sup>1</sup>. وهذا ما يؤكد العديد من العلماء من خلال دراساتهم حيث يرون أن الأنظمة السياسية القائمة ما لم تتبعها مساندة جماهيرية، ووعي شعبي فمصيرها المحتم هو الإنعزال عن الشعب، والإنطواء على نفسها، وغياب الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين مما يساعد على إنتشار اللامبالاة، وزيادة الهوة بين السلطة والشعب .

<sup>1</sup> - محمد العزاي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العالمية، الزقازيق، مصر، 2004، ص332.

ولما كانت العلاقات العامة في العصر الحديث تنطلق من مبدأ أن الشعب هو مصدر السلطات، وأن كل مهمة، أو عمل تقوم به الإدارات المركزية، أو غير المركزية (بنوعيتها خاصة المرفقية). لا بد وأن يقابل برضا المواطنين وبذلك كان الإهتمام بقياس إتجاهاتهم وآرائهم حرصا على تحقيق التجاوب الجماهيري. وكما هو معروف فوحدات الإدارة المحلية لن يتسنى لها تجسيد وظائفها بمنأى عن مساعدة السكان المحليين. فإذا قوبلت أعمالها بمعارضة شديدة من جانب جمهور المواطنين فذلك يؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشاريع، والمخططات التنموية، مع إفساد كافة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي . أما إذا اتسم الوضع بحسن معاملة المواطنين، وقضاء حاجياتهم بدقة وسرعة كافية، فذلك كفيل بكسب ثقتهم . هذا مع الإهتمام بإيجاد علاقات جيدة بين المسؤولين والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم . فالعلاقات المبنية على أواصر الود والتعاون تجعل الخدمات المحلية تظهر كما لو كانت أفضل مما هي عليه . فالعلاقات العامة تعتبر وظيفة عملية تعتمد عليها وحدات الإدارة المحلية لزيادة فعاليتها، وبالتالي زيادة فاعلية نظام الإدارة المحلية ذاته خاصة " أن لفظ العلاقات العامة أصبح مرافقا للإدارة الناجحة في أية مؤسسة أو هيئة " <sup>1</sup>.

ومن هنا تتضح أهمية بل وحتمية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية على إختلاف مستوياتها (بلدية أو ولاية).

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية

#### 1- أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية :

" بما أن العلاقات العامة تقوم على كسب رضا الجمهور وتأييده لتحقيق مصالح مشتركة فإن الحاجة لا تقتصر على المؤسسات التجارية بل تتعداها إلى المؤسسات العامة، لأن الحكومات تقوم على رضا الشعب وتستمد قدرتها على الإستمرار في ممارسة سلطاتها على

<sup>1</sup> - فريد كورتل: العلاقات العامة والإشهار (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية بالجزائر)، مجلة الاقتصاد والمجتمع، تصدر عن مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، العدد 01، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص97.

تأييد الشعب . فإن القوى التي غيرت وجه العالم خلال أقل من قرن من الزمان أدت إلى رفع مكانة الفرد وأهميته وتقليص قوة القادة وسيطرتهم فالشعوب اليوم تحكم بموافقته وإرادتها فقط. وتهتدي بأرائها هي، وليس بما يمليه عليه القادة . فمن الضروري اليوم لأي قائد أن يحصل على قبول من يقودهم لقيادتهم وتأييدهم<sup>1</sup>

والإدارة المحلية الديمقراطية هي التي تكون دائماً حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها أو مع المواطنين المستفيدين من خدماتها . لذلك تضع تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة على نشاطاتها وخدماتها. مستغلة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والإتصالية. وفي ذات الوقت تعمل هذه الإدارات المحلية على متابعة إتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور، ومطالب الفئات المختلفة عن طريق ما تنشره مختلف وسائل الإعلام، ومختلف خطابات الأفراد والهيئات، والنقشات التي تثار في الندوات والاجتماعات وغيرها.

لذلك فوجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية له أهمية قصوى . إذ تضطلع إدارة العلاقات العامة بمهمة الشرح والتفسير والإقناع الذي يحقق الإستجابة والتعاون اللازمين لتنفيذها. وإذا كانت الإدارة الخاصة تحتاج إلى العلاقات العامة للتعريف بها، فالمؤسسات العامة أحوج منها إلى ذلك خاصة الإدارات المحلية لأن نطاق نشاطها أوسع وجمهورها واسع، ويضم كل شرائح وفئات المجتمع. وحتى تحقق الإدارة المحلية أهدافها يجب أن يفهم الجمهور طبيعة عملها، وكيفية الإستفادة منها. وهذا يؤدي إلى تفهمه لمشاكلها والتعاون معها بدل الشكوى منها ونقدها .

" ومن الطبيعي أنه كلما زادت أعباء ومسؤوليات الإدارة المحلية تجاه المجتمع المحلي، كلما زادت الحاجة إلى وضع برنامج للعلاقات العامة ليساعد على وجود قنوات إتصال بين الوحدات المحلية وبين موظفيها، وبين جماهير المتعاملين معها ومستفيدين من

<sup>1</sup> - جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص 33- 34 .

خدماتها، ويعتبر تبادل الرأي بين الإدارة المحلية والجمهور من ضرورات ومستلزمات الإدارة الرشيدة.<sup>1</sup>

ولقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة حيوية داخل العديد من المنظمات الحكومية - بما فيها الإدارة المحلية - في الدول المتقدمة خلال الثلاثين عاما الماضية من القرن العشرين. " إذ حاولت هذه المنظمات والإدارات المحلية على إختلاف تسمياتها وأنظمتها ترسيخ علاقات طيبة مع جمهورها. عن طريق إعتقاد تقديم المعلومات المبنية على الحقائق والبيانات الموضوعية لما تقوم به من أعمال وإنجازات لخدمة المواطنين لتحقيق الثقة المتبادلة، وكسب الرأي العام، وهذا باستخدام مختلف وسائل الإعلام والإتصال. كالصحف والمجلات والمعارض والإجتماعات ... الخ."<sup>2</sup>

لقد لمست الإدارة المحلية أن العلاقات العامة هي المنفذ الوحيد لإيجاد التعاون الكامل بين الإدارة المحلية والبيئة المحيطة بها من ناحية، وبين الأفراد والجماعات داخل الوحدة المحلية ذاتها. حتى أصبح - خاصة في البلدان الغربية - مفهوم العلاقات العامة واضحا في أذهان الكثير من العاملين في هذه الوحدات المحلية وحتى عند المتعاملين معها " ويلعب المسؤول الأول في الوحدة المحلية دورا خطيرا في الإدارة المحلية، لأن بإقتناعه بمفهوم العلاقات العامة يستطيع أن يمارس هذا الدور بفاعلية أكثر. فإقتناعه بوجهة نظر العاملين، ووجهة نظر المتعاملين وأفراد البيئة المحيطة بالإدارة المحلية يمكنه من التعايش مع البيئة الإجتماعية ويقدم لها كافة التسهيلات الممكنة "<sup>3</sup>.

والجدير بالذكر أن مكاتب الإستقبال أو الإستعلامات من الخدمات التي تشرف عليها إدارة العلاقات العامة في الإدارات المحلية. وقد تجد في مداخل هذه الإدارات مكتب إستعلامات

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص305.

<sup>2</sup> - عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع (تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة)، ط1، دار التسيير، دار البحار، بيروت، 2001، ص130.

<sup>3</sup> - أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص10.

وظيفته الرد على إستفسارات الجمهور الزائر، أو طالب الخدمة، أو القائم بإنجاز عمل معين . والأولى والأفضل ألا تتحصر مهمة هذه المكاتب في الرد على الإستفسارات. بل تتعداها إلى توزيع بعض الكتيبات أو النشرات المطبوعة عن كيفية إتمام الخدمة أو إستيفاء الإجراءات اللازمة. ولكن الملاحظ أن بعض الإدارات المحلية (و في الجزائر على سبيل المثال) تضع في هذه المكاتب موظفي محدودي المستوى التعليمي والثقافي . ولا تزيد معلوماتهم عن أماكن المكاتب والمصالح وتوزيعها في الطوابق الموجودة في المبنى. وقد نجد البعض منهم يضلل الجمهور ولا يمكنه أو يقدم له المعلومات الصحيحة اللازمة وإذا قارنا بين وضعية هذه المكاتب في الإدارات المحلية ومثيلاتها في الشركات الأجنبية، أو في البنوك أو الشركات المختلطة سنجد الفرق واضحا للعيان .بسبب أن هذه الأخيرة تختار موظفين ذوي مستويات عالية. إذا يعتبرونهم واجهة للمؤسسة ويختارون بدقة سواء من حيث المظهر والثقافة، وتتوفر لهم الوسائل الحديثة مثل الهواتف المباشرة على بعض المكاتب المهمة بالمؤسسة.

## 2- أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

" إذا كان الهدف الأساسي لوظيفة العلاقات العامة هو تحقيق التوافق الإجتماعي والانسجام بين أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته ومع الإتجاهات الحديثة، وما يتطلبه ذلك من تطور ونضوج وعي في جميع وحدات الإدارة المحلية في المجتمع وعلى كافة المستويات . فإن وظيفة العلاقات العامة في سبيل سعيها لتحقيق هدفها الأساسي تعمل على النهوض بمسئولياتها الأساسية، والتي تتمثل في دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية وكسب مؤازرة الجماهير المحلية.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد الأهداف العامة لوظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 337 .

أ- التوفيق بين المطالب الجماهيرية والأهداف العامة للدولة: يعتبر هذا الهدف من بين الأهداف الكبرى التي تسعى العلاقات العامة في الإدارة المحلية إلى تحقيقها. وهذا من خلال شرح سياسات تشغيل الخدمات والمرافق العامة للمواطنين ومتطلباتها والفوائد المترتبة على التجاوب معها وتنفيذها. ويخلق التفاهم المتبادل بين المواطن والسلطة المحلية، حتى يدرك هذا المواطن أن هناك مصالح عامة تحقق الرفاهية للجميع وتتجاوز نطاق مصلحته الشخصية.

ب. الإسهام في إيجاد المواطن الواعي المشارك: وهو هدف تعليمي بالدرجة الأولى لإيجاد مواطن واعي ومدرك لمشكلات محيطه المحلي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف لا بد من إطلاع المواطن على أهداف الوحدة المحلية مع محاولة التعرف على إستفسارات وأسئلة المواطنين ثم العمل على تزويدهم بالإجابات الوافية والصحيحة عليها .

ج- العلاقات العامة كأداة للتغيير: مما لا شك فيه أن الوحدات المحلية مطالبة بتغيير القيم والسلوكات السلبية المتفشية في المجتمع المحلي، مع حث هذا الأخير على رعاية وحماية القيم السلوكية الإيجابية المنتشرة والعمل على تفعيلها وتنشيطها . من خلال وضع برامج للعلاقات العامة على مستوى الوحدة المحلية تخدم تلك النوايا.

د. العلاقات العامة كعامل وقائي: تطمح العلاقات العامة لوقاية السلطة المحلية من الوقوع في الأخطاء، أو اتخاذ قرارات تتعارض مع إرادة السكان والمواطنين المحليين، أو سوء توظيف المسؤولين لنفوذهم، ومن خلال معرفتها بكيفيات أداء الخدمات المحلية للمواطنين، ودراسة وتحليل إتجاهات الرأي العام المحلي يمكنها أن تكون أداة وقائية لكثير من الأضرار من جهة، وأداة لتصحيح كثير من الأخطاء من جهة أخرى.

د- زيادة تحسين العلاقات الإنسانية في وحدات الإدارة المحلية: هذا الهدف محوره الجمهور الداخلي . فكما أن العلاقات العامة تهتم بالمواطنين المستفيدين من خدماتها فهي تهتم كذلك بالعاملين والموظفين . من خلال العمل على تحقيق أهداف إنسانية أساسية منها رفع معنويات العاملين بوحدات الإدارة المحلية، وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم،

وتحقيق العدالة بينهم، وتوفير شروط الحياة الكريمة لهم من خلال نشر روح الإستقرار والإطمئنان في نفوسهم . وثمره كل ذلك هي إنتشار الأخوة بينهم، وإزالة مسببات الفرقة والحسد بين العاملين. وذلك إعتقاداً على مبدأ أساسي مفاده أن العلاقات العامة الجيدة هي التي دائماً تنطلق من الداخل ثم إلى الخارج.

### المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

" إن العبء الملقى على كاهل إدارات العلاقات العامة وأقسامها بالإدارة المحلية يزيد من ثقله تعدد مسؤولياتها، وإتساع نشاطها وخدماتها للمواطنين، ووسائل الإتصال الكبرى بالجمهور وعلى رأسها الصحافة، والإذاعة، والتلفزيون. إلى جانب التقارير السنوية والنشرات والإعلانات التي تمهد الطريق للوصول إلى هذه الغاية.<sup>1</sup>

فهذه الوسائل تعرف الشعب بأخبار الإدارة المحلية وآرائها. وتعرف الإدارة المحلية بأخبار المواطنين وآرائهم. وفي هذه العملية التي تتفاعل فيها الأخبار والآراء من الجانبين يتبلور الرأي العام المحلي، وتظهر معالم الطريق الذي ينبغي أن يسلكه كل من المواطنين والإدارة المحلية حيال الآخر. وفي إطار ذلك يمكن تحديد وظائف العلاقات العامة في ميدان الإدارة المحلية كآتي :

- " إعداد البرامج والخطط الإعلامية التي تحقق أهداف الإدارة العامة ".<sup>2</sup> والتي تستهدف الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي على حد سواء.
- تنظيم الزيارات الداخلية والخارجية التي يقوم بها رئيس الإدارة المحلية (البلدية أو الولاية) وكبار الموظفين في الإدارة المحلية، وتنظيم زيارات رجال الصحافة والأفراد والجماعات إلى الإدارة المحلية أو إلى إحدى مديرياتها، أو قطاعاتها الحضرية. وإعداد برامج زيارات أعضاء الوفود الأجنبية وغيرهم من الوافدين إلى الإدارة المحلية.

<sup>1</sup> - عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004 ص62.

<sup>2</sup> - <http://www.se.gov.sa/prealindex.htm> . 24/05/2020, h9:00.

- "تلقى كافة الشكاوى العامة التي ترد من الجمهور، وتحويلها للجهات المختصة للرد عليها، ومن ثم صياغة هذه الردود وموافاة الصحف بها لنشرها. وكذلك إستقبال المواطنين ومعاونتهم في الوصول إلى الجهات المعنية التي تستطيع الرد على أسئلتهم والإستجابة لطلباتهم"<sup>1</sup>
- دعم الصلة بين الإدارة المحلية، وبين سائر الإدارات المحلية الأخرى، وكذلك المؤسسات الرسمية، وغير الرسمية من أجل إمكانية تبادل الخبرات وتنسيق العمل، وتحقيق التعاون وربط السياسات المختلفة.
- القيام بإصدار وتوزيع النشرات، و المطبوعات التعريفية، ورفع التقارير الفصلية والسنوية عن القسم إلى المدير العام<sup>2</sup>
- إن برامج العلاقات العامة ضرورية للرد على ما يثار من نقد من جانب المواطنين وشرح سياسة الإدارة المحلية، لذلك من الضروري أن تقوم الإدارات المحلية " بتتمية الشعور بالمسؤولية العامة في نفوس المواطنين، وتحولهم من جمهور سلبي إلى جمهور إيجابي يشارك إدارته المحلية، ويساهم معها بالمال والجهد الأدبي والمادي في مشاريع التنمية القومية."<sup>3</sup>
- الإهتمام بالجمهور الداخلي (الموظفين والعمال من خلال تقديم بعض الخدمات، كمتابعة مشاكلهم، وتوفير الجو المادي والمعنوي المحفز للعمل .
- إبلاغ الجماهير المختلفة للإدارة المحلية بمعلومات مستمرة ومحددة عن السياسة العامة والخطط والبرامج، والمشاريع الجديدة، مع العمل على " توعية الجماهير وتعبئتها وتسليحها بفكر موحد لضمان تعاونها وتأييدها .

<sup>1</sup> - محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، طي، مجدلاوي، الأردن، 1998، ص 251.

<sup>2</sup> - www. Wadi- information hadhramaut. Info/ar/content/view/ful/ 24/05/20 h 9.21

<sup>3</sup> - محمد بن إبراهيم التويجري: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2004، ص289 .

- السهر على إعداد اللافتات واللوحات، والملصقات، التي تبرز رسالة الإدارة المحلية، ومدى إهتمام المسؤولين بالموظفين والمواطنين على قدم المساواة .
- "مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين الإدارة المحلية وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لخدمات الإدارة المحلية، وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها.
- جذب انتباه الجمهور إلى ناحية معينة: مثل تخليد عيد وطني، تخليد ذكرى شخصية معروفة، أو ذكرى تاريخ محلي خاص بالإقليم المحلي .. الخ.
- إعطاء المواطن الوسائل التي يمكنه عن طريقها الإفصاح عن آرائه والتعبير عن أفكاره بهدف إيصالها للمسؤولين المحليين، والجهات المعنية بها.
- العمل على عقد الندوات الإجتماعية والإلتحام المباشر بالعاملين لشرح وتفسير ما يصدر من المسؤولين من قرارات ومنشورات، وتعليمات ولوائح. أي بصفة عامة كل ما يهم شؤون العمل والموظفين وما يهمهم التعرف عليه.
- العمل على رفع المستوى الإجتماعي والثقافي للموظفين، ونشر روح التعاون بينهم بما تخلقه الأعمال الجماعية من إشاعة الترابط الوثيق.
- القيام بالبحوث والدراسات العلمية الخاصة بمعرفة آراء الموظفين والعمال في ظروف العمل والخدمات المختلفة وما يتطلعون إليه من تطوير وإصلاح
- إعداد اللوحات الإرشادية داخل مقر الإدارة المحلية، لتسهيل مهمة معرفة مختلف المصالح والمديريات الفرعية.

المبحث الثاني : العلاقات العامة في الإدارة المحلية (مشاكلها - تقويمها - مسؤوليتها الاجتماعية )  
المطلب الأول : مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

على الرغم من إتساع وتنوع مجالات ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية فإن ثمة مشاكل وعقبات تعترضها، والتي من شأنها التقليل من فعاليتها ونجاحها. يمكن ذكر عينة فقط من هذه المشاكل وفق التصنيف الآتي :

- **المشاكل المهنية:** تعد الضغوط المهنية التي يواجهها القائمون بالإتصال في العلاقات العامة أثناء ممارستهم لمهامهم أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد المقدرة الإتصالية لهؤلاء الأفراد، ولهذه الضغوط جوانب عديدة ولكنها متداخلة فيما بينها.<sup>1</sup> من أهم المشاكل المهنية نجد :

أ- **تعدد المفاهيم المستخدمة في العلاقات العامة:** وهي أم المشكلات المهنية في العلاقات العامة، والمدخل الرئيسي إليها، وهذا بسبب الفهم الخاطئ لمصطلح العلاقات العامة مما يجعل بعض الإدارات المحلية تستخدم مصطلحات أخرى تباشر من خلالها هذه الوظيفة مثل: الإعلام، إدارة الخدمات، شؤون العاملين، كما قد يلجأ إلى إضافة مصطلحات معينة للعلاقات العامة مثل: العلاقات العامة والإعلام، العلاقات العامة والإعلان، العلاقات العامة والإعلان والنشر. بالإضافة إلى هذا يوجد خلط بين مفهوم العلاقات العامة ومفاهيم أخرى منها : الدعاية، العلاقات الإنسانية، الشؤون العامة.

ب. **الفهم القاصر لدور العلاقات العامة:** ما من وظيفة من وظائف الإدارة سيء فهمها وثار بشأنها الخلاف، واللبس قدر وظيفة العلاقات العامة، ولعل هذا القدر الكبير من إساءة الفهم أو الخلاف له جانب إيجابي فهو بلا شك يعبر عن مدى أهمية هذه الوظيفة، أو عن مدى الاهتمام بها<sup>2</sup> فمن أهم المشاكل التي قد تعترض رجل العلاقات العامة قصور فهم دوره

<sup>1</sup> - جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ص515 .

<sup>2</sup> سمير محمد حسين وآخرون : ندوة واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص54-55.

في الإدارة المحلية التي يعمل بها، وتصور الآخرين أنها وظيفة مقتصرة على الأنشطة السطحية من إعداد الزيارات، والاستقبالات. غافلين عن الدور المهم الذي تلعبه في كسب رضا الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا من أصعب الأمور. كما يعتقد في العلاقات العامة من طرف البعض أن عملها إستشاري وليس تنفيذي، وأن نتائجها غير ملموسة. أي تتعامل مع أشياء مجردة لا يمكن قياسها مقارنة مع ما يبذل وينفق في سبيلها. ج- مشكلة الإعداد العلمي للقائم بالعلاقات العامة: من أهم الضغوط مشكلة الإعداد العلمي للممارسة المهنية. كما تظهر الصعوبة عند طلب أخصائي العلاقات العامة، مما يتطلب إعدادهم الإعداد الوافي، الذي يسمح لهم إدراك أدوارهم في الحياة الإقتصادية والإجتماعية. وهناك ثلاث جوانب مهمة تتعلق بمشكل الإعداد العلمي للممارسين في العلاقات العامة. أولها أنه ليس هناك إعتراف من الجامعات التي تدرس العلاقات العامة بأنها علم متخصص يحتاج إلى قسم متخصص، أو معهد، أو كلية متخصصة. إذ تدرس العلاقات العامة ضمن أقسام أخرى منها: الإعلام والإتصال، الإدارة. كما أن المقررات الدراسية المعمول بها غير كافية سواء من حيث الكم والكيف، ومدى فاعليتها العلمية الجانب الثالث هو المادة العلمية المنشورة ليست متطورة بالكيفية التي تتناسب مع التغيرات والتحديات المحيطة بواقع العلاقات العامة ومستقبلها .

د. عدم وجود تنظيم مهني للعلاقات العامة : لا توجد رقابة على مهنة العلاقات العامة من خلال نقابة، أو مؤسسة تحدد النصوص القانونية لممارسة المهنة. إذ يستطيع أي خريج سواء تجارة، أو إقتصاد أو آداب أن يلتحق بالعلاقات العامة على عكس المهن الأخرى فالعلاقات العامة رغم أهميتها، وضرورتها، وحاجة التنظيمات إليها لا يوجد لها أي تنظيم نقابي فعال.

و- تنوع جمهور العلاقات العامة في الإدارة المحلية : تمتاز العلاقات العامة عن باقي الإدارات بالتعامل مع جمهور واسع ومتنوع منه: الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، وهذا

ما يتطلب من رجل العلاقات العامة فهم ودراسة طبيعة هذا الجمهور والعمل على كسب تأييده، وكيفية التأثير فيه.

" فالجمهور هو أهم متغير في عملية الإتصال . فإذا لم يكن لدى القائم بالإتصال فكرة جيدة عن طبيعة الجمهور، فسوف يحد ذلك من مقدرته على التأثير عليه، وإقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعدادا جيدا، ومهما أحسن رجل العلاقات العامة في إختيار الوسيلة<sup>1</sup> لذا فعلى رجل العلاقات العامة أن يدرس الإتجاه العام لهذا الجمهور، ومكونات هذا الإتجاه، وكيفية تحقيق التأثير فيه. ويواجه القائم بالإتصال مع جمهور الإدارة المحلية عقبات كثيرة في تعامله مع هذا الجمهور تتمثل في: تشتت الجمهور وصعوبة معرفة رأيه، وتحليل سلوكه. بالإضافة إلى سرعة تغير إتجاهاته ورائه بشكل مستمر وكثرة رغباته وإحتياجاته التي تجعل رجل العلاقات العامة غير قادر على تلبيتها جميعا. إلى جانب هذا نجد مشاكل ناتجة عن طبيعة الجمهور، وهذه المشكلة تتطلب الكثير من الصبر وعدم اليأس. فالجمهور كما يقسمه الباحثون ينقسم إلى جزء صغير (15% تقريبا )، يكون مؤيد للإدارة المحلية، ويعلم بنشاطها وجوهر مشاكلها. وجزء آخر (15%) قد يعلمون وقد لا يعلمون ولكنهم يعارضون من أجل المعارضة. وجزء كبير (75%) لا يعلمون عن حقيقة الإدارة المحلية، وهذا هو الجمهور السلبي الذي تستهدفه العلاقات العامة بشرح سياسات الإدارة المحلية ومختلف الحقائق قبل أن تستطيع الفئة الثانية الوصول إليه وضمه إليها.

والتداخل مع الإدارات الأخرى : كثيرا ما يخلق التضارب في الإختصاصات بين العلاقات العامة، وغيرها من باقي أجهزة الإدارة المحلية مما يؤثر على نجاحها وفعاليتها. وهذا ما تبين من خلال الدراسة التي طبقت على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي قام بها الدكتور سمير محمد حسين، وخالد محمد جمال ورشدا سعد هارون . تبين أن أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى والتي تعتبر من إختصاص العلاقات العامة هي : عقد المؤتمرات، إصدار النشرات، بحث الشكاوي، إقامة الحفلات، الرد على الإستفسارات،

<sup>1</sup> - عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993، ص52 .

إقامة المعارض، نشر المطبوعات، تنظيم الرحلات، تنظيم زيارات، الوفود، قياسات الرأي العام. " كما تبين أن إدارة العلاقات العامة تقوم بأعمال لا تدخل ضمن إختصاصها مثل : الترجمة، والتشهيلات، الأعمال الخاصة، الشؤون الإدارية، وشؤون الموظفين والمشتريات والإسكان والإتصالات الإدارية، والمتابعة العامة لأعمال الجهاز والسكرتارية، والحركة والخدمات الإدارية. مما يشير إلى التداخل في الإختصاصات، والأنشطة والمسؤوليات بين إدارات العلاقات العامة، وبعض الإدارات والأقسام الأخرى.<sup>1</sup> وهذا التداخل مرده هو الخلط بين إختصاصات العلاقات العامة وباقي الإدارات الأخرى.

ز. صعوبة تطبيق الأسلوب العلمي: هناك عدة صعوبات تواجه ممارس العلاقات العامة عند محاولة تطبيق الأسلوب العلمي، وذلك بسبب : صعوبة إجراء البحوث التجريبية، النقص الواضح في نظريات وبحوث العلاقات العامة، عدم توفر مقاييس دقيقة في العلاقات العامة، تدخل الذاتية بسبب تحيز الباحث.

- المشاكل الإدارية : تتمثل أهم المشاكل الإدارية في:

1- سوء فهم الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة: تختلف وجهة نظر الإدارة العليا نحو العلاقات العامة من إدارة محلية إلى أخرى، وبصفة عامة يواجه القائم بالعلاقات العامة العديد من المشاكل سببها قصور نظرة الإدارة العليا، وغموض مفهوم العلاقات العامة لديها، والنظرة المادية الأنشطتها. " و عدم رغبة أو رفض الإدارة العليا التحدث إلى الجمهور وهذا يجعل الإدارة المحلية تفقد إلى حد كبير لتأييد وتعاطف الجمهور بسبب هذا التجاهل أو عدم الإهتمام".<sup>2</sup> وهناك عدة إدارات تنظر إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة من لا وظيفة له. ولا تهتم بها كوظيفة إدارية لها مهام واضحة ومحددة. هذا رغم دورها الإيجابي في تدعيم وظائف الإدارة العليا، وهذا المشكل يشكل ضغطا مؤثرا على العاملين بالعلاقات العامة. خاصة أن الإدارة العليا لديها القدرة على التحكم والتوجيه في العمل والنشاط .

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، 1988، ص35 .

<sup>2</sup> - محمد محفوظ الزهري: مرجع سابق، ص122 .

2. مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي: " إن الدور الذي تؤديه وظيفة العلاقات العامة، والمكانة التي تتمتع بها تتفاوت من منظمة إلى أخرى. حيث أن هذا الأمر يتم تقريره داخل كل منظمة ووفقا لظروفها ".<sup>1</sup> ويختلف موقع العلاقات العامة من إدارة محلية إلى أخرى، فقد ترفع بعض الإدارات مستوى جهاز العلاقات العامة إلى مستوى عال في الهيكل التنظيمي، وتكون مقربة من الرئيس. في حين تكتفي إدارات أخرى بجعلها أقساما تابعة لإدارة معينة. وهذا من شأنه إعاقة وظيفة العلاقات العامة وتضييق صلاحياتها.

3- نقص الدعم المالي: من أهم الضغوط التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية ضعف الميزانية رغم كثرة أعمال واخصاصات العلاقات العامة. ومرد ذلك إعتقاد خاطئ تماما هو أن الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة ليس له مردود أو عائد ملموس. وكذلك الأرباح التي تجنيها الإدارة المحلية من العلاقات العامة غير منظورة. وعدم توفر الدعم المالي الكافي يؤثر بالتأكيد على أداء العلاقات العامة ونجاحها.

4. غياب التدريب : تعد العلاقات العامة من أكثر الوظائف التي تحتاج إلى تنمية مهارات العاملين بها. مما يؤدي إلى الحاجة اللامتناهية للتدريب، وهذا ما لا توفر الكثير من الإدارات المحلية. وبذلك لا يستطيع أخصائي العلاقات العامة مواكبة التغير المستمر في أساليب الحياة خاصة مع إنتشار وسائل التقنية الحديثة. وهذا ما يمثل ضغطا إضافيا من شأنه التأثير على فاعلية الأداء .

5. غياب التخطيط : يفترض أن تتولد خطط وسياسات العلاقات العامة من خطط وسياسات الإدارة المحلية. وهذا يتطلب مشاركة المسؤولين في إدارة العلاقات العامة في وضع خطط وسياسات الإدارة المحلية، حتى تكون هناك الرغبة القوية في إنجاحها. إلا أنه يعترض رجل العلاقات العامة العديد من المشاكل تحول دون تخطيط أعمال العلاقات العامة ومن بينها: إستعجال الإدارة لنتائج العلاقات العامة، وحصر خططها في الجانب الدفاعي فقط . هذا بالإضافة إلى نقص البيانات التي تسمح بالتخطيط .

<sup>1</sup> - جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص111.

6. عدم توفر وسائل الإتصال الحديثة: إن عدم إستخدام رجل العلاقات العامة في الإدارة المحلية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة والإستفادة من خدماتها، هو من العوامل المسببة للمشاكل الإدارية.

" فإيقاع العصر وما ينطوي عليه من تحديات كثيرة لا يسمح لأي فرد بالتوقف والجمود بل يجب مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. لأن هناك تحولات وتغيرات سريعة سوف تلحق بطبيعة الجماهير التي ينبغي أن يتعامل معها القائم بالعلاقات العامة، وهو مسلح بإجادته إستخدام التقنية الحديثة، التي تتمثل في الكمبيوتر، واستخدام الأنترنت، وما يوفرانه من معلومات متنوعة عن كافة نواحي الحياة " <sup>1</sup>.

7. إنعدام تقييم الأداء: من الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها الإدارة العليا في العديد من الإدارات المحلية غياب محاسبة وتقييم الأداء العلاقات العامة. والذي يفترض أن يتم توريا وبشكل مدروس، وهذا حتى تكشف السلبيات، وتتجلى الإيجابيات. ويحس العاملين بالعلاقات العامة أن عملهم ينال إهتمام الإدارة العليا.

8 - مؤثرات بيئة العمل الإدارية: أفرت نسبة كبيرة من العاملين في حقل العلاقات العامة (81.7 % حسب دراسة علمية ) وجود عوائق في بيئة العمل الإدارية، والتي من شأنها التأثير على التفكير والأداء في العمل، ومن هذه الضغوط نجد : أسلوب القيادة المتسلط، الرقابة المبالغ فيها ( التجسس )، غياب المكافآت المالية، بيئة العمل.

بالإضافة إلى مشكلات بيئة العمل توجد عقبات أخرى مؤثرة منها :

- قلة أو عدم كفاءة بعض العاملين بالعلاقات العامة
- ساعات العمل الطويلة : فقد تتطلب وظيفة العلاقات العامة في كثير من الأحيان التواجد ليلا ونهارا. مما يسبب التعب والإرهاق.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، 1988، ص35 .

### المطلب الثاني : تقويم العلاقات العامة في الإدارة المحلية

يعتبر التقويم إمتداداً لعملية البحوث، حيث يتم تقويم برامج العلاقات العامة الموضوعية بناء على إتجاهات الرأي العام المحلي والتي تختص بها وظيفة البحوث. كما أنها عملية متصلة ومتداخلة مع العمليات الأخرى، وهي التخطيط والإتصالات. وعلى هذا الأساس وبناء على المدى الزمني يقسم التقويم إلى نوعين هما:

أ- **التقويم الجزئي أو المرحلي:** يكون هذا النوع من التقييم أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة على طول الفترة الزمنية التي يشغلها. وكذلك بالنسبة لكافة الوسائل والطرق التي يستغلها.

ب- **التقويم النهائي أو الشامل:** ويتم عقب تنفيذ برنامج العلاقات العامة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف فيه، وإعادة تخطيط برامج علاقات عامة مستقبلاً بناء على النتائج المستخلصة من هذا التقويم. ويتم التقويم في مجال العلاقات العامة بالإدارة المحلية من خلال جوانب عديدة أهمها الآتي:

- التأكد من مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة في الإدارة المحلية لأهدافه المنشودة.
- التأكد من تأييد ومساندة السلطات المحلية لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته المادية والبشرية.
- التأكد من مدى إلتزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية.
- التأكد من مدى كفاءة أعضاء جهاز العلاقات العامة بالوحدة المحلية ومدى حاجتهم إلى تدريب لرفع كفاءتهم.
- التأكد من مساعدة الإدارات الأخرى - بالوحدة المحلية- لجهاز العلاقات العامة، وكذلك التأكد من مدى تعاون الوحدات المحلية التابعة والوحدة المحلية الأم لما يتضمنه برنامج العلاقات العامة، والتأييد والمساندة التي تقدم له.
- التأكد من نجاح وسائل الاتصال المستخدمة في التأثير على آراء وأفكار ومعتقدات واتجاهات الجماهير المختلفة.

- التأكد من استجابة جماهير المواطنين وكافة الأطراف المرتبطة بالوحدة المحلية لمحتويات الرسالة الاتصالية.

وبهذا نخلص إلى أن عملية التقويم تساعد على توفير معلومات مرتدة عن جهود برامج العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية ومنجزاتها، وهي معلومات هامة ومفيدة لتوجيه ومتابعة الأداء الحالي والتخطيط للمستقبل.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية

تعد المسؤولية الاجتماعية هي الإطار الفكري للعلاقات العامة. وهي المنهج العملي الذي ينقل العلاقات العامة من الإطار الفكري النظري الأيديولوجي إلى نطاق التطبيق والتجسيد، ومن مجرد الفكر إلى الممارسة. وأكثر من ذلك نجد أن العلاقات العامة في أصولها التاريخية والعملية والواقعية هي الجانب العملي للمسؤولية الاجتماعية في المجتمع المعاصر. وعليه فالضرورة الملحة تستدعي التطور المستمر للعلاقات العامة، وفي كافة الأصعدة، والبياديين نتيجة توسع دائرة التدخل الحكومي، وتزايد التشريعات والقوانين الحكومية، بالإضافة إلى التعقيدات المتزايدة في الأعمال وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة، والاهتمام الملحوظ بالمشاكل البيئية والاجتماعية. وهناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية لوظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات اجتماعية تسعى للتنمية في نفس الوقت " تتمثل في تكوين وتشكيل رأي عام محلي محابي لتحقيق التنمية المحلية . وفي حث وتدريب المواطنين على المشاركة الشعبية عن طريق تبصيرهم بإمكانيات الوحدة المحلية، وإنجازاتها، والعقبات التي تواجهها. بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية لوظيفة العلاقات العامة في الإدارة المحلية تتمثل في مساعدة وحدات الإدارة المحلية في زيادة درجة فعاليتها"<sup>1</sup>

ويتأتى ذلك من خلال الآتي:

- العمل على تكوين وتشكيل رأي عام مؤيد للتنمية المحلية.

<sup>1</sup> - محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 344.

- حث وتدريب وتحفيز المواطنين المحليين على المشاركة الشعبية في شؤون وقضايا ومشاكل مجتمعهم المحلي، وهذا من خلال إطلاعهم وتزويدهم بالمعلومات الحقيقية عن الإمكانيات المادية والبشرية للوحدة المحلية . وأهم إنجازاتها، والعقبات التي تواجهها.

# الفصل الرابع

## الإطار التطبيقي للدراسة

- 1- التعريف بولاية المسيلة
- 1-1- بطاقة فنية حول ولاية المسيلة
- 1-2- تفصيل الهيكل التنظيمي
- 1-3- تنظيم الأمانة العامة
- 2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية

## 1- التعريف بولاية المسيلة

تعتبر الولاية ممثلة بمكتب الصفقات العمومية من أحسن النماذج لهذه الدراسة لأسباب عدة حيث يعتبر هذا المكتب أمانة ( كتابة ) لاجتماعات اللجنة الولائية للصفقات العمومية ويتولى متابعة الصفقة منذ وضع المشروع إلى غاية تنفيذه.

## 1-1- بطاقة فنية حول ولاية المسيلة

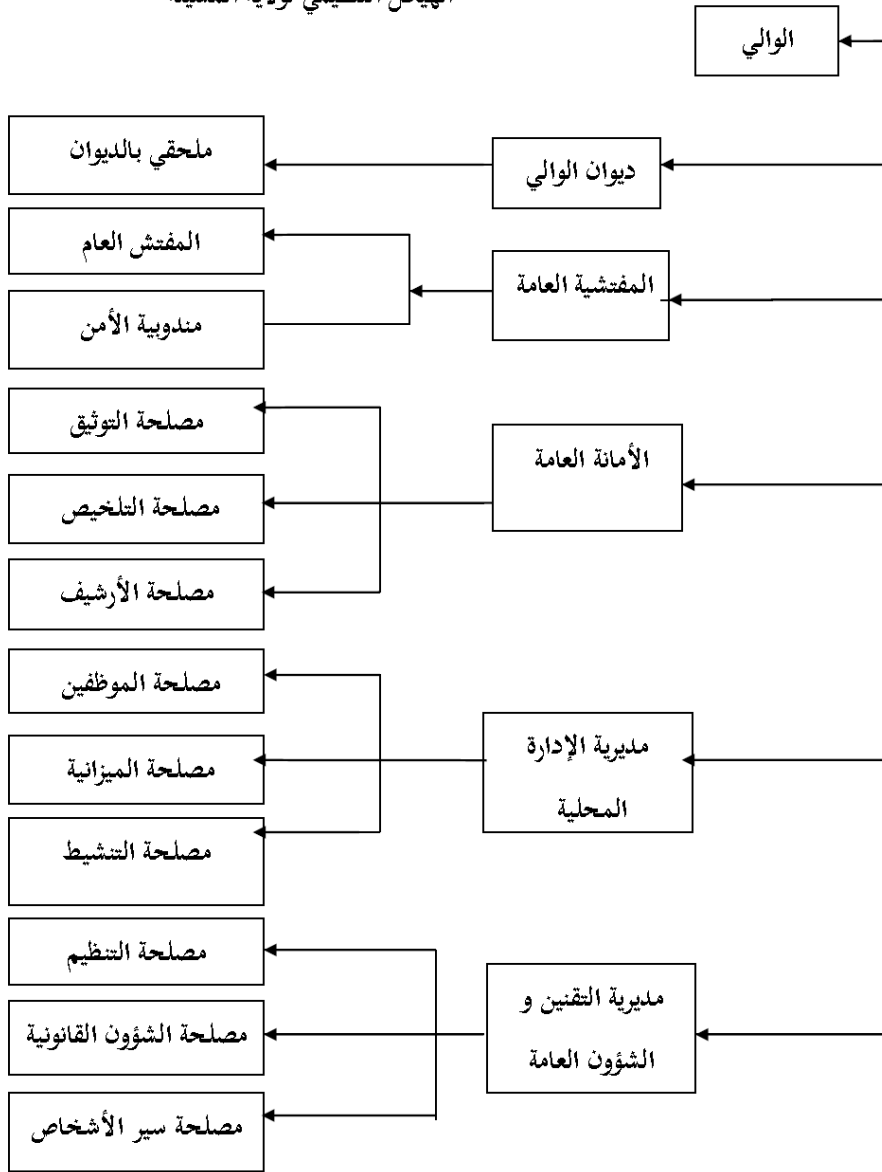
أولا : لمحة تاريخية لقد كان للقانون رقم 62- 157 المؤرخ في 12 / 12 / 1962 المتضمن تمديد العمل بالتشريع الفرنسي إلى أجل غير محدد أثرا واضحا على النظام الإداري في الجزائر حيث أدى ذلك إلى تدعيم سلطات المحافظ وإنشاء بعض الهيئات سعيا وراء تمثيل شعبي، وفي محاولة لتكريس الديمقراطية صدر الأمر رقم 69- 38 الصادر بتاريخ 23 أكتوبر 1969 الذي تضمن قانون الولاية هذا الأخير تم إلغاؤه بموجب القانون 90/09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 والذي تم إلغاؤه بقانون الولاية 12- 07 المؤرخ في 21 فيفري 2012.

لقد عززت الدولة دور ومكانة الجماعات المحلية والمتمثلة في الولاية والبلدية منذ الاستقلال، وهذا ما نلاحظه من خلال دساتير الجزائر المتعاقبة، وأيضا من خلال مختلف النصوص القانونية، ومنحتها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، حيث بإمكانها تسيير شؤونها الداخلية في نطاق اختصاصاتها الواسعة، ولكن تحت وصاية الإدارة المركزية، حيث عرفت المادة الأولى من قانون الولاية 12- 07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 بأنها الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية ترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين ولاية المسيلة هي إحدى الولايات المنبثقة عن التقسيم الإداري لسنة 1974 بموجب الأمر رقم 74/69 المؤرخ في 07 / 07 / 1974 بعد أن كانت تابعة لولاية سطيف ، وتتكون من 15 دائرة و 47 بلدية طبقا للقانون رقم 09 / 84 المؤرخ في 02 / 09 / 1984 .

ثانيا : الهيكل التنظيمي للولاية

الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة



المصدر : مصلحة المستخدمين بولاية المسيلة سنة 2018

**1-2- تفصيل الهيكل التنظيمي:**

1- الديوان: يعتبر الديوان المركز الرئيسي لأن الوالي يشرف عليه بصفة مباشرة ويوجد على رأس هذا التنظيم رئيس الديوان المشرف عن الولاية بالنيابة عن السيد الوالي، يتلقى رئيس الديوان في اختصاصه تفويضا بالإمضاء من السيد الوالي ويتكون الديوان من عدة مكاتب نذكر منها:

✓ مكتب الوالي .

✓ مكتب رئيس الديوان .

✓ مكتب المكلف بالأمانة العامة الوطنية .

✓ مكتب قطاع التربية والتكوين المهني .

✓ مكتب قطاع الفلاحة .

✓ مكتب قطاع الطرق والبناء.

✓ مكتب مكلف بالوكالات العقارية .

2- الأمانة العامة : تحدد مهامها حسب المرسوم رقم 582 / 90 المؤرخ في 09 / 1990 و29/القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05 / 03 / 1992 م.

**3- المفتشية العامة ومندوبية الأمن :**

3-1- المفتش العام: يشمل مجال تدخل المفتشية العامة للولاية في الأجهزة والهيكل والمؤسسات المركزية واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، مع مراعاة أحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 90 / 188 المؤرخ في 23 يونيو 1990 م، ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاطا لأجهزة والهيكل والمؤسسات يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم.

3-1- مندوبية الأمن: مكلف بكل القضايا التي تتعلق بالأمن، عبر تراب الولاية، وهي تعتبر همزة وصل بين مصالح الأمن.

4- مديرية التنظيم والشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفقا لهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265- 95 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.

5- مديرية الإدارة المحلية : مديرية مركزية تابعة بشكل مباشر إلى الولاية نشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم 95/265 المؤرخ في 03 / 06 / 1995 المحدد لكافة الشؤون العامة للإدارة المحلية .

وحسب التعليمات ما بين الوزارات رقم 29 المؤرخة في 01 / 22 / 1991 والمتعلقة بتنظيم مديرية الإدارة المحلية ومديرية التقنين والشؤون العامة تضم مديرية الإدارة المحلية المتشكلة على مستوى ولاية المسيلة ثلاث مصالح وهي:

مصلحة الميزانية والممتلكات.

مصلحة الموظفين .

مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج .

### 1-3- تنظيم الأمانة العامة

فيما يتعلق بتنظيم الأمانة العامة بالولاية ويطلق عليها اسم " الكتابة العامة" فقد صدرت التعليمات الوزارية رقم 28 / 93 بتاريخ 02 ماي 1993 والتي قسمت الأمانة العامة إلى ثلاث مصالح هي: مصلحة التلخيص، مصلحة التوثيق، مصلحة الأرشيف

وتعتبر الأمانة العامة أكثر أجهزة الولاية حيوية، حيث يترأسها أمين عام يحتل المرتبة الثانية بعد الوالي، ويعين بموجب مرسوم رئاسي 240 / 99 المتضمن صلاحيات التعيين المخولة لرئيس الجمهورية في المناصب العليا وتحدد مهام الأمين العام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 215 / 94 المؤرخ في 23 / 07 / 1994 والمحصورة في النقاط التالية

لا يسهر على العمل الإداري ويتضمن استمراريته .

لا يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

ينسق عمل المديرية ويتابع عمل أجهزة الولاية

تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها.

ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.

تنظيم وإعداد وتولي كتابة اجتماعات مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضائه المعنيين.

تنشيط برنامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.

متابعة تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات المجلس الولاية.

يترأس لجنة الصفقات في الولاية وكذا اللجان ذات الطابع الإداري والتقني المحدثة بموجب القوانين والتنظيمات.

الحلول محل الوالي واستخلافه في حالة مانع أو غياب. تنقسم الأمانة العامة إلى ثلاث مصالح وهي: مصلحة التلخيص، مصلحة التوثيق، مصلحة الأرشيف

**1- مصلحة التلخيص :** وكان يطلق عليها سابقا " مصلحة التنظيم والتنسيق " وكان لها دور هام حيث كانت تعني بدراسة نشاط المؤسسات العمومية الاقتصادية، لكن حاليا يطلق عليها مصلحة التلخيص وهي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي وذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع، تتكون مصلحة التلخيص من ثلاث مكاتب: مكتب الصفقات العمومية ، مكتب التنظيم، مكتب التنسيق.

#### - مكتب الصفقات العمومية :

يقوم هذا المكتب بتحضير اجتماعات اللجنة الولائية للصفقات العمومية وكذا كتابة التقارير للأمانة العامة، حيث يعتبر هذا المكتب أمانة (كتابة) لاجتماعات اللجنة الولائية للصفقات العمومية ويتولى متابعة الصفقة منذ وضع المشروع إلى غاية تنفيذه، يترأس اللجنة الولائية للصفقات العمومية الأمين العام للولاية . تتولى كتابة اللجنة القيام بمجموع الأعمال المادية التي تقتضيها مهمتها ولا سيما:

- تسجيل ملفات مشاريع دفاتر شروط المناقصات والتراضي بعد الاستشارة ومشاريع الصفقات والملاحق والطعون وكل وثيقة تكميلية أودعت مقابل وصل استلام.
- التأكد من أن الملف المقدم كامل.
- إعداد جدول الأعمال .
- إعداد استدعاءات أعضاء اللجنة وممثلي المصلحة المتعاقدة.
- إرسال المذكرة التحليلية والتقرير التقديمي ونسخ عن مشروع الصفقة إلى أعضاء اللجنة.
- إرسال الملفات إلى المقررين .
- تحرير مقررات التأشيرات والمذكرات ومحاضر الجلسات.
- متابعة رفع التحفظات بالاتصال مع المقرر .
- تنظيم إطلاع أعضاء اللجنة على المعلومات والوثائق الموجودة لديها.
- مسك أرشيف اللجنة وتنظيمه.
- سير أعمال الكتابة الدائمة للجنة الصفقات العمومية.

- تودع لدى كتابة اللجنة مباشرة مشاريع دفاتر شروط طلبات العروض والتراضي بعد الاستشارة ومشاريع الصفقات والملاحق والطعون وكذا أي بريد يوجه إلى رئيس اللجنة.
- يتم إيداع الملفات وأستلامها على مستوى كتابة اللجنة، وبعد فحص المكونات المادية للملف، تسلم الكتابة إشعارا بالاستلام إلى المصلحة المتعاقد، أو إلى صاحب الطعن، حسب الحالة، يشهد على أن الملف كامل.
- في حالة ما إذا لوحظ أن الملف غير كامل، يحرر إشعار بإعادته إلى المصلحة المتعاقدة، ويجب أن يذكر الإشعار بالإعادة الذي توقعه المصلحة المتعاقدة وتسلم لها نسخة منه المستندات والوثائق الناقصة.
- يرسل استدعاء إلى كل عضو في اللجنة قبل ثمانية أيام ( 08 ) من الجلسة، يعلم فيها بمكان وتاريخ وتوقيت وجدول أعمال اللجنة وذلك بكل الوسائل.
- تلتحق مذكرة تحليلية لكل صفقة أو ملحق يحتوي على المعلومات الأساسية التي تسمح للأعضاء بممارسة مهمتهم، تكون مرفقة بتقرير تقديمي للملف تعدها المصلحة المتعاقدة.
- وتعد المصلحة المتعاقدة المذكرة التحليلية وفقا للنموذج المرفق .
- يجب أن يتضمن التقرير التقديمي، التذكير بالمضمون العام لمشروع الصفقة أو الملحق وكل معلومة من شأنها أن تقدم توضيحات لأعضاء لجنة الصفقات.
- يجب أن يتضمن التقرير التقديمي لملفات دفاتر الشروط، التذكير بالمضمون العام للمشروع وكل معلومة من شأنها أن تقدم توضيحات الأعضاء لجنة الصفقات، لاسيما ما تعلق بشروط التأهيل ونظام تقييم العروض.
- ويجب أن يذكر التقرير التقديمي لملفات الطعون والنزاعات بمحتوى العرائض وكذلك رأي المصلحة المتعاقدة.
- يرسل الملف الكامل الواجب دراسته إلى المقرر الذي يعينه الرئيس قبل ثمانية أيام (08) على الأقل من تاريخ انعقاد اجتماع اللجنة. - يمكن بالنسبة للملفات المستعجلة تخفيض مدة ثمانية أيام (08) المذكورة أعلاه، وتسلم الوثائق المتعلقة بالملفات المرحة للدراسة أثناء الجلسة، لا يمكن تخفيض المدة المذكورة أعلاه إلى أقل من يومين.
- مكتب التنسيق :
- يكلف هذا المكتب بالقيام ب:
- متابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية.

- ضمان تحضير ومتابعة أعمال كل اللجان التي يرأسها الوالي أو الأمين العام من خلال التنظيمات سارية المفعول أو من خلال توجيهات الحكومة.

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية :

أ) عرض وتحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم 01 : يوضح الفئات العمرية حسب جنسهم

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	الفئات العمرية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
41.66%	25	41.66%	10	57.60%	15		[33 - 25]
30%	18	33.33%	8	27.50%	10		[41 - 33]
21.66%	13	20.90%	5	22.20%	8		[49 - 41]
6.66%	04	4.10%	1	08.33%	3		[57 - 49]
100%	60	100%	24	100%	36		المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسة تزيد عن الإناث بحيث تقدر نسبتهم ب 60% بينما نسبة الإناث 40 %، ومعظم الذكور تتركز أعمارهم في الفئة العمرية [33 - 25] حيث تقدر النسبة ب 57.60 % بينما الإناث 41 . 66 %، كما تتركز أعمار الإناث في الفئة العمرية [33 - 25] بنسبة تقدر ب 41.60 % أما الذكور تقدر النسبة ب 57.60 % وتليها الفئة العمرية التي تأخذ بنسبة متقاربة بين الذكور والإناث في الفئة [41 - 49] تقدر بنسبة الذكور با 22.20 % أما الإناث 20.90 % أما باقي الفئات تنصيب ذكور وإناث بنسبة قليلة انطلاقا من هذه النتائج يتضح لنا زيادة عدد الذكور عن الإناث في الفئة العمرية (25 - 33] راجع الى طبيعة العمل داخل المؤسسة بحيث نجد أغلب الوظائف الصعبة والتي يحتاج فيها العاملين إلى الدقة والسرعة في التنفيذ يشغل فيها الذكور أكثر.

جدول رقم 02: العلاقة بين المستوى التعليمي حسب الجنس

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
13.33%	8	12.50%	3	13.80%	5		ابتدائي
18.33%	11	20.83%	5	16.66%	6		متوسط
36.66%	22	41.60%	10	33.30%	12		ثانوي

جامعي	13	%36.20	6	%25.07	19	%31.66
المجموع	36	%100	24	%100	60	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كان لهم مستوى تعليمي جامعي تضم ذكور تقدر بنسبة 36%، بينما نجد الإناث بنسبة 25.07%. كما نجد أن نسبة الإناث الذين لهم مستوى ثانوي 41.60% بينما الذكور تمثل 33.30% نستنتج أن هناك تنوع في المستوي التعليمي للموظفين في الإدارة المحلية وأيضاً تباين في حجمها وهي تشمل مختلف المستويات التعليمية والشيء الملاحظ هو ارتفاع الدرجة التعليمية لأغلب الموظفين في المؤسسة وخاصة عند الذكور مقارنة بالإناث وهذا لحاجة الذكور للعمل أكثر من الإناث.

### جدول رقم 03: يبين مدة العمل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الخبرة
40%	24	أقل من 05 سنوات
60%	36	أكثر من 05 سنوات
100%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة المختارة اشتملت على فترتين لمدة العمل حيث تفاوتت على فئتين كما أنه مثلت فئة أكثر من 5 سنوات، بأعلى نسبة 60% من أفراد العينة تليها فترة أقل من 5 سنوات بنسبة 40% من أفراد العينة . وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين بمقر ولاية المسيلة لهم مدة عمل أكثر من 5 سنوات وعليه فإن أغلب الموظفين لديهم الأقدمية داخل المؤسسة .

### جدول رقم 04 : يبين كيفية تعامل العامل مباشرة مع الإدارة من خلال المستوى الوظيفي

المجموع		لا		نعم		تعامل مباشر
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
55%	33	100%	12	43.75%	21	عامل بسيط
13.33%	8	/	/	16.66%	8	رئيس المصلحة
31.66%	19	/	/	39.58%	19	إطار
100%	60	100%	12	100%	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 55 % وهم العمال البسطاء أدلو باستعمال التعامل المباشر مع الإدارة ثم تليها بنسبة 31.66% وهي

فئة الإطار وأخيرا فئة رئيس مصلحة بنسبة 13.33% وكانت فئة من العمال البسطاء وهي الوحيدة التي أجابت بالا وبنسبة تقدر ب 100% وهذا لعدم التعامل المباشر مع الإدارة. - وهذا يدل على أن المؤسسة تسمح للعاملين بالتعامل مع الإدارة لتوضيح التعليمات التي تصل من الإدارة وتكون غامضة ولا يمكن استيعابها.

- وهذا ما تؤكدته النظرية البنائية الوظيفية حيث تنظر إلى التنظيم باعتباره رمزا للتفاعل الاجتماعي ويعتبر الاتصال جزءا من النسق الأكبر من العمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات ووجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة الحاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة.

**جدول رقم 05: يبين الكيفية التي تستعمل لتوصل المعلومات داخل المؤسسة الاحتمالات**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإعلانات	19	31.66%
الاجتماعات الإدارية	41	68.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن الوسيلة الأكثر استعمالا في توصيل المعلومات داخل المؤسسة تتمثل في الاجتماعات الإدارية بنسبة 68.33 % ثم تليها الإعلانات بنسبة 31.66% وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة في اعتمادها على الاجتماعات الإدارية كأحسن طريقة لتوصل المعلومات لكافة عمال المؤسسة رغم أن نسبة الاجتماعات الإدارية متقاربة مع الإعلانات . وبهذا نستنتج أن الإدارة تعتمد في توصيل المعلومات إلى العاملين من خلال كلتا الوسيلتين ولكن بدرجة متقاربة وذلك وفقا لطبيعة وأهمية القرار أو المعلومة وهذا ما تؤكدته نظرية التبادل أنه على المؤسسة أن تسعى في إنجاح إدارتها من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في أنماط والمستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات.

**جدول رقم 06 : يبين مدى استشارة المدير العاملين في وضع برامج معينة للمؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	11	18.33%
لا	49	81.67%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يبين مدى استشارة المدير للعاملين في وضع

برامج معينة للمؤسسة حيث نأخذ نسبة الذين أجابوا ب (لا) اكبر نسبة 81 . 67 % وهم الذين يعتبرون أن المدير لا يناقش العاملين في وضع برامج للمؤسسة، أما النسبة المتبقية فقد أجابت با (نعم) وهي نسبة 18.33 % تتمثل في فئة أصحاب رؤساء الأقسام هم الذين يستشيرونهم المدير في وضع برامج معينة للمؤسسة . نستنتج أن المدير يهتم بفئة قليلة فقط من العاملين وذلك لاستشارتهم في وضع برامج للمؤسسة ولا يولي أهمية للفئة الأخرى في النقاش ووضع برامج للمؤسسة.

**جدول رقم 07 : يبين تنفيذ العمال للقرارات دون النقاش التكرار**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
86.60%	52	نعم
13.33%	8	لا
100%	60	المجموع

توضح لنا بيانات الجدول تنفيذ قرارات المدير دون نقاش من طرف العمال حيث كانت نسبة الذين ينفذون هذه القرارات 86.68% مقارنة ب 13 . 33 % الذي يكون لهم الحق في مناقشة المدير ومنه تتضح بان هذه النسبة الأخيرة تمثل الذين يتعاملون مباشرة مع المدير أما باقي النسب فشملت العمال . يتضح أن قرارات المدير تنفذ من قبل هؤلاء الفئة دون نقاش ولكن هذا لا يعني أن مدير المؤسسة يعارض أفكار أو اقتراحات ولكن يعمل ذلك من أجل التسيير الحسن للمؤسسة .

**جدول رقم 08 : يبين تقديم العاملين اقتراحات للإدارة حول سير العمل الاحتمالات التكرار**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
35%	21	نعم
65%	39	لا
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الإجابة التي تبين تقديم العاملين الاقتراحات للإدارة حول سير العمل أخذت (لا) اكبر نسبة تقدر ب 65% والمحبين ب- (نعم) تأخذ نسبة 35 % . ويرجع سبب المجيبين ب (لا) لكون غالبية المؤسسة تتكون من عامل بسيط أما النسبة التي أجابت ب (نعم) تكون هي من فئة رؤساء المصالح ونستخلص أن المؤسسة أنها تقدم من طرف العمال اقتراحات حول سير العمل من طرف رؤساء الأقسام ترى أن الإدارة تفسح

المجال أمام العاملين لتقديم الاقتراحات حين يتطلب الأمر ذلك وكذا اختيار العمال ذوي المستوى والخبرة .

**جدول رقم 09 : يبين ترقية الإدارة للموظفين الاحتمالات**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
36.66%	22	الخبرة
8.33%	5	الكفاءة
51.66%	31	الأقدمية
3.33%	2	حسن العمل
100%	60	المجموع

تشير بيانات هذا الجدول والتي تبين على أي أساس تقوم المؤسسة بترقية الموظفين فأعلى نسبة 51.66% التي ترى بأن الإدارة تقوم بالترقية على أساس الأقدمية في حين ثاني نسبة والتي تقدر بـ 36.33% والتي ترى أن الترقية تكون على أساس الخبرة أما الكفاءة فهي بنسبة 8.33%.

التي ترى أن الترقية تكون من خلال الكفاءة أما ترقية الموظفين بحسن العمل فأخذت نسبة 3.33% ومنه نستخلص من هذا الجدول أن المؤسسة تقوم بالترقية من خلال الأقدمية أي العامل الذي يعمل مدة طويلة داخل المؤسسة هو الأحق بترقيته عن باقي العمال الجدد .

**جدول رقم 10 : يبين تقديم الإدارة لتدريبات للعاملين داخل المؤسسة الاحتمالات**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
8.33%	5	نعم
91.66%	55	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة لا تقدم تدريبات للعاملين داخل المؤسسة إلا بنسبة قليلة بلغت 8.33%، بينما عبرت نسبة 91.66% على أن المؤسسة لا تهتم بتكوين العاملين ولا بتطوير وتحسين أدائهم فهي لا تقوم بتدريبات تكوينية للتحسين من مهاراتهم وذلك بسبب نقص الإمكانيات المادية ونقص المؤطرين لذلك.

جدول رقم 11 : يبين الطريقة التي يستعين بها العاملين من كلا الجنسين لمواجهة صعوبات أو مشاكل إدارية

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30%	18	29.16%	7	30.55%	11	كتابة الرسالة
51.66%	31	50%	12	52.77%	19	الاتصال بالمشرف
18.33%	11	20.83%	5	16.66%	6	الاتصال بنقابة العمال
100%	60	100%	24	100%	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الطريقة التي يستعين بها العاملين من كلا الجنسين (إناث وذكور) لمواجهة صعوبات أو المشاكل الإدارية أكبر نسبة يستخدمها الذكور في الاتصال بالمشرف بنسبة 52.77% وكذلك بالنسبة للإناث فهي تمثل أكبر نسبة تقدر 50%، ثم تليها كتابة رسالة بنسبة تقدر بـ 30.55% هذا بالنسبة للذكور، أما الإناث فتعد الاتصال بكتابة رسالة هي ثاني مرتبة بنسبة 29.16% أما آخر مرتبة بالنسبة للذكور هي الاتصال بنقابة العمال بنسبة 16.66% أما الإناث آخر مرتبة فهي تمثل الاتصال بنقابة العمال بنسبة 20.83%.

- ونستخلص أن الوسيلة المستخدمة أكثر والتي يستعين بها العمال في مواجهة الصعوبات والمشاكل هي أسلوب الاتصال المباشر مع المشرف أي استخدام الاتصال الصاعد والذي يكون من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس أو من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا ويتم من خلاله رفع رغبات واقتراحات الموظفين إلى المدير من أجل المساهمة في حال وجود مشكلة يكون الاتصال مباشر مع المدير .

جدول رقم 12: الوسيلة المستخدمة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
43.33%	26	استدعاء
45%	27	اتصال هاتفي
11.66%	7	مقابلة شخصية
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الوسيلة المستخدمة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال والتي أخذت أكبر نسبة تقدر ب 45% هي الاتصال الهاتفي ثم تليه الاستدعاء بنسبة 43.33 % وهي نسبة متقاربة بين الاتصال الهاتفي والاستدعاء تليها في آخر مرتبة المقابلة الشخصية 11.66 % ويرجع السبب لاختيار الإدارة للهاتف للتطور التكنولوجي فالهاتف أصبح منتشرا لكل شخص له هاتف محمول حيث يسهل الاتصال به كما أنه أسهل استعمال ولا يكلف الجهد فمن خلال مكالمة بسيطة يمكن للإدارة الاتصال أما الاستدعاء فهو معروف عند الإدارات يستخدم منذ أن وجدت الإدارات فهو عبارة عن خط كتابي تقوم الإدارة بإرساله إلى العامل الذي تريد الاتصال به .

أما المقابلة الشخصية والتي أخذت أقل نسبة فهي لا تستعمل كثيرا لأنها قد تقوم بتضييع وقت العامل أو عدم تفضيل الإدارة للمقابلة الشخصية وبهذا نستخلص أن الإدارة المحلية لولاية المسيلة تقوم بتفضيل الاتصال الهاتفي للاتصال بعمالها وموظفيها.

**جدول رقم 13 : يبين تقديم الإدارة للعاملين شروحات وتوضيحات للقرارات والأوامر التي تصدرها**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	25	نعم
58.33%	35	لا
100%	60	المجموع

تكشف البيانات الواردة في الجدول الذي يبين تقديم الإدارة شروحات وتوضيحات للعاملين للقرارات التي تصدرها المؤسسة فأكثر نسبة تقدر ب 58.33 % أجابت بان المؤسسة لا تقدم شروحات وتوضيحات للقرارات التي تصدرها أما النسبة المتبقية والتي تقدر ب 41.66% فقد أجابت بنعم وهي نسبة مقاربة للمجيبين بلا وهذا راجع إلى أن الشروحات والتوضيحات لا تقدم إلى جميع العمال بل لفئة معينة كرؤساء الأقسام أو ممثلي العمال باعتبارهم ينقلون قرارات ونتائج الاجتماعات إلى بقية العاملين . ومن النظريات التي تثبت ذلك نظرية التبادل فمن خلال تبادل القيم والأفكار على مستوى الوحدات الصغرى يتم التفاعل بين الأشخاص من خلال الاستعانة بينما لتفهم وتقييم العلاقات داخل أو خارج المؤسسة .

## جدول رقم 14 : يبين تنظيم المؤسسة للقاءات لمناقشة قضايا العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
دائما	5	8.33%
أحيانا	31	51.33%
نادرا	24	40%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول تنظيم المؤسسة للقاءات واجتماعات لمناقشة قضايا العمل أكبر نسبة أجابت بأن المؤسسة تقوم بتنظيم احتمالات تكون أحيانا ونسبة تقدر ب 51.33% تليها الفئة التي تجيب بأن المؤسسة نادرا ما تقوم بلقاء واجتماعات لمناقشة قضايا العمل وهي نسبة 40% أما النسبة فهي التي تجيب با دائما وتقدر ب 8.33% .

- ونستخلص من هذا الجدول أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتنظيم لقاءات المناقشة قضايا العمل وقد تكون ظرفية إذا حدث ظرف طارئ، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى عقد الاجتماعات التي تناقش فيها المواضيع المتعلقة بالعمل والعامل، وكذا الأوضاع الطارئة على المؤسسة، كل هذا من أجل تفادي الأخطاء وكذا تقدم ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا يدل على وجود الاتصال النازل في المؤسسة .

## جدول رقم 15 : يبين تقديم المؤسسة حوافز للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	4	6.66%
لا	56	93.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نسبة 93.33% من المبحوثين لا يستفيدون من حوافز من المؤسسة وانعدام نسبة المستفيدين من الحوافز، باعتبار أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه، تصرفاته كلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز غير موجود، لا تكون هناك فاعلية للحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة، بينما يستفيد حوالي 6.66% من حوافز وهي نسبة ضئيلة . ونستنتج أن المؤسسة تعاني من مشكل في تقديم التحفيزات للعمال، وهذا راجع لنقص في الإمكانيات التي تعاني منها المؤسسة .

ج) عرض وتحليل بيانات : يؤدي مكتب ادارة العلاقات العامة دوره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

جدول رقم 16 : يبين تعرف المؤسسة على رغبات الجمهور الخارجي في التوظيف

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
61.66%	37	نعم
38.33%	23	لا
100%	60	المجموع

الجدول يوضح تعرف المؤسسة على رغبات الجمهور الخارجي في التوظيف وكانت الإجابة (نعم) أكثر نسبة تقدر ب 61.66 % في المقابل الإجابة ب (لا) جاءت ب 38.33% وهي نسبة متقاربة، وهذا الكون الإدارة المحلية تهتم بالتدعيم باليد العاملة المؤهلة.

جدول رقم 17 : يبين عمل المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها وكسب ثقة الجمهور الخارجي

المجموع		إناث		ذكور		تحسين وتطوير الخدمات كسب ثقة الجمهور
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
63.33%	38	62.50%	10	63.64%	28	نعم
36.66%	22	37.50%	6	36.36%	16	لا
100%	60	100%	16	100%	44	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين عمل المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها وكسب ثقة الجمهور الخارجي أن أعلى نسبة وهي (نعم) التي تسعى المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها وكسب ثقة جمهورها الخارجي من خلال حسن الخدمات بنسبة 63.33 %، ثم تليها نسبة 63.33%الذين أجابوا من خلال تحسين الأساليب الاتصالية في حين أخذت نسب متقاربة كل من أجابوا ب (لا) بعدم تحسين الخدمات نسبة تقدر 36.36 % وعدم تحسين الأساليب الاتصالية بنسبة 37.50%.

- ونستخلص من ذلك أن حسن الخدمات تتمثل في تقديم الخدمات اليومية والمساعدات الاجتماعية أما الأساليب الاتصالية بمختلف اتجاهاتها مستوياتها من اتصال داخلي بين العمال والاتصال الخارجي مع الجمهور.

## جدول رقم 18 : يبين التزام المؤسسة في إصدار قراراتها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
58.33%	35	دائما
33.33%	20	أحيانا
8.33%	5	نادرا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أن المؤسسة تقوم بالالتزام في قراراتها دائما وذلك بنسبة تقدر 58.33% وتليها نسبة كل من يرى أن المؤسسة تلتزم في إصدار قراراتها أحيانا بنسبة 33.33% وهذه الفئة تعتبر أن المؤسسة تلتزم بإصدار القرارات خاصة بالأعمال التي تمارسها . أما الفئة الأخيرة التي تقدر بنسبة 8.33% والتي تعتبر أن المؤسسة نادرا ما تلتزم في إصدار قراراتها.

- نستنتج أن أغلب الإجابات حول التزام المؤسسة في إصدار قراراتها كانت دائما وهذا يدل على الانضباط داخل المؤسسة في القرارات، فالمدیر الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة ويجب على الإدارة التحكم في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة ويجب اقتصار المعلومات أو القرارات الصادرة عن الإدارة عن ما يتعلق بالعمل وظروفه .

## جدول رقم 19 : يبين أهم القطاعات التي تتعامل معها المؤسسة الاحتمالات

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
16.66%	10	المؤسسة الإعلانية
68.33%	41	الجمهور العام
15%	9	المؤسسة الحكومية
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أهم القطاعات التي تتعامل معها الإدارة المحلية لولاية المسيلة باعتبارها مؤسسة عمومية، فهي تتعامل مع الجمهور العام بنسبة 68.33% وهي أكبر نسبة وتليها المؤسسة الإعلانية بنسبة 16.66% وأخيرا المؤسسات الحكومية بنسبة 15%، ويرجع تعامل المؤسسة مع الجمهور العام بنسبة أكبر لان نشاطات هذه المؤسسة يتطلب التعامل مع الجمهور، وتتعامل مع المؤسسة الإعلانية للعمل على كسب ثقة الجمهور وتأييده وتكوين صورة طيبة لدى الجمهور الخارجي والإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطاتها .

وتتعامل مع المؤسسات الحكومية من خلال دعمها وتعاونها في مجال الإدارة المحلية وتقديم الخدمة العمومية.

**جدول رقم 20 : يبين نوعية التعاملات الخارجية للمؤسسة**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
60%	36	خدمات عمومية
40%	24	إشهار خدمات
100%	60	المجموع

- من خلال الجدول يتبين لنا أن التعاملات الخارجية للمؤسسة تتمثل في خدمات عمومية بنسبة % 60 والتي أخذ أكبر نسبة ثم تليها إشهار خدماتها بنسبة %40.
- ونستخلص من الجدول أن المؤسسة باعتبارها إدارة محلية فمن بين أهم التعاملات التي تقوم بها على المستوى الخارجي تقديم الخدمة العمومية .

**جدول رقم 21 : يبين المبادرات التي تقدمها المؤسسة للجمهور الخارجي**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
58.33%	35	خدمات اجتماعية
41.66%	25	تقديم برنامج عمل
100%	60	المجموع

- يوضح الجدول المبادرات التي تقدمها المؤسسة للجمهور الخارجي فأعلى نسبة تمثلت في الخدمات الاجتماعية التي تقدر ب % 58.33 ثم تليها نسبة % 41.66 تقديم برامج عمل.

**جدول رقم 22 : يبين إقبال الجمهور على هذه المؤسسة التكرار**

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
61.66%	37	نعم
38.33%	23	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول إقبال الجمهور على هذه المؤسسة وباعتبارها مؤسسة اجتماعية تخص كل أفراد المجتمع فهي بالنسبة للمجيبين ( بنعم ) لها إقبال كبير تأخذ نسبة 100 % حيث تستقبل المؤسسة أكثر من 150 شخصا في اليوم وهذا دليل على أن المؤسسة ذات طابع خدماتي.

## جدول رقم 23 : يبين وجود موقع عبر الانترنت للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100%	60	نعم
/	/	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بوضوح أن كل المبحوثين أكدوا عن وجود الانترنت وذلك بنسبة 100 % نستخلص من ذلك أن المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي .

## جدول رقم 24 : يبين المعوقات التي تواجه قسم العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
33.33%	20	دارية
8.33%	5	مالية
11.66%	7	وظيفية
30%	18	عدم فهم نشاط العلاقات العامة
16.66%	10	نقص المختصين
100%	60	المجموع

تبين بيانات الجدول أعلاه أن المعوق الرئيس لنشاطات العلاقات العامة في الإدارة المحلية الولاية المسيلة، هو المعوق الإداري حيث مثل أعلى نسبة تقدر ب 33.33% من أفراد العينة في حين مثلت نسبة 30% عدم فهم نشاطات العلاقات العامة ومثلت نسبة % نقص المختصين في مجال العلاقات العامة في ما مثلت نسبي 8.33% و 11% بنسبة متقاربة للمعوقين الوظيفي والمادي.

- إذن فالملاحظ أن المعوقات التي تواجه نشاطات العلاقات العامة، متمثلة في عدة أسباب متنوعة، ومشاركة بدرجة متفاوتة فيما بينها المعوق الرئيسي وهو المعوق الإداري لكون الإدارة لا تعطي أهمية كبرى للنشاط الذي تقوم به العلاقات العامة وأهميتها والأهداف التي تحققها ونستخلص من هذا الجدول أن الإدارة لا تهتم بالعلاقات العامة .

- ويعود المعوق الثاني وهو عدم فهم نشاطات العلاقات العامة له علاقة مباشرة بالمعوق الأول لكونه يؤثر على أداء المهام نقص المختصين في مجال العلاقات العامة وهذا راجع

إلى الإدارة التي عجزت في تقديم أو انتقاء الموظفين المناسبين والعمال أما المعوق الرابع وهو السبب أو العائق الوظيفي والعائق ما قبل الأخير هو المادي ويعود إلى عدم إيلاء الاهتمام المطلوب لقسم العلاقات العامة وعدم توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتأدية نشاطات هذا القسم، دون التقليل من معوق عدم وجود قسم العلاقات العامة .

- جدول رقم 25 : يبين ضرورة وجود مكتب العلاقات العامة داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
85%	51	نعم
15%	9	لا
100%	60	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة التي ترى ضرورة وجود مكتب العلاقات العامة داخل المؤسسة تقدر ب 85% وهي تمثل أعلى نسبة في حين الأفراد الذين يرون عدم ضرورة وجود مكتب العلاقات العامة في المؤسسة تقدر ب 15% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بأفراد العينة الأخرى .

- ويرجع سبب اختيار غالبية الأفراد للعينة لضرورة وجود مكتب العلاقات العامة داخل المؤسسة الدور العلاقات العامة التي تقوم به في تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

- كما يتبين لنا أن العلاقات العامة لم تعد هامشية فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ولإيصال رسالتها إلى الجمهور، والتعريف بأنشطتها وبرامجها وأعمالها، فلا بد من وجود جهاز علاقات عامة يمتلك القدرة العلمية والعملية للتنفيذ .

جدول رقم 26 : يبين تقييم نشاطات العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
26.67%	16	جيدة
58.33%	35	متوسطة
15%	09	رديئة
100%	60	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدين بنسبة 58.33% يضمنون مستوى نشاطات العلاقات العامة بالإدارة المحلية بالمتوسطة بينما ترى نسبة 67.26% أنها جيدة وفي المستوى، في حين أن نسبة 15% من أفراد العينة يعتبرونها أنها رديئة.

- ومن هذه النسب نستخلص أن مستوى نشاطات قسم العلاقات العامة بمقر ولاية المسيلة مقبول نسبيا لدى أغلبية الموظفين .

### ثالثا : النتائج العامة للبحث

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم أهم النتائج العامة التي أسفر عنها التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، وذلك حسب فروض البحث المطروحة وهي كما يلي:

1- يساهم عمل العلاقات العامة على كسب ثقة الجمهوري الداخلي:

والنتائج التالية تثبت صحة الفروض نسبيا لان مكتب العلاقات العامة غير موجود إنما توجد وظيفة العلاقات العامة.

إن وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية لمقر ولاية المسيلة ينعكس في طبيعة العلاقات بين الإدارة والجمهور الداخلي (العمال) حيث يمكن أن يساهم في تحسين العلاقات فقد وجد أن الذكور (36) والإناث (24) يتعاملون مع الإدارة مباشرة بنسبة 80% وذلك لضرورة وجود تنسيق بين مصالح الإدارة وربط العاملين بالمدير، بالمقابل تمثل 20% نسبة احتمالات تعامل مع الإدارة وذلك لوجود رؤساء الأقسام وتمثيلهم للعمال في بعض التعاملات حيث يمكن أن يكتفي المسؤول بالتعامل مع هؤلاء الرؤساء لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل والعمال حيث لكل قسم رئيسته الذي يعتبر بمثابة وسيط بين العمال، هذا القسم هو المسؤول في الإدارة وهناك وسائل عديدة يمكن أن تصل من خلال المعلومات إلى العامل فهي تصله عن طريق الإعلانات بنسبة 31.66% وتصل أيضا من خلال الاجتماعات الإدارية بنسبة 68.33% لمناقشة قضايا العمل هذا ما يبينه الجدول رقم (65)، وما يمكن أن يفسر وجود العلاقات العامة أو عدم وجودها كوظيفة في وضع برامج المؤسسة من خلال استشارة المدير للعاملين في وضع برامج المؤسسة بنسبة 18.33% وعدم استشارة المدير للعاملين بنسبة 81.67% أيضا تقوم الإدارة بترقية الموظفين على أساس الأقدمية بنسبة 81.66% و22% بالنسبة للترقية على أساس الخبرة والكفاءة بنسبة 5%، وحسن العمل الذي لا يعتبر مؤشر للترقية هذا ما يوضحه الجدول رقم 09، كما يقوم العاملين بتقديم اقتراحات حول سير العمل وذلك بنسبة 35% وهم أصحاب الكفاءة

والأقدمية والخبرة، أما بالنسبة لعدم تقديم العمال الاقتراحات حول سير العمل فهي 65% لذلك فالعلاقات العامة تعمل على تحسين هاته العلاقات بأكبر قدر ممكن، أيضا نجد الإدارة لا تقوم بتدريب العاملين بنسبة 55% وهذا ما أوضحه الجدول رقم 10، أما الذين يرون المؤسسة تقوم بتدريب العاملين 5% كما أن الاتصال بالإدارة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل تواجه العمال يتم من خلال احتمال كتابة رسالة بنسبة 30% أما في احتمال الاتصال بالمشرف بنسبة 51.66% والاتصال بنقابة العمال بنسبة 18.33% أما فيما يخص اتصال الإدارة بالعمال فيتم من خلال استدعاء قدر بنسبة 43.33% والاتصال الهاتفي قدر بنسبة 45%، أما المقابلة الشخصية فتتمثل 11.66% هذا ما يوضحه الجدول رقم 12، وبالنسبة للشروحات والتوضيحات التي تقدمها الإدارة لمناقشة قضايا العمل قد تكون أحيانا بنسبة 51.66% ونادرا بنسبة 40% وبنسبة 8.33%، وفيما يخص تقديم المؤسسة حوافز للعاملين فهي لا تقدم الحوافز بنسبة 93.66% وبنسبة 6.33% الذين قالو تقدم حوافز، وهذا ما يعكس عدم الأهمية التي توليها المؤسسة للعاملين نظرا للأهمية في تحسين العلاقة بين الجمهور الداخلي والمؤسسة .

2- يؤدي مكتب العلاقات العامة دور هام في البناء التنظيمي للمؤسسة وقد تتحقق هذه الفرضية نسبيا لوجود العلاقات العامة كوظيفة لا كمكتب أو تنظيم وهو ما توضحه النسب التالية :

- إن المؤسسة تسعى للتعرف على رغبات الجمهور الخارجي للتوظيف بنسبة 61.66% وعدم التعرف على رغبات الجمهور بنسبة 38.33% وهذا دليل على عدم اهتمامها ولا مبالاة بجانب التوظيف، وتعمل المؤسسة على تحسين وتطبيق خدماتها وذلك من خلال كسب ثقة الجمهور لها وهناك عديد من الطرق لكسب هذا الجمهور منها حسن الخدمات بنسبة 63.64% تحسين الأساليب الاتصالية بنسبة 62.5% هذا ما يبينه الجدول رقم 17، أما التزام المؤسسة في إصدارها للقرارات فتكون دائما بنسبة 58.33% وأحيانا بنسبة 33.33%، إضافة إلى هذا هناك للمؤسسة تعاملات مع مؤسسات خارجية وهذا ما تستدعيه طبيعة عمل المؤسسة وهذا ما أوضحه التعامل مع المؤسسة الإعلانية بنسبة 16.66% أما في تعاملها مع الجمهور الخارجي بنسبة 68.33% وهذا دليل على أن المؤسسة تتعامل كثيرا مع الجمهور بسبب تنوع الخدمات خاصة وتلبية حاجياتهم وكذلك من خلال المبادرات التي تقدمها للجمهور وتتمثل في خدمات عمومية بنسبة 60% وتقديم إشهار لخدماتها بنسبة

40% ولهذا يمكن ربط كثرة التوافد على المؤسسة من خلال الخدمات المقدمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 19 و 20، وهذا أيضا ما أوضحتها النسب على أن هناك إقبال شديد على المؤسسة بنسبة 100% فيما يخص وجود موقع عبر الانترنت لهذه المؤسسة فقد دلت النسب عن وجود موقع بنسبة 100%، أو بالنسبة للمعوقات التي تواجه قسم العلاقات العامة هي عديدة وهذا ما يتبين في الجدول رقم 24 حيث أثبت هذا على أن أهم معوق هو إداري بنسبة 33 . 33 % وعدم فهم النشاطات للعلاقات العامة بنسبة 30% ومن خلال تقييم نشاطات العلاقات العامة كانت متوسطة بنسبة 58% وهذا ما يوضحه الجدولين رقم 24 و 26 وبالتالي ضرورة وجود مكتب العلاقات العامة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى علاقات أفضل مع الجمهور الخارجي وهذا ما دل عليه الجدول رقم 25 بنسبة 85% وهذا يدل على أهمية مكتب العلاقات العامة بالمؤسسة .

- نستنتج أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين في مقر الولاية بالمسيلة وأيضا تباين في حجمهم وهي تشمل مختلف المستويات التعليمية، الملاحظ هو ارتفاع الدرجة التعليمية أغلب الموظفين في المؤسسة وخاصة عند الإناث مقارنة بالذكور وهذا لحاجة الذكور للعمل أكثر من الإناث .

- وأخيرا يمكن القول أن النتائج المتحصل عليها هي مجرد نتائج جزئية ونسبية حيث أنه ليس بمقدورنا أن نتوصل إلى اكتشاف الحقيقة الظاهرة أو الموضوع المدروس بمجرد التطرق إليه في بحث واحد، خاصة بما تتميز به الدراسة من تعقيد وتشعب وتغير .

# الخاتمة

يمكن القول بأن العلاقات العامة وظيفة لها أهميتها ودورها الفعال في المؤسسة، من خلال كونها تهتم بكل ما من شأنه أن يهتم بالقليل أو الكثير في نجاح المؤسسة إذ يمكن اعتبارها وسيط بين المؤسسة وكل من الجمهور الداخلي والخارجي، والعلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة في حد ذاتها فهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي وتقوم على أساس كسب وتعاطف العاملين وأن تعمل على دفع وإشعار العاملين بالانتماء للمؤسسة، ومن هنا يجب التأكيد على أن مهمة العلاقات العامة تتركز على الجمهور الداخلي وهكذا نكون قد أنهينا هذا البحث المتواضع، الذي يعتبر دراسة جزئية ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات المعمقة خاصة في ظل التطورات والتغيرات التي تحدث في إطار العولمة، ومدى معرفة دور العلاقات العامة داخل المؤسسة في المستقبل .



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

1. أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
2. أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارنة)، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
3. أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000.
4. أحمد محمد مصطفى: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999.
5. إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بن عكنون، 2000.
6. بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2004.
7. بن دريدي فوزي: نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد 1، جانفي 2006، الجزائر.
8. جعفر أنس قاسم: أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978.
9. جعفر محمد أنس قاسم: ديمقراطية الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998.
11. جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، ص515
12. حسن محمد عبد الرحمان: الإعلام والاتصال، ط1، شركة رؤية، مؤسسة طيبة، الإسكندرية، القاهرة، 2006.
13. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مجلة المناهج التربوية المتكاملة، إشراف عبد الرحمان توفيق، ط1، 2003.
14. دوق نيوسوم: الكتابة للعلاقات العامة، ترجمة فايد رشيد رباح، ط، دار الكتاب الجامعي، فلسطين، 2003.

15. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
16. سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة، ط، دار الرضا للنشر، 2000.
17. سليمان محمد الطماوي: الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، 1989.
18. سمير حسن منصور: مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1999.
19. سمير محمد حسين وآخرون: ندوة واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992.
20. السيد إبراهيم إمام : العلاقات العامة والمجتمع، ط، 2، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968.
21. السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، طر، أترك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
22. شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005.
23. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، عمان، 1998.
24. طاهر مرسي عطية : دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، 1971، القاهرة.
25. طعيمة الجرف: القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973.
26. عادل حسن، مصطفى زهير : الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976.
27. عبد الرزاق الشخيلي: الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
28. عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

29. عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993.
30. عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة (فن وإبداع)، ط، دار التيسير، دار البحار، بيروت، 2001.
31. عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004.
32. عبد المعطي محمد عساف، محمد فالج صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
33. علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
34. علي شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
35. علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، عالم الكتب، القاهرة.
36. علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968.
37. علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
38. عمار عوابدي: القانون الإداري، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
39. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006..
40. فاروق الجيزاوي: العلاقات العامة بين الشرطة والشعب، ط5، مكتب القاهرة الحديث، 1961.
41. فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1998.
42. فريد كورتل: العلاقات العامة والإشهار (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر)، مجلة الاقتصاد والمجتمع، تصدر عن مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، العدد 01، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

43. لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة ( المبادئ والأسس العلمية )، ط1، البازوري، عمان، 2001.
44. محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر (الولاية، البلدية 1516-1962)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
45. محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العالمية، الزقازيق، مصر، 2004.
46. محمد بن إبراهيم التويجري: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2004.
47. محمد جاسم فلحي: العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الآداب والتربية، قسم الإعلام، 2006.
48. محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، طي، مجدلاوي، الأردن، 1998.
49. محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
50. محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ( أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994.
51. محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
52. محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، 1988.
53. محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
54. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة ( المبادئ والتطبيق )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
55. محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الإداري (تنظيم الإدارة، نشاطها ووسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
56. محمد معوض وآخرون: دراسات إعلامية، ج3، ط، دار الكتاب الحديث، 2000.

57. محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، البيئي، الإداري، البحثي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، .
58. محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
59. محمود محمد الجوهري: دراسات في العلاقات العامة، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968.
60. مسعود شيهوب: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
61. منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، 1977.
62. ناصر محمد جودت: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، طر، مجدلاوي، الأردن، 1998.
63. نجيبة ههوب: أساليب الاتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة نموذجاً)، رسالة ماجستير، بجامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، إشراف د/قيرة إسماعيل، السنة الجامعية- 2001 - 2002.
64. نصر الدين بن طيفور: أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية (في ظل مشروع جوان 1999، لقانوني البلدية والولاية)، مجلة إدارة، العدد 22، المدرسة الوطنية للإدارة، 2001.
65. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
66. هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
67. وداعة الله عبد الله حمرأوي: لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، العدد 43، المملكة العربية السعودية، 1984.