

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية: العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم: علوم الإعلام والإتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة

إشراف:
د / أجيم الطاهر

إعداد الطالبة:
- عيواج عذراء

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|----------------------|----------------------|--------------|--------------------------|
| أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | رئيسا | 1- د/ حسين خريف : |
| أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | مشرفا ومقررا | 2- د/ الطاهر أجيم: |
| أستاذ التعليم العالي | جامعة منتوري قسنطينة | عضوا | 3- أ.د/ إدريس بولكعبيات: |
| أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | عضوا | 4- د/ صالح بن نوار : |

2009 - 2008

دعاء

||

||

شکر و تقابیر

"

"

"

"

:

:

"

"

.

:

:

.

.

.

5-1	مقدمة
39-6	الفصل الأول: موضوع الدراسة و إطارها المنهجي :
7	1-1/ تحديد المشكلة
9	2-1/ أهمية المشكلة وأسباب إختيارها
11	3-1/ أهداف الدراسة
11	4-1/ فرضيات الدراسة
12	5-1/ تحديد المفاهيم الأساسية
25	6-1/ منهج الدراسة
26	7-1/ مجالات الدراسة
28	8-1/ عينة الدراسة
34	9-1/ أدوات جمع البيانات الميدانية
		الفصل الثاني : الدراسات السابقة والنظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة
76	العلاقات العامة
41	1-2/ الدراسات السابقة
57	2-2/ النظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة العلاقات العامة
57	2-2-1/ تعريف النظرية الوظيفية
59	2-2-2/ ركائز النظرية الوظيفية
60	2-2-3/ تطور النظرية الوظيفية
60	2-2-3-1/ الوظيفية التقليدية
62	2-2-3-2/ الوظيفية المطلقة عند مالمينوفسكي
62	2-2-3-3/ الوظيفية النسبية عند ميرتون
64	2-2-3-4/ الوظيفية النسبية عند بارسونز
66	2-2-4/ النظرية الوظيفية ودراسة العلاقات العامة
71	2-2-5/ تقييم النظرية الوظيفية
116-77	الفصل الثالث : دراسة تحليلية للعلاقات العامة :
78	3-1/ نشأة وتطور العلاقات العامة
82	3-2/ دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة
83	3-3/ مبادئ العلاقات العامة
84	3-4/ أهمية العلاقات العامة

85	أهداف العلاقات العامة	/5-3
85	مجالات العلاقات العامة	/6-3
88	جمهور العلاقات العامة	/7-3
90	وسائل الإتصال في العلاقات العامة	/8-3
96	تنظيم جهاز العلاقات العامة	/9-3
102	عمليات العلاقات العامة	/10-3
102	التخطيط لبرامج العلاقات العامة	/1-10-3
105	بحوث العلاقات العامة	/2-10-3
108	تقييم برامج العلاقات العامة	/3-10-3
109	أخصائي العلاقات العامة	/11-3
111	عوامل نجاح العلاقات العامة	/12-3
155-117	الفصل الرابع : نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر :	
118	أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية	/1-4
120	أركان الإدارة المحلية	/2-4
120	أهداف الإدارة المحلية	/3-4
122	مصادر تمويل الإدارة المحلية	/4-4
125	مزايا وعيوب نظام الإدارة المحلية	/5-4
125	المزايا / 1-5-4	
126	العيوب / 2-5-4	
127	مشاكل الإدارة المحلية	/6-4
130	متطلبات نجاح الإدارة المحلية	/7-4
132	تطور نظام الإدارة المحلية في الجزائر	/8-4
132	نظام الإدارة المحلية في عهد الإحتلال الفرنسي / 1-8-4	
134	نظام الإدارة المحلية بعد الإستقلال / 2-8-4	
135	مستويات الإدارة المحلية في الجزائر / 9-4	
136	الولاية / 1-9-4	
142	البلدية / 2-9-4	
191-156	الفصل الخامس : العلاقات العامة في الإدارة المحلية :	
157	دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية	/1-5
158	المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية	/2-5
160	أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية	/3-5

162	أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/4-5
163	وظائف العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/5-5
164	المسؤولية الإجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/6-5
165	جمهور العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/7-5
165	العلاقات العامة والجمهور الداخلي للإدارة المحلية.....	1 / 7-5
168	العلاقات العامة والجمهور الخارجي للإدارة المحلية.....	2 / 7-5
172	عمليات العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/8-5
172	بحوث العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	1 / 8-5
173	تخطيط العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	2 / 8-5
174	الاتصالات المحلية في الإدارة المحلية.....	3 / 8-5
177	تقويم العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	4 / 8-5
178	القائم بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/9-5
179	العلاقات العامة في الإدارة المحلية والرأي العام المحلي.....	/10-5
181	العلاقات العامة الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية المحلية.....	/11-5
183	العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومجالات التنمية المحلية.....	/12-5
184	مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية.....	/13-5
243-192	الفصل السادس: المعالجة الكمية و الكيفية للبيانات الميدانية و نتائج الدراسة.....	
193	المعالجة الكمية و الكيفية للبيانات الميدانية.....	/1-6
236	نتائج الدراسة.....	/2-6
236	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....	1 / 2-6
238	نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....	2 / 2-6
239	نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....	3 / 2-6
241	توصيات الدراسة.....	/3-6
243	خاتمة.....	
245	المراجع.....	
258	الملاحق.....	

30	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب الجنس .	01
30	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب السن .	02
31	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب المستويات الدراسية .	03
31	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب الوظيفة .	04
32	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب الأقدمية في الوظيفة .	05
32	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الخارجي حسب الجنس .	06
33	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الخارجي حسب السن .	07
33	يبين توزيع أفراد عينة الجمهور الخارجي حسب المستوى التعليمي .	08
193	يوضح وجود جهاز العلاقات العامة في بلدية قسنطينة .	09
194	يوضح الجهة المكلفة بالإتصال في حالة الإجابة بلا .	10
194	يوضح وجود إتصال بين عينة الجمهور الداخلي وبين موظفي خلية الإتصال .	11
195	يوضح حالات إتصال الجمهور الداخلي بأفراد الخلية .	12
195	يوضح إطار تعامل الموظفين والعمال مع خلية الإتصال .	13
195	يوضح مدى إطلاع الأفراد الجمهور الداخلي على عدد أفراد الخلية .	14
196	أهم الصفات التي يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال حسب آراء الجمهور الداخلي .	15
197	يوضح أهم الوظائف التي تقوم بها الخلية حسب آراء الجمهور الداخلي .	16
199	يوضح وسائل إتصال الموظفين بالمسؤولين	17
200	يوضح الشؤون التي تستدعي إتصال الموظفين بالمسؤولين .	18
200	يوضح وسائل إتصال المسؤولين بالموظفين .	19
201	يوضح أهم الشؤون التي تستدعي إتصال المسؤولين بالموظفين .	20
202	يوضح رأي أفراد العينة في أمور العمل المادية .	21
202	يوضح أهم مظاهر عدم توفر الجو الملائم للعمل ماديا في البلدية .	22
203	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل المعنوية داخل بلدية قسنطينة .	23
203	يوضح مظاهر عدم ملائمة الظروف المعنوية داخل البلدية .	24

204	يوضح مشاركة الجمهور الداخلي في الدورات التكوينية في البلدية .	25
205	يوضح مدى تقديم أفراد الجمهور الداخلي للشكاوى .	26
205	لتقديم شكاوهم . يوضح الجهات التي يتصل بها الموظفين و العمال	27
206	يوضح طريقة تلقي الردود عن الشكاوى .	28
206	يوضح مدى إهتمام المسؤولين بشكاوى الموظفين .	29
206	يوضح مدى تقديم الجمهور الداخلي لإقتراحاته للمسؤولين ،ومدى الإهتمام بها .	30
207	يوضح مدى أخذ المسؤولين بأراء الموظفين و العمال قبل إتخاذ القرارات .	31
208	يوضح العلاقة السائدة بين الموظفين والمسؤولين .	32
209	يوضح نوع العلاقة السائدة بين الزملاء .	33
209	يوضح حرص المسؤولين على كسب ثقة الجمهور الداخلي .	34
210	يوضح وسائل كسب ثقة الجمهور الداخلي حسب أفراد العينة .	35
211	يوضح فهم أفراد عينة الجمهور الداخلي لوظيفة العلاقات العامة .	36
212	يوضح مدى إهتمام المسؤولين بالجمهور الداخلي والخارجي حسب رأي الموظفين .	37
213	يوضح مدى إخفاء المسؤولين للحقائق عن الجمهور الداخلي والخارجي حسب آراء الجمهور الداخلي .	38
213	يوضح مدى إستعداد المسؤولين لفتح قنوات إتصالية مع الجمهور الداخلي و الخارجي حسب آراء الموظفين .	39
214	يوضح مدى وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين والموظفين من جهة ،وبين المسؤولين والمواطنين من جهة أخرى . حسب آراء الجمهور الداخلي .	40
215	يوضح أسباب وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين والموظفين ،وبين المسؤولين والمواطنين .	41
215	يوضح رأي الجمهور الداخلي حول ضرورة وجود إدارة العلاقات العامة في البلدية .	42
217	يوضح مدى تردد الجمهور الخارجي على بلدية قسنطينة .	43
217	يوضح أسباب تردد الجمهور الخارجي على البلدية .	44
218	يوضح الجهات التي يتصل بها المواطنين في البلدية .	45
219	يوضح مدى إطلاع أفراد الجمهور الخارجي على وجود خلية الإتصال .	46
219	يوضح وجود تعامل الجمهور الخارجي مع الخلية وحالات حدوث ذلك .	47

220	يوضح الخدمات التي تقدمها الخلية لأفراد الجمهور الخارجي (في حالة الإيجاب) .	48
220	يوضح أهم الصفات التي يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال حسب آراء الجمهور الخارجي .	49
221	يوضح مدى كفاية المعلومات المقدمة من طرف الخلية .	50
221	يوضح طرق إستكمال المعلومات في حالة السلب .	51
222	يوضح وسائل إتصال المسؤولين بالمواطنين .	52
223	يوضح وسائل إتصال المواطنين بالمسؤولين .	53
224	يوضح مدى إهتمام المسؤولين بمصالح المواطنين حسب آراء الجمهور الخارجي .	54
224	يوضح أهم الخدمات التي يجدها المواطنين في البلدية .	55
225	يوضح أسباب عدم تقديم الخدمة بسرعة للمواطنين .	56
226	يوضح مدى رضا الجمهور الخارجي على طريقة تعامل الموظفين معه .	57
226	يوضح آراء الجمهور في مدى الكفاية المخصصة للإستقبال .	58
226	يوضح مدى إخفاء المسؤولين للحقائق التي تهم المواطنين .	59
227	يوضح أهم المهام التي يقوم بها المسؤولين حسب رأي الجمهور الخارجي .	60
228	يوضح مدى إهتمام المسؤولين بمعرفة مشاكل المواطنين .	61
228	يوضح طرق إيصال الجمهور الخارجي شكاويه للمسؤولين	62
229	يوضح إقبال الجمهور الخارجي على الكتابة في سجل الإقتراحات	63
230	يوضح أسباب عدم كتابة الإقتراحات في حالة السلب	64
230	يوضح إنطباع المواطنين حول مقرات بلدية قسنطينة	65
231	يوضح مدى حرص المواطنين على حضور النشاطات التي تنظمها البلدية .	66
231	يوضح أسباب عدم حضور الجمهور الخارجي للنشاطات التي تنظمها البلدية .	67
232	يوضح تقييم أفراد الجمهور الخارجي لمستوى خدمات ونشاطات بلدية قسنطينة .	68
232	يوضح مدى مصداقية القرارات والمشاريع التي تقوم بها البلدية عند الجمهور الخارجي .	69
233	يوضح مدى إستعداد الجمهور لتقديم المساعدات للبلدية .	70
233	يوضح أسباب تقديم المساعدات للبلدية في حالة الإيجاب وأسباب عدم تقديمها في حالة السلب .	71
234	يوضح صورة بلدية قسنطينة لدى الجمهور الخارجي .	72
235	يوضح الوسائل التي يقترحها الجمهور الخارجي لتحسين صورة البلدية في حالة السلب	73

:

97	يوضح النموذج رقم 01 لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .	01
98	يوضح النموذج رقم 02 لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .	02
98	يوضح النموذج رقم 03 لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .	03
99	يوضح النموذج رقم 04 لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .	04
100	يوضح الأسلوب الإتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة .	05
101	يوضح الأسلوب الوظيفي في تنظيم جهاز العلاقات العامة .	06
101	يوضح الأسلوب الوظيفي الإتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة .	07
102	يوضح الأسلوب الإعلامي في تنظيم جهاز العلاقات العامة .	08
270	يمثل الموقع الجغرافي لبلدية قسنطينة .	09
270	يمثل القطاعات البلدية للحضرية التابعة لبلدية قسنطينة	10
271	يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية قسنطينة .	11

مقدمة:

لقد صاحب القرن الماضي تغيرات إجتماعية وإقتصادية ، ومبتكرات تكنولوجية وعلمية في مجال الإتصال والإدارة وغيرهما ، مما ساهم في تطور دور العديد من المؤسسات ، والإدارات الوطنية والمحلية في خدمة إحتياجات الأفراد والجمعات . كل ذلك ولد حاجة ماسة إلى وجود جهاز إداري مختص تتناط له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي. وهذا الجهاز يتمثل في جهاز العلاقات العامة . إذ أن العلاقات العامة كفيلة بفتح قنوات إتصالية دائمة بين تلك الإدارات ، والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية . وهذا بالتعريف بأهدافها ، وبرامجها ، وسياستها وتطلعاتها من جانب ، والتعرف على الإحتياجات 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 إمتدت 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 الإعتبارية ، 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 و اللامركزي . وتتخذ كمستويات للامركزية المرفقية كلا من البلدية - كقاعدة للجماعات المحلية- والولاية .

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 والإتصالية . 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 بلدية أو ولاية - له أهمية قصوى . حيث يضطلع جهاز العلاقات العامة بمهمة الشرح والتفسير ، والإقناع - الذي يحقق الإستجابة 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 الإضطرابات المحلية من جهة، وأداة لتصحيح الكثير من الأخطاء من جهة أخرى . كما أنها وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية داخل الوحدة المحلية وخارجها ، وفي ذلك ضمان لإستقرارها 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 إتخاذ بلدية قسنطينة ميدان للدراسة والبحث والتحليل .

وقد إنطلقت الدراسة من طرح التساؤلات الآتية :

- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ؟
- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي ؟
- هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية من مشاكل تضعف من مكانتها ودورها ؟ حاولت دراستنا تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- التمرن على إعداد الدراسات العلمية ، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا .
- تدعيم الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في ميدان العلاقات العامة داخل الإدارات الحكومية عموما، والإدارة المحلية خصوصا .
- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي.
- الكشف عن طبيعة الجهود التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي ، والجمهور الخارجي من خلال ترقية الإتصال بواسطة العلاقات العامة.
- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية .
- محاولة إثارة إهتمام مسؤولي الإدارة المحلية الجزائرية لأهمية العلاقات العامة ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل الإدارة المحلية .

وللإجابة على الأسئلة السابقة تم وضع الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الأولى :** تظهر وظيفة العلاقات العامة كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الإهتمام 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 إتصالية معينة .

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

وقد تم تحديد أهم المفاهيم من خلال مفهومين أساسيين في الدراسة هما : العلاقات العامة والإدارة العامة ، مع عرض جل المفاهيم المشابهة لهما ، من خلال إستنباط نقاط التشابه والإختلاف .
أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي باعتباره يساعدنا على وصف العلاقات العامة، والوقوف على واقعها داخل الإدارة المحلية الجزائرية ، كما يسمح لنا بتحليل وتفسير البيانات من خلال الإعتماد على الأسلوب الإحصائي المساعد على تحويل المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس .

هذا وقد كانت مجالات الدراسة كالآتي :

- المجال الجغرافي : تمثل في بلدية قسنطينة.

- المجال الزمني : بدأت الدراسة بعد القيام بالعديد من الزيارات الإستطلاعية لميدان البحث ، ليتم بعد ذلك تجريب الإستمارتين في الفترة الممتدة ما بين : 01-03 أفريل 2008 . ليبدأ التطبيق الفعلي للإستمارة النهائية الخاصة بالجمهور الداخلي ما بين : 19 أفريل إلى 14 ماي 2008 ، أما تطبيق إستمارة الجمهور الخارجي فكان من : 08 – 15 أفريل 2008 . في حين إمتدت المقابلات من 10 ماي إلى 16 جوان 2008 . ليتم في الأخير إخراج هذا العمل في شكله النهائي في شهر جويلية 2008 .

- المجال البشري : شمل عينة من الجمهور الداخلي (الموظفين والعمال) وعينة أخرى من الجمهور الخارجي (المواطنين) لبلدية قسنطينة . حيث تم الإعتماد على العينة العشوائية التطبيقية مع الجمهور الداخلي ، وهذا من خلال تقسيم بلدية قسنطينة إلى طبقات تضمنت كل المديريات والقطاعات الحضرية .
لنختار منها عشوائيا أربع مديريات وخمس قطاعات حضرية ، كان العدد الإجمالي لأفراد موظفيها 2023 موظف . إختارنا منهم نسبة 5 % أي مايعادل 101 موظف ، تم توزيع الإستمارات عليهم إعتمادا على طريقة الحصص المتناسبة . أما عينة الجمهور الخارجي فقد إعتمدنا على العينة الحصصية للوصول إلى أفراد هذا الجمهور . وإكتفينا بأخذ حصة منه مقدرة بمئة (100) مبحوث في حدود الإمكانيات المتاحة .

وظفنا في هذه الدراسة لجمع البيانات الميدانية للإستمارة بصفة أساسية - وهي نوعين إستمارة خاصة بالجمهور الداخلي وأخرى خاصة بالجمهور الخارجي - والمقابلة بصفة ثانوية مع بعض القائمين على شؤون البلدية من أجل تدعيم البيانات المحصل عليها .

من بين أهم الصعوبات النظرية والميدانية التي واجهناها عند القيام بهذه الدراسة ما يأتي :

- نقص الدراسات الخاصة بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية بصفة مباشرة .
- العراقيل البيروقراطية التي واجهتنا في بعض الأحيان في البلدية ميدان الدراسة .
- ضياع مدة كبيرة من الوقت المستغرق في توزيع الإستثمارات بسبب العراقيل البيروقراطية ، وعند إجراء المقابلات نتيجة كثرة إنشغالات المسؤولين .

رغم كل ذلك إستطاعت الدراسة التوصل إلى النتائج الآتية :

- حول وجود العلاقات العامة كجهاز إداري مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين: توصلت الدراسة إلى عدم صحة هذه الفرضية حيث أن ظهور العلاقات العامة كمديرية في بلدية قسنطينة ، هو ظهور شكلي فقط ، فهي غير مجسدة على أرض الواقع . أما خلية الإتصال التي إفترضنا أنها تعوض جهاز العلاقات العامة وجدنا أنه لا يشرف عليها مختصون ومؤهلون . وهي لا تضطلع بالمهام الأساسية للعلاقات العامة التي تتمحور حول الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين .

حول مجهودات الإدارة المحلية الجزائرية في تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ممارسة مختلف الأنشطة الإتصالية : خلصت الدراسة أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية إيجاد الصورة الذهنية الجيدة عند الجمهور الداخلي والخارجي ، حتى تضمن نجاحها وإستقرارها مع البيئة المحيطة . فكيف لها إذن أن تعمل على تحسين تلك الصورة وباستعمال مختلف الأنشطة الإتصالية المساعدة على تحقيق ذلك الغرض .

حول المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تضعف من مكانتها ودورها : توصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة لا تزال قيد الإهمال ، ولا تكتسي أهمية بالغة ولم تحتل بعد المكانة التي تسمح لها بأداء أدوارها ووظائفها على أكمل وجه . ومن المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية نجد: الفهم الخاطئ لهذه الوظيفة ولمكانتها ودورها .

إشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة وستة فصول تضمنت المحاور الآتية :

- الفصل الأول: خاص بموضوع الدراسة وإطارها المنهجي: تضمن هذا الفصل تحديد إشكالية الدراسة، وأسباب إختيارها ، وأهدافها ، وفروضها ، وأهم المفاهيم المتناولة في البحث ، مع ذكر المنهج المتبع ، ومجال الدراسة ، وأدوات جمع البيانات .

- الفصل الثاني: المعنون بالدراسات السابقة والنظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة العلاقات العامة. إشتمل هذا الفصل على أهم الدراسات المشابهة لدراستنا ، وتقديم النظرية الوظيفية كبراديدم لدراسة العلاقات العامة من خلال ذكر ركائز هذه النظرية ، وأهم تطوراتها ، وكيفية تطبيقها في دراسة العلاقات العامة .

- **الفصل الثالث:** خاص بالعلاقات العامة ، قدمت فيه الطالبة الباحثة عرضا تحليليا لوظيفة العلاقات العامة . إشتغل على أهم النقاط الآتية: نشأة وتطور العلاقات العامة ، دوافع الإهتمام بها ، مبادئ العلاقات العامة ، أهمية العلاقات العامة ، مجالاتها ، جمهورها ، وسائل الإتصال في العلاقات العامة ، التنظيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة ، عمليات العلاقات العامة ، عوامل نجاح العلاقات العامة.

- **الفصل الرابع:** المعنون بنظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر. تضمن هذا الفصل عدة عناصر من بينها: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية ، أركان الإدارة المحلية ، أهداف الإدارة المحلية، مزايا و عيوب نظام الإدارة المحلية ، لنعرج في الأخير على تطور نظام الإدارة المحلية في الجزائر، و أهم مستويات تطبيق هذا الأسلوب الإداري.

- **الفصل الخامس:** خاص بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية. تضمن هذا الفصل عدة نقاط من بينها : دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية ، المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية، أهميتها ، وظائفها ، وجمهورها الداخلي والخارجي ، المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية ، العلاقات العامة والتأثير في الرأي العام المحلي ، مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية .

- **الفصل السادس:** خصص للمعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ، وتقديم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والأهداف الموضوعية ، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة . لنختم هذا الفصل بتقديم عدة توصيات .

الفصل الأول :

موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

/1-1

/2-1

/3-1

/4-1

/5-1

/6-1

/7-1

/1-7-1

/2-7-1

/3-7-1

/8-1

/9-1

1-1/ تحديد المشكلة :

يعتبر الإتصال 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 الإقتصادي والإجتماعي مسؤوليات تجاوزت دورها التقليدي المقتصر على حماية الأمن الداخلي والخارجي، وإقامة العدل بين الناس. حيث إتجهت 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، وإتساع 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 وسياستها العامة فيها.

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

إن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم إداري إلا بعد قيام الدولة الحديثة في نهاية القرن الثامن عشر، وبعد إنتشار الأفكار الديمقراطية، وإرتباط الدعوة إليها في المجال السياسي بالدعوة إلى تطبيقها في المجال الإداري.

تعد الجزائر من بين كثير من الدول التي تعتمد في تنظيمها الإداري على الإدارة المحلية، فهي تجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي (الإقليمي)، حيث تبقى الدولة تحتفظ بالقرارات 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 والإقتصادية والبشرية السائدة. إذ تعود بوادر تقسيم الجزائر إلى مقاطعات إقليمية إلى العهد العثماني، لتستمر في العهد الإستعماري، في محاولة من السلطات الفرنسية إحكام قبضتها على التراب الوطني. وبعد الإستقلال 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 و مصالح المواطنين و تتجسد مستويات الإدارة المحلية الجزائرية في الولاية والبلدية. وفي آخر تقسيم إداري في 05 افريل 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 وإحتياجاتهم بالمستوى المطلوب والمرغوب. وكذلك الإقتناع بدورها في العمل على حل مشاكلهم وإنشغالاتهم ، فإن وظيفة العلاقات العامة تعتبر إحدى الوسائل العملية التي يمكن أن تزيد من فاعلية وحدات الإدارة المحلية بتوفير عدة آليات منها فتح قنوات إتصالية مع الجمهور، وتفعيل العلاقات معه خصوصا في ظل إزدياد أهمية كسب تأييد الرأي العام على المستوى المحلي، أو على مستوى مؤسسات الدولة ككل ، وزيادة شعور الإدارة بالمسؤولية الإجتماعية اتجاه 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 تتمحور حول تحقيق التفاهم مع الجمهور، والغرض من ذلك إيجاد توافق بين مصلحة المؤسسة، ومصلحة الجمهور المتصل بها. وذلك من خلال الإعتناء على النشاطات الواعية ، والقائمة على دعائم من البحث والتخطيط العلمي المساعدة على ترقية الإتصال 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 تغييرات إجتماعية واقتصادية ، ومبتكرات تكنولوجية، وتطور دور العديد من المؤسسات والإدارات المركزية والمحلية في خدمة الأفراد وتحقيق إحتياجاتهم. الأمر الذي جعل من الضروري وجود قنوات إتصالية، ووجود علاقات مستمرة بين تلك المؤسسات والإدارات وبين جمهورها ،من أجل التعريف بأهدافها، وبرامجها، وسياستها من جانب، والتعرف على الإحتياجات 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 الإتصال . نظرا لكثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتقها. هذا بالإضافة إلى تنوع جمهورها و إتساع فئاته المختلفة. لذلك فهي بحاجة إلى جهاز إداري دائم ومتخصص، يساعدها على كسب ثقة جمهورها. كما يساعدها في أداء وظائفها، و على تسيير شؤونها الإدارية، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل. كل هذا يتأتى بإيجاد إتصال فعال ب جماهيرها، من شأنه تيسير شرح سياسة عملها في مختلف الميادين التي تهتم 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 اشكاليتنا، والتي تتمحور حول العلاقات العامة والمكانة المسندة، والمأمولة للعلاقات العامة ضمن الإدارة المحلية الجزائرية. و كميكانيزم عمل من شأنه تفعيل الإتصال 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 يتولد عن الإشكالية المطروحة أعلاه الأسئلة الآتية:

- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟
- 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؟

1-2/ أهمية المشكلة وأسباب إختيارها:

1-2-1/ أهمية المشكلة :

لما كان كل بحث علمي يبرز تنفيذه ويؤسس إجراؤه بناءً على طبيعة موضوعه وأهميته، فقد جاء بحث هذا الموضوع حول العلاقات العامة إنطلاقا من الأهمية البالغة التي تكتسبها 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 وإحترامه.
- 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 التعرف على واقع عمل ونشاط الجمهور الداخلي ، وطلبات وإحتياجات 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.

1-2-2/ أسباب إختيار مشكلة البحث :

يرجع إختيار 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:

- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع البحث بتخصص الطالبة الباحثة " إتصال وعلاقات العامة " .

- الإهتمام الذاتي بالإدارة المحلية والإحساس بوجود خلل وظيفي إتصالي داخلها . قد يكون مرده غياب آليات العلاقات العامة في الإدارة المحلية ، التي تؤدي إلى خلق نزاعات على مستوى أفراد الجمهور الداخلي ، أو بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

- الأهمية المتزايدة التي تعرفها العلاقات العامة على كل المستويات والمجالات ، كانت حافزا أكثر لسبر أغوار هذه الوظيفة الحيوية. من خلال إسقاطها على الإدارة المحلية الجزائرية .

- رغبة الطالبة الباحثة وميلها النفسي لإشكالية الموضوع المطروحة .

أما الأسباب الموضوعية تتمثل في الآتي:

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

- 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 .

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

1-3/ أهداف الدراسة:

من القواعد البديهية أن أي دراسة مهما كان مجالها، تقوم وتتناسس على أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها. لذا فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه. وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التمرن على إعداد الدراسات العلمية، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا.
- تدعيم الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في ميدان العلاقات العامة داخل الإدارات الحكومية عموما، والإدارة المحلية خصوصا.
- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي.
- الكشف عن طبيعة الجهود التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي من خلال ترقية الإتصال بواسطة العلاقات العامة.
- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.
- محاولة إثارة إهتمام مسؤولي الإدارة المحلية لأهمية العلاقات العامة ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل الإدارة المحلية.

1-4 / فرضيات الدراسة:

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 " (01).

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية تفترض الفرضيات الآتية:

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

*** المؤشرات:**

- وجودها في الهيكل التنظيمي.
- يشرف عليها مختصون ومؤهلون.
- يقوم الجهاز بالإتصال الدائم مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- **الفرضية الثانية:** تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ممارسة أنشطة إتصالية معينة.

* المؤشرات:

- مع الجمهور الداخلي:

- توفير الجو الملائم للعمل (ماديا ومعنويا).
- الإهتمام بشكاوى الموظفين والعمال .
- الأخذ بآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات .

- مع الجمهور الخارجي:

- حسن الإستقبال وسرعة أداء الخدمة .
- الإهتمام بمشاكل المواطنين .
- إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة .

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

* المؤشرات :

- الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة لدى جمهور الإدارة المحلية .
- غياب المختصين في الإتصال في الإدارة المحلية .
- سيطرة الطابع البيروقراطي على الإدارة المحلية الجزائرية.

5-1/ تحديد المفاهيم:

المفاهيم كما يقول كابلان Kaplan دائما هي " مجموعة من المترادفات التي تحل محل الشيء المراد تعريفه . هذه المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه " (02) . وهناك عدة مفاهيم في دارستنا وجب تحديدها، وهي:

1-6-1/ العلاقات العامة Les Relations Publiques :

1-1-6-1/ لغة : 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 إستجابة لنشاط أو سلوك ، والإستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات إجتماعية " (03) . والعلاقة هي مجموع الصلات والإتصالات 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 .

1-1-6-2/ إصطلاحا : 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 . ويمكن ذكر عينة منها على أساس هذا التصنيف .
أ- الهيئات (المعاهد ، الدائرات):

- 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" (04) . 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" (05) . نرى أن هذا التعريف أكثر دقة ، إذ يعتبر العلاقات العامة العلم الذي يعتمد على قواعد خاصة في التحليل والتأثير والتفسير إستنادا 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 بناء 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" (06) ، 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 مؤسستي 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" (07) . ما يؤخذ على هذا التعريف هو إهماله لذكر الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة من تخطيط وتنفيذ وتقويم ، فنشاط العلاقات العامة دائما 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 إتجاهها ، وتكييف قدر الإمكان سلوكياتها ، فعن طريق إعلام واسع تتحصل على تعاون فعال يأخذ بعين الإعتبار المصالح المشتركة" (08) . 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 ، ومنظمة الأمر الذي يثري من أهميتها ووضعيتها في المؤسسة .

- عرفت دائرة المعارف البريطانية العلاقات العامة أنها " السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين إتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو هيئة أخرى " (9).
والواضح أن هذا التعريف يعتبر العلاقات العامة نوعا من النشاط الإنساني وليس له صفة العلم أو الفن.
وأن العلاقات العامة ليست أيضا 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 NSPRA فقد عرف العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية مخططة و منهجة للمساعدة في تحسين وتطوير البرامج والخدمات ،التي تقدمها المنظمة التعليمية، معتمدة على عملية إتصال ذات طريقتين ، بهدف تنمية 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 وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم . وكذلك الجمهور بوجه عام ،وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه " (10) . ومما أشار إليه 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 وجماهيرها المتعامل معها سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي .

- قاموس Le petit Larousse عرف العلاقات العامة بأنها " نشاط محترف يهدف إلى إعلام الرأي العام بما حققته المؤسسة، وهذا من أجل تحسين صورتها الذهنية " (11) . يركز هذا التعريف على الإحتراف في العلاقات العامة من أجل تحسين صورة المؤسسة في وسط الجمهور، لكنه يهمل وسائل تحقيق هذا الهدف المنشود.

- أما قاموس Hachette فعرفها على " أنها مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها " (12) . هذا التعريف يشير إلى ضرورة إعتد العلاقات العامة على وسائل داخلية وخارجية، التي تساعد على توفير جو الثقة داخل المؤسسة وخارجها.

- تعرف موسوعة علوم الإعلام والاتصال العلاقات العامة أنها " مجموع النشاطات الإتصالية 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 " (13).

- قاموس المصطلحات الإعلامية: عرف العلاقات العامة على أنها " العلاقات القائمة على الإحترام المتبادل " (14). 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 منهما للآخر حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده، أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل " (15). 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.

- المعجم الإعلامي يعرف العلاقات العامة على أنها الجهود الإدارية المخططة والمستمرة الهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والإتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف مصالح الأطراف المعنية. ولتحقيق الإنسجام الإجتماعي 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 " (16). هذا التعريف يعتبر من التعاريف الشاملة للعلاقات العامة. حيث أشار إلى ضرورة إحترام 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 ، وعرض الأفلام ، 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 والتثقيف. 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.

- تعريف ركس هارلو Rax harlow " العلاقات العامة هي علم وفن يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني ، ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة ، وإنما في حياتهم الجماعية" (17). وما يؤخذ على هذا التعريف عدم ذكره لإستقلالية العلاقات العامة كعلم مستقل تطبيقي من العلوم الإجتماعية . وإن كانت فن تعتمد على مهارات خاصة ، وإستعدادات 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 تزاوول فيه أعمالها " (18) .

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 " (19). حيث ركز على وجود الطابع الفني 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 " (20). 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 وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الإجتماعية" (21). ونجد في هذا التعريف تركيز على المسؤولية الإجتماعية للمنظمة إتجاه 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 وضع تعريف إجرائي للعلاقات العامة حسب موضوع بحثنا على النحو الآتي : العلاقات 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 .

***العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة :** لقد كشفت التحليلات السابقة عن طبيعة مفهوم العلاقات العامة، ولكن هناك العديد من المفاهيم التي قد يخلط البعض بينها وبين العلاقات العامة . كما أنها قد تتداخل معها رغم خصوصيتها وتميزها عن بعضها البعض . ومن أهم هذه المفاهيم :

أ- **العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية :** تدل العلاقات الإنسانية على جميع العلاقات بين البشر قصد تقوية الروابط والصلات ، ولكن إصطلاح العلاقات الإنسانية في الإدارة يجعل معناها خاص ، هو العلاقات الإنسانية في محيط العمل . إذ أساسها هو إعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد من خلال خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد والإدارة ، الأمر الذي يدفعهم إلى الزيادة في مردوديتهم مع تحقيق رضاهم وإعتزازهم بعملهم.

هذا ويوجد إختلاف بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية من عدة نواحي هي :

- **من حيث النشأة :** نلاحظ أن وجود العلاقات الإنسانية كان نتيجة لإدراك الإدارة بأن الفرد العامل هو إنسان مختلف في تركيبه عن الآلة. أما العلاقات العامة فكانت بسبب إدراك الإدارة أن الجمهور الداخلي يستحق الإهتمام والرعاية على قدر متساو مع الجمهور الخارجي .

- **من حيث الهدف :** نجد أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل. أما العلاقات العامة فهي تهدف إلى تعزيز سمعة المنظمة وربطها بالمجتمع.

- **من حيث المجال:** نجد أن العلاقات الإنسانية ينحصر مجالها داخل المؤسسة ، في حين العلاقات العامة تتعدى حدود المؤسسة نفسها لتشمل الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي معا .

مع ذلك يوجد مجال للتلاقي بين العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة ، من خلال تركيزهما على الفرد ودراسته ، وكل ما يؤثر في سلوكه وتصرفاته. و هذا بالإستعانة بمختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس، وعلم الإجتماع لمعرفة الدوافع السلوكية عند الأفراد .

ب- **العلاقات العامة والعلاقات الصناعية :** نعني بالعلاقات الصناعية العلاقات التي تتمحور بين العمال والرؤساء و الرؤساء والإدارة ، وبين هذه الأخيرة ونقابات العمال والحكومة. وقد نمت العلاقات الصناعية بالدرجة الأولى مع الثورة الصناعية ومساهمات علم النفس الصناعي ، الذي إهتم بكشف العلاقات بين العاملين ومدى تأثرها بظروف العمل المختلفة كالإضاءة والتهوية. وبذلك فالعلاقات الصناعية تهتم بشروط العمل ، وحق العامل خاصة ما يرتبط بالأجر، وساعات العمل ، والإجازات ، والتعويض عند الإصابة... الخ. إذن فهناك فرق بين العلاقات العامة والعلاقات الصناعية هذه الأخيرة

التي وجدت بسبب تعقد العلاقات الناتجة عن العمل، وإدراك الحاجة إلى تنظيمها ، ورعاية العامل من أجل تحقيق الإستقرار. في حين نشأت العلاقات العامة نتيجة الأسباب السابق ذكرها.

ج- العلاقات العامة والشؤون العامة : نقصد بالشؤون العامة مختلف المواضيع والأمور التي تثير إهتمام الرأي العام. مثل الأمور السياسية ، الحكومية ، الإنتخابات ، إرتفاع الأسعار ، مشاكل الهجرة وغيرها. وفي حدود هذا المفهوم تدرس الجامعات بالخارج ضمن مقرر الشؤون العامة *Publiques Affaires* المشاكل الدولية ، والمواضيع الساخنة سياسيا وإقتصاديا .

د- العلاقات العامة والعلاقات الإجتماعية: يقصد بالعلاقات الإجتماعية حصيلة الصلات ، والروابط المتبادلة بين أفراد المجتمع ، والتي تتولد نتيجة إجتماعاتهم ، وإحتكاكهم ، وتفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المجتمع ، وهي تهتم بالسلوك الإجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعات بهدف تفهم طبيعة العلاقات الإجتماعية. وباعتبار العلاقات العامة تهتم بدراسة الجوانب الإجتماعية للسلوك بهدف إقامة علاقات إيجابية بناءة فهي تتلاقى مع العلاقات الإجتماعية أيما تلاقي. ومع ذلك يجب الفصل بين المسميات بحيث لا يتم النظر للعلاقات العامة والعلاقات الإجتماعية كمفهوم واحد.

هـ- العلاقات العامة والإدارة: يمكن تعريف الإدارة على أنها " العملية التي تسعى إلى تجميع جهود مجموعة من البشر قصد تحقيق مجموعة من الأهداف "(22). كما يقصد بها مجموعة الأفراد الذين يمارسون النشاط الإداري ، والعلاقات العامة تعد إحدى الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة يعسر الإستغناء عنها . ويتجسد الفرق الجوهرى بين كلا من المفهومين ، في أن العلاقات العامة تقدم المشورة لإدارة المؤسسة ، ولكنها لا تستطيع أن تصدر قرارا فيما تراه ، فهذا من إختصاص الإدارة العليا وحدها. فالعلاقات العامة تظل دائما ذات صفة إستشارية تعمل تحت الإدارة العليا.

و- العلاقات العامة والإعلام : يقصد بالإعلام " كافة أوجه النشاط الإتصالي التي تهدف إلى نشر الأخبار الصادقة ، والمعلومات الصحيحة بين الناس قصد تثقيفهم ، وتنمية وعيهم السياسي والإجتماعي ، وتكوين الرأي الصائب لديهم في جميع القضايا "(23).

والمعروف أن نشاط العلاقات العامة يعتمد على نشر الأخبار والأفكار والآراء على جماهير المنظمة باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة (تلفزيون ، صحافة مكتوبة ، إذاعة ... الخ) من أجل تحقيق التفاهم وكسب تأييد وثقة الجماهير. وهنا توجد صلة وثيقة ودائمة بين الإعلام والعلاقات العامة، وهي الوصول بالرسالة الإعلامية إلى الجماهير وتقبل رد فعلها. وعليه فالعلاقات العامة تحتاج إلى وظيفتين هما: الإستخبارات *Intelligence* للتعرف على بيئة ومحيط الرأي العام المتغير ، ولدراسة وتحليل الإتجاهات العامة في التحليل والسياسة ، والإصلاح ، والتكيف مع هذه المتغيرات. أما الوظيفة الثانية فهي الإعلام لتحقيق التفاعل السلوكي المطلوب من جهة الجمهور.

ز- العلاقات العامة والدعاية: عرفت الدعاية على أنها "محاولة التأثير في الأفراد والجمهير والسيطرة على سلوكهم لأغراض مشكوك فيها ، وذلك في مجتمع معين وزمان معين ولههدف معين" (24). وقد عرفها كالتالي بأنها " المحاولة المقصودة والتي يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى أو التحكم فيها أو تغييرها. وذلك عن طريق إستخدام وسائل الإتصال" (25). والهدف من وراء ذلك هو حمل الأفراد الذين تأثروا بالدعاية على تبني مواقف وإتجاهات هي نفسها المطلوب تحقيقها وإيجادها. إذن فالدعاية تعتمد على التزييف وتحوير الحقائق ،من خلال العمل على تكوين أخبار أو تغيير بعضها أو جزء منها . وبذلك فهي لا تمد الجمهور إلا بالمعلومات التي تتفق وآراء المسؤولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة . في حين تهدف العلاقات العامة إلى إقناع الجمهور وكسب ولائه للمنظمة على أساس الثقة والتفاهم ، حيث تعنى العلاقات العامة بالحقائق الدقيقة والمعلومات الصحيحة .

ح- العلاقات العامة والنشر: يظهر الفرق بين النشر والعلاقات العامة من خلال إقتصار النشر على إتجاه واحد ، في حين العلاقات العامة ذات إتجاهين . إذ تستهدف إيجاد قنوات تواصل وحوار مع جمهورها، وتحقيق رجوع صدق Feed Back من جمهورها إليها . وعليه فالعلاقات العامة هي أكثر تعقداً أو أكثر شمولاً من النشر ، لكنها توظفه كجزء من مكونات نشاطها الإتصالي .

ط العلاقات العامة والتسويق : التسويق " عملية تهدف إلى إشباع رغبات وحاجات المستهلك في إطار إستراتيجية المؤسسة التوزيعية" (26). ويمكن القول أن التسويق نظام متكامل ، فهو يبدأ من حيث ينتهي فهو " نظام متكامل ومستمر يبدأ بدراسة حاجات ورغبات الزبائن ، وينتهي بدراسة ردود فعلهم تجاه السلع والخدمات التي قدمت لهم" (27). وعليه فالتسويق يهتم بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ، أو إلى مستعمل السلعة أو الخدمة .

إضافة إلى هذا عرف التسويق على أنه " عملية التعرف على إحتياجات العملاء والعمل على تلبية تلك الإحتياجات" (28). والتسويق في عصرنا الراهن أضحي عماد ربحية المؤسسات والمنظمات والأساس في بقائها مهما كان نوعها خدماتية أو إنتاجية " أنه مهنة الحياة ، وعماد التجارة وعالم المال والأعمال ، وبالتالي فهو بوابة العبور إلى الزبائن" (29).

وفي الوقت الذي تسعى فيه العلاقات العامة إلى تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي ، نجد أن التسويق يهدف إلى تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. إضافة إلى ذلك فتعامل العلاقات العامة يكون مع كافة جمهور المنظمة بنوعيه الداخلي والخارجي. بينما التسويق يتعامل مع بعض هذه الجماهير مثل : المستهلكين ،الموردين ،وعليه فيجب النظر إلى التسويق والعلاقات العامة باعتبارها وظيفتين إداريتين مختلفتين ولهما أهداف مختلفة . ولكنهما تكملان بعضهما بعضا ، إذ من الواضح أن العلاقات العامة الجيدة تساعد في تعبيد الطرق أمام الجهود التسويقية . وفي ذات الوقت

فبرنامج تسويق ناجح ،ومستهلكون راضون يجعل بناء وإقامة العلاقات الجيدة مع الآخرين أكثر يسرا .

ك- العلاقات العامة والترويج : من الأنشطة ذات الصلة بالعلاقات العامة الترويج الذي يعرف بأنه " التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات ، وفي تسهيل بيع السلعة ، أو الخدمة ، أو في قبول فكرة معينة " (30) . وهو يهدف إلى كسب الدعم والتأييد لصالح فكرة أو شخص ، أو منظمة . من خلال الاعتماد على وسائل الإتصال الموظفة من طرف العلاقات العامة كذلك . ويمكن أن تستفيد العلاقات العامة من الترويج بتوظيفه في نشاطاتها وحملاتها لذلك يحدث التداخل بينهما . فالترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج والمستهلك قصد تحقيق الربح المادي بالدرجة الأولى ، أما العلاقات العامة فتهدف إلى إيجاد الصورة الجيدة للمنظمة ككل .

ل- العلاقات العامة والإعلان : يمثل الإعلان " شكلا من أشكال الإتصالات غير الشخصية ، يجري عبر وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر وبواسطة جهة معلومة للترويج لسلعة أو لخدمة ، أو فكرة معينة . ويتوجه لجمهور مستهدف ومرتبطة بالعملية التسويقية " (31) . كما عرف بأنه " كل الأشكال الإتصالية المدفوعة الأجر من طرف مرسل معروف من أجل الترويج لمنتج معين أو لأي علامة تجارية موجودة في السوق " (32) .

من خلال هذا يتضح وجود فروق بين العلاقات العامة والإعلان . هذا الأخير الذي يقتصر هدفه على بيع السلعة أو تنشيط الخدمة ، أي تحقيق الربح . بينما العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد رابطة قوية ومتينة بين المنظمة وجمهورها ، وهذا من خلال الإتصال المستمر بين الطرفين . كما أن الإعلان كان إستجابة لظاهرة الإنتاج الضخم ، وظهور المنافسة خاصة مع النظام الرأسمالي . أما العلاقات العامة فنشأت للتخفيف من الآثار السلبية للإنتاج الضخم كالإفراط في التخصص ، وضعف الصلة بين المنظمة وجمهورها . وعليه فالإعلان يعد وظيفة تسويقية ، بينما العلاقات العامة تعد وظيفة إدارية . و الإعلان يستخدم وسائل الإتصال الجماهيري ويدفع عنها، بينما العلاقات العامة تستخدم وسائل الإتصال الجماهيري إلى جانب الإتصال الشخصي ولا تدفع عنها شيئا .

و يعد الإعلان أحد وسائل العلاقات العامة في تكوين صورة جيدة للمنظمة عند جمهورها الداخلي والخارجي . إذن فالإعلان يبقى أضيق نطاقا ومجالا ، وأقل شمولاً من العلاقات العامة .

م- العلاقات العامة والإتصال : الإتصال هو " عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر " (33) . وهناك من يعرف الإتصال على أنه " تلك العملية التي تحمل معنى أكبر من المعنى المتعود الإشارة إليه ، يحصرها في الكلمات والكتابات والتعبير ... الخ . فالإتصال يرقى إلى مستوى التفاهم الذي ينطلق من الإتصال الشخصي " (34) .

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن الإتصال عملية معقدة ومرتبطة بعدة جوانب إجتماعية ونفسية فهو " العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات ، والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع ، وبين ثقافات لتحقيق أهداف معينة " (35).

وعليه نستنتج أن العلاقات العامة هي نشاط إتصالي يندرج ضمن الإتصال ، ولكنها غير تلقائية فهي " وظيفة إدارية تقوم بتوطيد العلاقة من الجهة التابعة لها . وبين الهيئات والمؤسسات والمنظمات الأخرى التي ترتبط معها بعلاقة من جهة . وبين أعضاء الهرم الوظيفي للجهة أو المنظمة من جهة أخرى " (36). وتحقيق هذه العلاقة وهذه الأهداف لن يكون إلا من خلال الإتصال . وعليه فالإتصال يعد هو العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي بداخلها عمليات فرعية ، وأوجه نشاط متنوعة منها العلاقات العامة ، التي هي عملية إتصالية تستخدم فنون الإتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها .

1-6-2/ مفهوم الإدارة المحلية : مصطلح الإدارة المحلية مركب من كلمتين هما الإدارة و المحلية بداية يستند مفهوم الإدارة Administration إلى معناه اللغوي فالإدارة مصدر لفعل أدار Administrer . وهذا التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين هما ad-ministrare ويعني 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 " (37).

أما إصطلاحا 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 " (38). 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 يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ، أي تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود " (39). وهذا التعريف يركز على ضرورة وجود نوع من التنسيق للجهود بين الأعضاء حتى يتسنى تحقيق البرنامج . كما عرفها فنروبرستوش بأنها " تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة " (40).

من خلال هذه التعاريف المقدمة نلاحظ أن الاختلاف كبير ومتباين فيما بينهما ، ويرجع هذا التباين والاختلاف إلى ما تمتاز به الإدارة من حيث طبيعتها وإتساع وظائفها ، وحجم العاملين بها . 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" (41). 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 إعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية" (42). 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 بغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة" (43)، وهذا يركز على ضرورة توزيع مهام الإدارة بين السلطات المركزية في العاصمة، وبين الوحدات المحلية المتوزعة على مستوى الأقاليم، حتى يتسنى للجهات الأولى التفرد 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" (44). هذا التعريف يبين ضرورة وجود صلة ورابطة بين الإدارة المحلية والسلطة المركزية تتجسد من خلال مختلف صور الرقابة والتعاون التي تقدمها 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 إحتفاظ 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 الإقتصادية والإجتماعية، وتحقيق الأهداف المرغوبة" (45).

يتم حسب نظام الإدارة المحلية " توزيع صلاحيات إتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية، وبين هيئات محلية أخرى غالبا ما تكون منتخبة، وتحتفظ السلطة بحق الوصاية الإدارية" (46).

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

*الإدارة المحلية والمفاهيم المشابهة :

إزالة الغموض حول مصطلح الإدارة المحلية أكثر من الضروري الكشف عن عدة مفاهيم من شأنها تقريب الصورة أكثر. ومن بين هذه المفاهيم نجد المركزية الإدارية ، واللامركزية الإدارية . إذ تعتمد الدول الحديثة في تنظيمها الإداري على نمط يرتكز على دعامتين أساسيتين هما : المركزية واللامركزية ، إذ هما صورتا التنظيم الإداري في الدولة الحديثة ، تأخذ كل دولة منهما بنصيب يتفق وظروفها الاجتماعية.

وعلى العموم يقصد بالمركزية الإدارية " تركيز السلطات في يد شخص واحد ، وفي مركز إداري واحد " (47). وبذلك فالمركزية الإدارية تتجسد في حصر مختلف مظاهر الوظيفة الإدارية للدولة في أيدي هيئة قائمة في العاصمة ، دون فتح المجال لمشاركة هيئات أخرى . ولا تشير المركزية إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد ، وإنما المراد هو خضوع أعضاء السلطات الإدارية في النهاية خضوعا تاما لرئاسة واحدة. وقد تتشكل من فرد واحد ، أو من عدة أفراد ، وفي المركزية الإدارية تنحصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة وهم الوزراء . دون مشاركة من هيئات أخرى . فهي مبنية على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة . ولا يقصد بذلك قيام الوزراء بكل كبيرة وصغيرة. ولكن تكون لهم الهيمنة التامة على معاونيهم في العاصمة ، وممثليهم في الأقاليم . والمركزية الإدارية تقوم على عدة أسس من بينها تركيز السلطة في أيدي الإدارة المركزية ، وخضوع موظفي الحكومة لنظام السلم الإداري . وتأخذ المركزية الإدارية في العمل صورتين هما :

- التركيز الإداري **Concentration** ويشكل الصورة الأولى للمركزية الإدارية ، وهو يشير إلى حصر السلطة الإدارية جميعها- بجزئياتها وعمومياتها - بيد الوزراء في العاصمة . وبذلك لن يكون لممثليهم في العاصمة ، أو حتى في الأقاليم أية سلطة مستقلة في تصريف مختلف الشؤون إلا بموافقة وزرائهم ، مما يتطلب ضرورة الرجوع إلى الوزراء في كل شيء كبير أو صغير .

- عدم التركيز الإداري **Decontraliation** : لم تعد للصورة الأولى من المركزية الإدارية مكانة مستساغة في الوقت الحاضر . إذ ظهرت صورة أخرى هي عدم التركيز أو المركزية النسبية وهي اللامركزية " وفي هذا النظام تقوم السلطة المركزية بتوسيع صلاحيات ممثليها المحليين بغية تخفيف الأعباء عن كاهل الإدارة المركزية . فهي قد تخول للحكام الإداريين صلاحيات أوسع كأن تمنحهم حق إتخاذ بعض القرارات ، أو تعيين بعض فئات من الموظفين ، أو إعطاء بعض الرخص في مناطقهم الإدارية، وقد تمنحهم صلاحية البت النهائي ببعض الأمور دون الرجوع إلى الوزير المختص . وقد تفوضهم ممارسة الوصاية الإدارية على السلطات المحلية بدلا منها " (48). وعليه فإن عدم التركيز

الإداري يقصد به توسيع صلاحيات ممثلي السلطة المركزية في مختلف الوحدات الإدارية ، مع بقائهم تابعين لها ومعينين من قبلها . وممارسة الممثلين لمختلف الصلاحيات تكون دائما تحت إشراف الوزير المختص. وقد أخذت معظم الدول الحديثة بصورة عدم التركيز الإداري ، والتي تتجسد أساسا في عملية تفويض الاختصاص.

إلى جانب المركزية الإدارية نجد صورة أخرى في التنظيم الإداري للدول وهي صورة اللامركزية الإدارية ، والتي يقصد بها توزيع الوظيفة بين الجهاز الإداري وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي . وهي بذلك تختلف عن اللامركزية السياسية في كونها تنحصر على توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة ، وبين هيئات محلية منتخبة أو معينة . بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها للوظيفة الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية ، ونجد في اللامركزية الإدارية صورتين هما :

- اللامركزية المصلحية أو المرفقية : ويقصد بها توزيع الوظيفة الإدارية على أساس موضوعي ، ونعني قيام هيئات مستقلة تتحدد إختصاصاتها على أساس موضوعي . والتي تمارسها على مستوى أقاليم الدولة ، أو بالنسبة لإقليم أو عدة أقاليم معينة وهي ما تعرف بالمؤسسات العامة . وينطبق عليها إصطلاح اللامركزية الإدارية على أساس إستقلالها عن الحكومة ، وإضطلاعها باختصاصات محددة على أساس وظيفي .

- اللامركزية الإقليمية : وتقوم على أساس جغرافي ، حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتضم مجموعة سكانية معينة ترتبط فيما بينها بروابط التضامن وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب .

ولهذه الإعتبارات التي يقوم عليها هذا النوع من اللامركزية تعددت تسمياتها في تطبيقات الدول لاختلافها في التركيز على هذه الزاوية أو تلك فسميت " باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه ، وسميت الإدارة المحلية لتمييزها عن الإدارة المركزية ، ولأن نشاطها محلي وليس قومي. كما إصطلاح البعض على تسميتها الجماعات المحلية Collectivités locales للدلالة على نفس الفكرة. واصطلاح على تسميتها في بريطانيا ، وفي بعض الدول التي إتبع نظامها بالحكم المحلي لتمتعها بإستقلال واسع عن الحكومة المركزية إلى درجة تشبهها بالحكومة المحلية . ويفضل البعض إستعمال مصطلح المجالس المحلية المنتخبة لكون جهازها التمثيلي ينتخب من قبل السكان.

إضافة إلى كل هذه المفاهيم الضرورية وجب علينا تحديد مفهوم آخر مهم وهو الحكم المحلي. وأهم الفروق بينه وبين الإدارة المحلية . إذ يرى بعض فقهاء القانون والشرح أن الفارق بين الإدارة المحلية والحكم المحلية هو أن الأولى تشير إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية ، بينما تشير الثانية

إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية السياسية " (49). وبالرغم من أن جوهر أسلوب الحكم المحلي والإدارة المحلية واحد ، وهو توزيع السلطات والإختصاصات بين الحكومة المركزية ، والوحدات الإقليمية ، إلا أن هناك العديد من الفروق الأخرى التي يمكن أن تميز كلا النظامين . ومن بينها نجد أن أجهزة الحكم المحلي لها صلاحيات واسعة في كافة السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية للدولة. وبهذا يشكل كل من الإقليم ، أو المقاطعة دولة قائمة بذاتها. في حين أجهزة الإدارة المحلية لها صلاحيات في الجانب التنفيذي فقط. وهذا ما يجعلها عبارة عن تقسيم جغرافي تابع للدولة، ولا يتمتع بالوضعية السياسية. وفي الدول التي تأخذ بالحكم المحلي نجد فيها الأجهزة القضائية والتشريعية والتنفيذية ، بينما الإدارة المحلية تسهر على تنفيذ القوانين الصادرة من جهة تشريعية واحدة للدولة . كما أن أجهزة الحكم المحلي تستقي صلاحياتها من الدستور مما يترتب عليه ثبات إختصاصاتها ،بينما صلاحيات الإدارة المحلية غير ثابتة وقابلة للتغيير بالزيادة أو النقصان ،بناء على تشريعات السلطة التشريعية . وأخيرا فإن رقابة الحكومة المركزية على وحدات الحكم المحلي لا تكون في الإختصاصات المنصوص عليها دستوريا . ولكن في مصداقية أعمالها ، وفي الميادين المشتركة بينهما والواردة في الدستور ، بينما الرقابة المركزية لأجهزة الإدارة المحلية تصل مرتبة الرقابة في عدة نواحي منها الرقابة على الأعضاء ، على الأعمال ... الخ .

1-6/ 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 " (50). وتحقيق أهداف البحث يتوقف على الإختيار السليم أو الأنسب للمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع. وعليه فالمنهج المناسب لدارستنا 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 تم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية " (51).

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج إعتقادا في الدراسات الخاصة بالواقع الإجتماعي ، إذ يهتم " بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والإتجاهات التي تسير في طريق النمو أو التطور والتغيير " (52). كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. " فالوصف هنا لا بد أن يصاحبه بعض العمليات العقلية التي تجعل من عمل الباحث بحثا علميا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معان " (53). ويكاد يكون هناك شبه إتفاق بين الباحثين في تقسيم مراحل البحث الوصفي إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى تتمثل في الإستكشاف والصيغة . أما المرحلة الثانية فتتمثل في التشخيص والوصف . من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها . وعلى ضوء هذا التحليل يتم إكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتقديم التفسيرات لها .

وموضوع دراستنا "واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية" جعلنا 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 تعتمدها الإدارة المحلية لتحسين صورتها، وأخيرا تحديد ووصف أهم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية ، والتي من شأنها التأثير عليها .

- يتيح هذا المنهج إستخدام العديد من أدوات جمع البيانات مثل الإستمارة ، 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 الإعتدال على الأسلوب الإحصائي الذي يحول المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس . ويظهر ذلك عند تفرغ البيانات وعرضها في جداول تشمل تكرارات ونسب مئوية .

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

1-7/ مجالات الدراسة :

يعد تحديد المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقق المعارف النظرية في الميدان . ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي والزمني والبشري الذي أجريت فيه .

1-7-1/ المجال الجغرافي : ويتمثل في مدينة قسنطينة وبالضبط في بلديتها المركزية ، وتم إختيار بلدية (مدينة) قسنطينة لعدة أسباب منها :

- أصالة المنطقة في الماضي ، ودورها الريادي في الحاضر .

- محاولة ربح الوقت والتكاليف لقرب المدينة من الجامعة .

وهناك أيضا مبررات بالنسبة لإختيار بلدية قسنطينة كميدان لإجراء الدراسة الميدانية ومنها :

- تعد بلدية قسنطينة من أقدم البلديات على المستوى الوطني ، إذ يعود تاريخها إلى بدايات التقسيم الإداري في العهد الإستعماري منذ سنة 1902 .

- تعد من أكبر بلديات ولاية قسنطينة من حيث الكثافة السكانية ، إذ بلغ العدد الإجمالي لسكانها أزيد من 450000 نسمة حسب آخر إحصاء وطني للسكن والسكان (16-29 أفريل 2008) وهذا يدل على سعة الجمهور الخارجي .

- الضغط الداخلي والخارجي الذي تعرفه هذه البلدية من حيث كثرة إقبال المواطنين - من داخل البلدية ومن بلديات وولايات أخرى - مقارنة بالبلديات الأخرى. ويتمركز هذا الضغط بصورة أساسية على مصالح الحالة المدنية ، " إذ بلغ مجموع وثائق الحالة المدنية المستخرجة في شهر مارس 2008 (35066 وثيقة) ، تشمل شهادات الميلاد ، عقود الزواج ، شهادات الوفاة " (54).

- إتساع الهيكل التنظيمي لها ، فهي تضم 10 مديريات فرعية و 09 قطاعات حضرية. هذه الأخيرة التي لا توجد إلا في بلدية قسنطينة ، وبلدية وهران ، بناء على مرسوم وزاري رقم 91-536 المؤرخ في 25 ديسمبر 1991.

- ضخامة القوة البشرية العاملة ببلدية قسنطينة . إذ بلغ عدد موظفيها وعمالها 3150 منهم 2851 دائمين و 299 متعاقدين وهذا يدل على سعة الجمهور الداخلي .

كل هذه الإعتبارات تجعل بلدية قسنطينة مجال خصب لأجراء الدراسات العلمية خاصة ما تعلق منها بالإتصال وأشكاله .

تعد بلدية قسنطينة منطقة إستراتيجية في الولاية، تقع في وسط المدينة. تبلغ مساحتها 231 كلم² . تحدها شمالا البلديات الآتية : حامة بوزيان ، ديدوش مراد وزينغود يوسف ، ومن الجنوب بلدية الخروب. ومن الشرق تحدها بلديتي بن باديس ، والخروب ، ومن الغرب تحدها بلديتي عين السمارة ، وابن زياد .

يحتوي الهيكل التنظيمي للبلدية على 10 مديريات فرعية هي : مديرية الصيانة والوسائل العامة

- أكبر مديرية عدد موظفيها 590 - مديرية الشؤون التربوية والثقافية والرياضية ، مديرية التطهير والبيئة ، مديرية الشؤون العمومية والتنظيم ، مديرية الشؤون الإجتماعية ، مديرية الإنجازات ، مديرية الشؤون المالية ، مديرية العمران ، مديرية الموارد البشرية ، مديرية الممتلكات. هذا بالإضافة إلى الأمانة العامة ، وديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي. كما يحتوي الهيكل على 10 قطاعات حضرية ، أحدها غير مفعّل وهو قطاع قيطوني عبد المالك أما القطاعات المفعلة فهي كالاتي : قطاع سيدي راشد ، قطاع سيدي مبروك ، قطاع 05 جويلية ، قطاع عين التوت ، قطاع الزيدانية ، قطاع القنطرة ، قطاع المنظر الجميل ، قطاع القماص ، وقطاع بوزراع صالح .

1-7-2 المجال الزمني: يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة ، والتي قد تمتد إلى بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة . وبالنسبة لموضوع " واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية " فقد بدأ التفكير فيه منذ شهر فيفري 2007 ليتم إختياره بشكل نهائي في

شهر جويلية 2007 . وبعد جمع المراجع شرعنا في كتابة الجزء النظري الذي إكتمل في شهر أفريل 2008 . أما الدراسة الميدانية فقد بدأت بعد القيام بالعديد من الزيارات الإستطلاعية إلى بلدية قسنطينة بداية من شهر سبتمبر 2007.

وبعد عرض أسئلة الإستمارتين على الأستاذ المشرف وعلى عدد من المحكمين من أساتذة القسم وبعض زملاء الدراسة. تم تجريبيهما على مجموعة من أفراد مجتمع البحث في الفترة الممتدة ما بين 01 إلى 03 افريل 2008 حيث تم بعدها تعديلها بالإلغاء بعض الأسئلة وإضافة أخرى. وتغيير الصياغة اللغوية للبعض الآخر. ليخرجا بعد ذلك في شكلها النهائي (أنظر قائمة الملاحق). وهذا بالطبع بعد موافقة الأستاذ المشرف. وبدأ التطبيق الفعلي للإستمارة النهائية الخاصة بالجمهور الخارجي ما بين 08 إلى 15 أفريل 2008 .

أما إستمارة الجمهور الداخلي فكانت في الفترة الممتدة ما بين 19 أفريل إلى غاية 14 ماي 2008 . وهي فترة طويلة إلى حد ما نظرا للصعوبات التي واجهتنا أثناء التوزيع. وبدأت المقابلات من تاريخ 10 ماي 2008 إلى غاية 16 جوان 2008 . وهي فترة طويلة نسبيا نظرا لكثرة إنشغالات المسؤولين .

شرعنا مباشرة بعد جمع البيانات الميدانية في تحليلها وتفسيرها وصياغة نتائج الدراسة . ليتم في الأخير إخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي مع بداية شهر جويلية 2008 .

1-7-3/ المجال البشري : يمثل هذا المجال جمهور البحث الذي تشمله الدراسة ، وفي دراستنا هذه إعتدنا على الجمهور الداخلي للبلدية من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى . فبالنسبة للجمهور الداخلي تم إختياره بعد القيام بتقسيم البلدية إلى طبقات متجانسة ضمت كل مديرياتها وقطاعاتها الحضرية لنختار عشوائيا من هذه الطبقات أربع مديريات فرعية ، بالإضافة إلى ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمانة العامة ، وخمس قطاعات حضرية . وصل عدد الموظفين بهم إلى 2023 موظف ، إختارنا منهم نسبة 5 % ما يعادل 101 موظف ، تم توزيعه على القطاعات والمديريات ميدان الدراسة إعتقادا على طريقة الحصص المتناسبة . أما الجمهور الخارجي فيتمثل في مواطني بلدية قسنطينة وبصفة خاصة جمهور المديريات والقطاعات الحضرية التي تمت فيها الدراسة الميدانية مع الجمهور الداخلي ، وقد تم إختيارهم بناءً على العينة الحصصية ، بأخذ 100 مفردة من هذا الجمهور مع مراعاة عاملي الجنس والسن عند التوزيع .

1-8/ عينة الدراسة :

" لا تعتمد البحوث الميدانية المعاصرة على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث ، بل تعتمد على دراسة العينة المختارة أو المسحوبة من مجتمع البحث " (55). إن العينة هي " مجموعة من وحدات المعاينة

تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي . بحيث يمكن تعميم نتائجها عليه " (56) . وقد شملت دراستنا نوعين من العينات هما :

أ- **عينة الجمهور الداخلي** : إعتدنا مع هذا الجمهور على العينة العشوائية الطبقية التي يتم فيها " تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات متجانسة من حيث طبيعة المعلومات والبيانات المدروسة " (57) . إذ قمنا بتقسيم بلدية قسنطينة إلى طبقات تضمنت كل المديريات الموجودة وكل القطاعات الحضرية. لاختار بعد ذلك منها عشوائياً 04 مديريات فرعية هي كالاتي : مديرية الصيانة والوسائل العامة وعدد اليد العاملة فيها 334 ، مديرية التطهير والبيئة وعدد اليد العاملة فيها 590 ، مديرية الشؤون العمومية والتنظيم وعدد اليد العاملة فيها 178 ، بالإضافة إلى ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي ويضم 13 فردا والأمانة العامة وعدد العمال فيها 70 فردا . كما إختارنا عشوائياً 05 قطاعات حضرية من أصل تسع قطاعات . وقد ضمت العينة القطاعات الحضرية الآتية : القطاع الحضري القنطرة وعدد اليد العاملة فيه (127) ، القطاع الحضري القماص وعدد اليد العاملة فيه (66) ، القطاع الحضري 05 جويلية وعدد اليد العاملة فيه (140) ، القطاع الحضري المنظر الجميل وعدد اليد العاملة فيه (162) ، القطاع الحضري سيدي راشد وعدد اليد العاملة فيه (306) . ليصل العدد الإجمالي للموظفين 2023 موظف ، لاختار منهم نسبة 5 % أي ما يعادل 101 موظف وعامل. هذا مع إعتدنا على طريقة الحصص المتناسبة لتوزيع هذا العدد على المديريات والقطاعات الحضرية مجال الدراسة وهذا من خلال العمليات الآتية :

* المديريات:

- مديرية الشؤون العمومية والتنظيم : $178 \times \frac{100}{5} = 09$ أفراد.
- مديرية التطهير والبيئة: $590 \times \frac{100}{5} = 29$ فرد.
- مديرية الصيانة والوسائل العامة: $334 \times \frac{100}{5} = 17$ فرد.
- مديرية الموارد البشرية : $37 \times \frac{100}{5} = 02$ أفراد.
- الديوان : $13 \times \frac{100}{5} = 01$ فرد.
- الأمانة العامة : $70 \times \frac{100}{5} = 04$ أفراد.

* القطاعات الحضرية:

- القطاع الحضري سيدي راشد : $306 \times \frac{100}{5} = 15$ فرد .
- القطاع الحضري القنطرة : $127 \times \frac{100}{5} = 06$ أفراد .
- القطاع الحضري المنظر الجميل : $162 \times \frac{100}{5} = 08$ أفراد .
- القطاع الحضري 05 جويلية : $140 \times \frac{100}{5} = 07$ أفراد .
- القطاع الحضري القماص : $66 \times \frac{100}{5} = 03$ أفراد .

ب- **عينة الجمهور الخارجي** : تتمثل في مواطني بلدية قسنطينة ، حيث إعتدنا على العينة الحصصية للوصول إلى هذا الجمهور ، وقد إكتفينا بأخذ حصة منه مقدرة بـ: 100 فرد في حدود الإمكانيات المتاحة وفي حدود المجال الزمني لفترة البحث ، مع العمل على توزيعها على حصص بمراعاة عاملي الجنس والسن . أما عدد كل فئة فقد فرضه الميدان ولم يتم التحكم فيه . وقد كان توزيع إستمارات هذا الجمهور بالمديريات والقطاعات التي تمت فيها الدراسة الميدانية مع الجمهور الداخلي .

ولقد حاولنا قبل البدء في جمع البيانات عن موضوع البحث معرفة البيانات الأولية عن المبحوثين. والتي ستتضح من خلال التحليل الآتي :

1-8-1/ خصائص المجموعة الأولى (الجمهور الداخلي) :

أ- **الجنس** : جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	ك	%
ذكور	63	62.38
إناث	48	47.52
المجموع	101	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور في البلدية تفوق نسبة الإناث. إذ بلغت هذه الأخيرة 47.52% في حين وصلت الأولى إلى 62.38% وهذا راجع إلى عامل وظيفي مهم وهو إختيار الأفراد من مديرتي البيئة والتطهير والصيانة والوسائل العاملة. اللتان يفوق عدد الذكور فيهما الإناث بكثير. كما أن هذا يتماشى مع الإحصائيات المسلمة لنا التي بينت أن عدد الذكور في البلدية 2446 أما الإناث فعددهن 704 فقط .

ب- **السن** : جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

الفئات العمرية	ك	%
[30-20]	17	16.84
[40-31]	44	43.56
[50-41]	30	29.70
أكثر من 51	10	09.90
المجموع	101	100

يعبر الجدول رقم (02) على أن الفئة العمرية [31-40] هي الأكثر الفئات تكرارا . إذ بلغت نسبتها 43.56 % لتليها فئة [41-50] بنسبة 29.70 % . أما فئة الشباب فهي أقل تكرارا، حيث بلغت نسبتها 16.84 % فقط وهذا راجع إلى قلة فرص التوظيف في البلدية . أما فئة الأكثر من 51 سنة فكانت في المرتبة الأخيرة بنسبة 09.90 % .

ج- المستوى الدراسي: جدول رقم (03) يوضح توزيع المستويات الدراسية لأفراد عينة الجمهور الداخلي :

المستوى الدراسي	ك	%
إبتدائي	20	19.80
متوسط	44	43.57
ثانوي	30	29.70
جامعي	07	06.93
المجموع	101	100

تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يكشف لنا أن الجزء الأكبر من مبحوثي البلدية لهم مستوى المتوسط ، إذ بلغت نسبته 43.57% . ليليه بعد ذلك مستوى الثانوي بنسبة 29.70% . ثم المستوى الإبتدائي بنسبة 19.80% . أما المستوى الأخير فهو المستوى الجامعي الذي وصلت نسبته إلى 06.93% فقط . مما يكشف عن متغير وظيفي مهم وهو قلة الكفاءات العلمية في بلدية قسنطينة . إذ تصل نسبة حاملي الشهادات الجامعية الموظفة في بلدية قسنطينة إلى أقل من 04% من المجموع الإجمالي للموظفين* . وهذا يرتبط بجدول متغير السن ، حيث كان التوظيف في السابق لا يشترط الشهادة العلمية العالية .

د- الوظيفة: جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الجمهور الداخلي حسب الوظيفة:

الوظيفة	ك	%
الإطارات	16	15.84
عمال التحكم	28	27.72
عمال التنفيذ	57	56.44
المجموع	101	100

إن قراءة الجدول أعلاه الخاص بالوظيفة تكشف عن وجود ثلاث فئات . وهي فئة الإطارات ، والتي تتضمن رؤساء المديرية ، المهندسين ، الأطباء ، البيطرة . وهذه الأخيرة كانت أضعف نسبة في الجدول ،

* حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي يوم 2008/06/02 وكذا النائب الأول المكلف بالعمران .

حيث كانت نسبتها 15.84%. أما الفئة الموالية فهي فئة عمال التحكم وتشمل أعوان الحجز، الملحقين، التقنيين. وكانت نسبتهم 28.72%. أما الفئة الثالثة والتي إحتلت أعلى نسبة فهي فئة عمال التنفيذ وتشمل الأعوان الإداريين ، الكتاب ، العمال المهنيين ،... الخ . وقد بلغت نسبتها 56.44%. وهذا يتماشى مع المعطيات الواقعية، حيث نجد في بلدية قسنطينة أكبر فئة هي فئة عمال التنفيذ بمجموع: 2617 موظف متنوعة بفئة عمال التحكم بمجموع 335. وفي المرتبة الأخيرة الإطارات بمجموع 178.

هـ- الأقدمية : جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد الجمهور الداخلي حسب الأقدمية في الوظيفة:

الأقدمية	ك	%
[10-1]	14	13.86
[20-11]	43	42.58
[30-20]	30	29.70
أكثر من 31	14	13.86
المجموع	101	100

تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يكشف عن وجود خلل وظيفي في البلدية يتمثل في قلة دوران العمل . إذ لا تزيد نسبة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات عن 13.86%. في حين عادت المرتبة الأولى للموظفين الذين تمتد أقدميتهم من [20-11] محتلة نسبة 42.58%. لتتبع تلك الفئة بالفئة الموالية. وهي تعبر عن الموظفين ذوي الأقدمية من [30-20] . وقد إحتلت هذه الفئة نسبة 29.70%. من مجموع كل النسب. أما الموظفين ذوي الأقدمية أكثر من 31 سنة فقد تعادل تكرارهم ونسبتهم مع فئة [10-1] بنسبة 13,86%.

1-8-2/ خصائص المجموعة الثانية (الجمهور الخارجي) :

أ- الجنس : جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الجمهور الخارجي حسب الجنس :

الجنس	ك	%
ذكور	56	56
إناث	44	44
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد عينة الجمهور الخارجي ذكور. إذ إحتلوا نسبة 56%. في حين بلغت نسبة الإناث 44% ، وهذا راجع لإختيار عينتنا بالصدفة حيث لم نتعمد إيجاد هذا الفرق.

ب- السن : جدول رقم (07) يبين توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الجمهور الخارجي:

الفئات العمرية	ك	%
[30-20]	46	46
[40-31]	24	24
[50-41]	17	17
أكثر من 51	13	13
المجموع	100	100

يعتبر متغير السن أحد أهم الخصائص الديموغرافية ، ومن خلال الجدول أعلاه نكتشف وجود ترتيب تنازلي لنسب الفئات العمرية . إذ أعلى نسبة رجعت إلى فئة [30-20] بنسبة 46%. متبوعة بفئة [40-31] بنسبة 24%. لتأتي بعد ذلك فئة [50-41] وقد بلغت نسبتها 17%. وفي المرتبة الأخيرة نجد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 51 سنة . وقد وصلت نسبتهم 13%. وعليه نستنتج أن فئة الشباب تشكل أكبر نسبة من عينة الجمهور الخارجي.

ج- المستوى التعليمي : جدول رقم (08) يوضح المستوى التعليمي لأفراد عينة الجمهور الخارجي :

المستوى التعليمي	ك	%
أمي	12	12
إبتدائي	14	14
متوسط	18	18
ثانوي	22	22
جامعي	34	34
المجموع	100	100

يكشف الجدول رقم (08) عن وجود ترتيب تنازلي للمستويات الدراسية لأفراد الجمهور الخارجي. إذ عادت أعلى نسبة للمستوى الجامعي بنسبة 34%. متبوعة بالمستوى الثانوي الذي بلغت نسبته 22%، وفي المرتبة الثالثة نجد المستوى المتوسط بنسبة 18%. وفي الأخير نجد الأميين بنسبة 12%. وعليه

فجمهور البلدية جمهور متنوع المستويات والفئات. ومرد ذلك أهمية هذه الإدارة وضرورتها لكل مواطن مهما كان مستواه العلمي والدراسي. وإحتلال نسبة الجامعيين هذا القديرساعد في إضفاء صبغة علمية أكثر لنتائج هذه الدراسة .

1-9/ 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" (58). ولهذا فقد إعتمدت الطالبة الباحثة على أداتين هما : الإستمارة والمقابلة .

1-9-1/ الإستمارة Questionnaire : " تعتبر الإستمارة إحدى وسائل الحصول على المعلومات" (59). 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" (60). وحتى نتمكن من إختبار صحة الفرضيات المقدمة ومؤشراتها تم الإعتماد على إستمارتين. الأولى موجهة إلى الجمهور الداخلي ، والثانية موجهة إلى الجمهور الخارجي .

أ- الإستمارة الموجهة إلى الجمهور الداخلي: بعد خضوع هذه الإستمارة إلى عدة أساتذة محكمين، بدأ تجريبها من الفترة الممتدة من 01 إلى 03 أبريل 2008 ،حيث سمح لنا إختبارها بإجراء تعديلات على محاورها من خلال حذف بعض الأسئلة أو إضافة أخرى ، أو إعادة الصياغة للبعض الآخر فمن بين الأسئلة المحذوفة مثلا : الهدف من الدورات التكوينية . أما عن الأسئلة المضافة فقد تم إضافة السؤال الآتي : هل ترى هناك ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في بلدية قسنطينة ؟ لنجعله بذلك آخر سؤال في الإستمارة ، وفيما يخص الأسئلة التي تم إجراء تعديلات عليها مثلا السؤال المتعلق بفهم أفراد عينة الجمهور الداخلي لوظيفة العلاقات العامة حيث كان هذا السؤال مفتوحا ليتم غلقه بتقديم ثلاثة إختيارات له ، وهذا بسبب إبتعاد إجابات المبحوثين عن المضمون الحقيقي للعلاقات العامة .

وبعد موافقة الأستاذ المشرف على مضمون الإستمارة شرعنا في توزيعها نهائيا خلال الفترة الممتدة من 19 أبريل إلى 14 ماي 2008 .

تم تقسيم إستمارة الجمهور الداخلي إلى عدة محاور هي:

- محور البيانات الشخصية وتتضمن 05 أسئلة.
- محور الكشف عن وجود جهاز مختص بالعلاقات العامة في البلدية دوره الإهتمام المستمر بالموظفين وتتضمن 08 أسئلة.
- محور الكشف عن مجهودات البلدية في تحسين صورتها داخليا تضمن 21 سؤال .
- محور الكشف عن مشاكل العلاقات العامة تضمن هذا المحور 11 سؤال.

ب- الإستثمار الموجهة إلى الجمهور الخارجي: على نفس مراحل إستثمار الجمهور الداخلي مرت هذه الإستثمار ، حيث تم عرضها على أساتذة محكمين ، ثم بدأ تجريبيها بالتوازي مع إستثمار الجمهور الداخلي لتشهد هي الأخرى بعض التعديلات ، منها ماتعلق بالحذف كحذف السؤال الآتي : هل ترى أن الخدمة التي تتحصل عليها من البلدية حق لك أم نوع من المساعدة والإحسان ؟ . أما من بين الأسئلة المعدل صياغتها السؤال الآتي : ما هو إنطباعك العام حول مقر البلدية ؟ حيث أصبح : ما هو إنطباعك العام حول مقرات بلدية قسنطينة (المقر المركزي ، القطاعات الحضرية ، المديرية الفرعية) . بدأ توزيع هذه الإستثمار في الفترة الممتدة من 08 إلى 15 أفريل 2008 .

وقد شملت هذه الإستثمار المحاور الآتية :

- محور البيانات الشخصية: يتضمن هذا المحور 03 أسئلة .
- محور الكشف عن جهاز مختص بالعلاقات العامة دوره تحقيق الإتصال الدائم الخارجي ، تضمن هذا المحور 10 أسئلة.
- محور الكشف عن مجهودات البلدية في تحسين صورتها خارجيا ، وتضمن 22 سؤال.

وفي الأخير راعينا مسألة التنوع في طرح أسئلة الإستمارتين ما بين الأسئلة المفتوحة و المغلقة .

1-9-2/ المقابلة : " هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة " (61). أو هي " حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين مجموعة من المبحوثين للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والإتجاهات و الإدراكات " (62). وقد إعتدنا على المقابلات المفتوحة التي كانت تجري أثناء الزيارات الإستطلاعية. من أجل الإحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع البيانات. كانت هذه المقابلات مع : نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية ، مسؤول خلية الإتصال ، رئيس مصلحة المستخدمين ،... الخ .

إلى جانب هذا وظفت الدراسة في جمع البيانات المقابلة المفتوحة والتي كانت مع المسؤولين المباشرين في البلدية بداية مع رئيس المجلس الشعبي البلدية ، وثلاث من نوابه وهم على التوالي : نائب الرئيس المكلف بالعمران ، نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية ، نائب الرئيس المكلف بالنشاطات الثقافية والرياضية . كما شملت هذه المقابلات الأمين العام للبلدية باعتباره المسؤول الأول عن الموظفين. وكانت هناك مقابلة أخرى مع مسؤول خلية الإتصال، أجريت كل المقابلات في مكاتب أفراد المقابلة بالبلدية ، وقد دامت مدة كل المقابلة نصف ساعة مع كل واحد منهم .

وتجدر الإشارة إليه أنه تم إختيار أفراد العينة على أساس موقعهم في الإدارة وبحكم المهام التي يؤديونها . وتم تنظيم أسئلة المقابلة في عدة محاورها أهمها:

- محور الإهتمام بالعلاقات العامة ووجودها .

- محور وسائل الإتصال الداخلي والخارجي ووسائل تـمـيـن الخـدـمـات .
 - 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 البلدية .
- لقد تم توظيف بيانات المقابلات في كل موقع من تحليل وتفسير البيانات الميدانية حسب قيمة البيانات المحصل عليها بواسطة المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين المشار إليهم سابقا .

هوامش الفصل الأول :

- 1- محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص25.
- 2- أحمد جمال طاهر: نظريات في العلاقات العامة، ط1، دار الشروق، جدة، ص09 .
- 3- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص364 .
- 4- نخبة من خبراء العلاقات العامة بانجلترا: العلاقات العامة في مجالات التطبيق العملي، ترجمة حسين الديب، ط1، دار الحمامي للطباعة، 1967، ص11 .
- 5- محمد محمود مهدي: الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص69 .
- 6- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث، إديوكريس Edio greps، ص15 .
- 7- فضيل دليو : إتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص50.
- 8- فريد كورتل، ناجي حسين: التسويق (السياسات والمبادئ)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص95 .
- 9- عاطف عدلي العبد عبيد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ص25 .
- 10- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الإجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص17.
- 11- Le petit Larousse ,illustré, 2002, p40 .
- 12- Dictionnaire Hachette : Encyclopédique, 1995 , p1602 .
- 13- Bernard Lamizet, Ahmed Silem : Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication , ellipses, Paris, 1997 ,p473 .
- 14- محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، ص288.
- 15- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، ط2، دار الكتاب اللبناني، دار الكتاب المصري، 1994، ص135.
- 16- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، مرجع سابق، ص364 .
- 17- أحمد كمال أحمد: العلاقات العامة في المجالات الإجتماعية والإنسانية، مكتبة القاهرة، 1967، ص22 .
- 18- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة (نظريات وأساليب)، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص18 .
- 19- محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، ص102.
- 20- السيد إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، ط2، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968، ص21 .
- 21- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص21-22.
- 22- إبراهيم الغمري: الإدارة (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص14.
- 23- خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والإتصال، ط1، دار اللسان العربي، الجزائر، 2000، ص14 .
- 24- زهير إحدادن: مدخل إلى الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص26.
- 25- أحمد بدر: الإتصال بال جماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص132 .

- 26- P.P Bernard et Autres : Précis de Marketing, Nathan, France, 1996, p152.
- 27- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد: التسويق (مفاهيم معاصرة) ،دار حامد ،عمان ،2003 ، ص30 .
- 28- أيمن علي عمر: دراسات متقدمة في التسويق،الدار الجامعية ،2007، ص12 .
- 29- عبد الكريم راضي الجبوري: التسويق الناجح وأساسيات البيع ،دار التيسير ،دار البحار ،بيروت ، ص13.
- 30- بشير عباس العلاق ،علي محمد ربابعة: الترويج والإعلان التجاري (أسس،نظريات،تطبيقات،مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2007، ص09 .
- 31- برهان شاوي: مدخل في الإتصال الجماهيري ونظرياته،ط1 ،دار الكندي ،عمان ،2003، ص14 .
- 32- Sybie Martin, Jean piere Vedrine : Marketing (les concepts clés). Chihab egvolles, -32
Alger, 1996, p 143 .
- 33- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2004 ، ص19 .
- 34- Alex Mucchielli et autres :Théorie des processur de communication, Armand colin, -34
paris, 1998.
- 35- محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير ،عالم الكتب ،القاهرة ،ص21 .
- 36- جبارة عطية جبارة: علم اجتماع الإعلام،ط1،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية، 2002 ،ص175 .
- 37- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف ،الإسكندرية ،ص26 .
- 38- عبد المعطي محمد عساف: مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض ،1983، ص16 .
- 39- سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 1996، ص07 .
- 40- عبد الهادي الجوهري ،إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الإجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2001،ص08.
- 41- جيرار كورنو : معجم المصطلحات القانونية، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1998 ، ص1426.
- 42- خالد الزغبى: القانون الإداري ،مكتبة دار التحافة للنشر والتوزيع ،عمان ،1998، ص119 .
- 43- ثامر بن ملوح المطيري: الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية ،1989، ص20.
- 44- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الإدارية،ط1،دار الكتاب المصري ،دار الكتاب اللبناني ،دار الرفاعي، القاهرة ،بيروت ،الرياض ،1984، ص21 .
- 45- زيد منير عبوي ،سامي حريز : مدخل إلى الإدارة العامة ،دار الشروق ،2006، ص43 .
- 46- سليمان سليم بطارسة: الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الإدارة العامة،العدد72، معهد الإدارة العامة،أكتوبر 1991، ص45.
- 47- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة ،ط1 ،الكتاب الجامعي ،جدة ،1981، ص42 .
- 48- طارق مجذوب: الإدارة (العملية الإدارية والوظيفة العامة)،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2000، ص360.

- 49- مصطفى الجندي : الإدارة المحلية وإستراتيجياتها ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ص17.
- 50- جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي (نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التجريبي)، دار المعرفة الجامعية ،2002، ص149 .
- 51- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،1999، ص46 .
- 52- عبد المعطي محمد ،محمد السرياقوسي:أصول البحث العلمي ،مكتب الفلاح ، الكويت ،ص107 .
- 53- إبراهيم محمد تركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص146 .
- 54- مسعود عبد الله: قراءة في قانون الحالة المدنية وواقع الحالة المدنية ببلدية قسنطينة (كنموذج)، يوم الدراسي حول الحالة المدنية المنظم من طرف مجلس قضاء قسنطينة ،يوم 20 أبريل 2008 ،مالك حداد ، قسنطينة.
- 55- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2005، ص197 .
- 56- سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي(بحوث الإعلام)، عالم الكتب ،القاهرة ، 1995، ص293 .
- 57- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص188.
- 58- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص75.
- 59- علي عبد الرزاق جليبي: البحث العلمي الإجتماعي (لغته، ومداخله ومناهجه وطرقه)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص285 .
- 60- جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي (مفاهيمه ، أدواته ، طرقه الإحصائية) ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 99 .
- 61- منذر الضامن : أساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة النشر والتوزيع ،عمان ،2007، ص96 .
- 62- محمد علي محمد: علم الإجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، ط2، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،ص463 .

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والنظرية الوظيفية كـ نموذج إرشادي لدراسة العلاقات العامة .

/1-2

/2-2

/1-2-2

/2-2-2

/3-2-2

/1-3-2-2

/2-3-2-2

/3-3-2-2

/4-3-2-2

/4-2-2

/5-2-2

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 .

مرتکز 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 . و من هنا إرتأت الطالبة الباحثة في ضوء الإعتبارات الموضوعية والمنهجية إعتقاد النظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة موضوع واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية .

2-1/ الدراسات السابقة :

"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 معملية ، أو مكتبية " (01) . ونظرا لما للدراسات السابقة 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 . و من 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.

2-1-1/ الدراسة الأولى: بعنوان الإتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة رسالة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الباحث المصري محمد عمر متولي أحمد العطار، إشراف أ . د/ إحسان سعد الدين عسكر، سنة 1981 .

تدور الدراسة حول أهمية الإتصال في العلاقات العامة ، وطبيعته ، وأساليبه ، والقائمين بهذا الإتصال، و دورهم والمهام، و وظائفهم و واجباتهم، و أوجه النشاط التي يمارسونها .

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات كيف يحتفظ الإتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة بمكان الصدارة بين طرق ووسائل الإتصال الأخرى من حيث قوة التأثير رغم وجود وسائل الإتصال العامة الحديثة كالصحف ، والراديو، والتلفزيون، والسينما، وغيرها .

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ، وتستخدم منهج المسح الميداني للحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث. و تم إختيار طريقة الإستقصاء كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، وتم تصميم صفحتي إستقصاء الأولى وهي الصحيفة (أ) الخاصة بالعاملين في ميدان العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة. والثانية هي الصحيفة (ب) الخاصة بالجمهور

الداخلية للجهات التي أجريت عليها الدراسة ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين في إدارات العلاقات العامة المختلفة التي أجريت عليها الدراسة . ويظهر ذلك بشكل واضح في الهيئات ، والمحافظات والمؤسسات .
- أن أكبر نسبة من العاملين في العلاقات العامة هي نسبة الذين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن خمس سنوات .
- أن نسبة كبيرة من الجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة لا تهتم بتدريب العاملين في إدارات العلاقات العامة بها . وقد بلغت هذه النسبة حوالي 88.9 % .
- أن هناك نسبة كبيرة من العاملين في إدارات العلاقات العامة لا تجيد الحديث بأية لغة أجنبية ، وقد بلغ الإتجاه العام لهذه النسبة حوالي 34.9 % ويتركز معظمهم في كل من المحافظات والمؤسسات والهيئات بشكل واضح .
- أن الشركات تهتم بإدارات العلاقات العامة أكثر في الجهات الأخرى التي أجريت عليها الدراسة ، ولذلك تحتل إدارات العلاقات العامة بها مكانة تكاد أن تكون لائقة بها . بينما تحتل البنوك المركز الثاني من حيث أهمية العلاقات العامة بها ، ثم تليها الوزارات ، ثم الفنادق ، ثم الجامعات ، ثم الهيئات ، ثم المحافظات ، ثم المؤسسات .
- أن العاملين في إدارات العلاقات العامة يرون أن أهم نشاط تقوم به إدارتهم هو إستقبال الوفود وتنظيم زياراتهم ، وهذا النشاط يعتمد اعتمادا رئيسيا على الإتصال الشخصي ، ويبرز هذا النشاط بشكل واضح في كل من الهيئات والشركات والمؤسسات .
- بلغت نسبة إستخدام وسائل الإتصال الشخصي حوالي 87.3 % بينما بلغت نسبة إستخدام وسائل الإتصال الجماهيري 21.7 % .
- تحتل المقابلات الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من وسائل الإتصال في ميدان العلاقات العامة . إذ بلغت نسبة الإتجاه العام التي أدلت بها الجماهير الداخلية للجهات التي أجريت عليها الدراسة لاستخدامها حوالي 28.3 % .

تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا في أنها كشفت عدة أمور جوهرية ترتبط بواقع العلاقات العامة من بينها: مؤهلات العاملين في العلاقات العامة، وخبرتهم ، وواقع إتقانهم للغات الأجنبية. كما كشفت عن مدى إهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين وإعدادهم في مجال العلاقات العامة ، وأهمية هذه الإدارة بالنسبة للجمهور الداخلي في مختلف المؤسسات من بينها المحافظات (البلديات). بالإضافة إلى هذا إستطاعت الدراسة أن تكشف على وجود فرق كبير في توظيف وسائل الإتصال ، حيث يحتل الإتصال الشخصي الصدارة متقدما في ذلك عن كل وسائل الإتصال الجماهيرية المعروفة.

وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الإهتمام دائما بمحور العلاقات العامة. وكذا في المنهج الموظف وهو المنهج الوصفي. هذا رغم إختلاف مجال تركيز كل دراسة. إذ ركزت الدراسة على الإتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة ، ورغم إختلاف التساؤلات ، ومجال الدراسة الزمني والمكاني حيث أجريت عام 1981. و في بلد قد تختلف فيه ظروف العلاقات العامة عن الجزائر. إلا أن هذه الدراسة ساعدتنا بطريقة غير مباشرة في وضع مؤشرات الفرضيات ، وكذا في طرح أسئلة الإستمارة. كما كشفت لنا النتائج المتوصل إليها بعض الحقائق المتعلقة بممارسة العلاقات العامة في المحافظات المصرية. جعلتنا نتساءل عن واقع العلاقات العامة في الإدارات المحلية الجزائرية.

2-1-2/ الدراسة الثانية: عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "العلاقات العامة في السياحة مع تطبيق على الإدارة العامة للعلاقات العامة السياحية. الدراسة من إعداد الباحث أحمد محمد زيدان ، إشراف الأستاذ الدكتور إبراهيم إمام ، سنة 1981" (02).

تتخصر مشكلة هذه الدراسة في تحديد الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة وتطبيقاتها بالنسبة للسياحة ، بغرض إبراز الدور المتزايد الأهمية لهذا الفن المتطور، وما يمكن أن يحققه من تنشيط لحركة السياحة في مصر. و تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، حيث رأى الباحث أن تحديد نوع الدراسة على هذا النمط يخدم أهداف البحث لأنه يتطلب من الباحث أن يكون أكثر دقة وأن يصل إلى بيانات وحقائق أكثر تحديدا . بالإضافة إلى هذا اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإجتماعي ، والإستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية ، و بذلك توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- زيادة عدد الحاصلين على مؤهل عال عن باقي المؤهلات الأخرى فقد زادت نسبة المؤهلات العليا عن المتوسطين بمقدار 21.78% كما زاد التركيز على نوعيات الخريجين ذوي الكفاءة من الناحية اللغوية، فقد إحتل الحاصلون على مؤهلات (آداب) النسبة الكبرى ، كذلك التنوع في المؤهلات المتعلقة بالسياحة كالإعلام والآثار.

- أوضحت الدراسة أن أغلب العاملين يجيدون لغة واحدة أو لغتين ، بينما لم تتعدى نسبة الذين يجيدون أكثر من لغتين إلا 6% تقريبا من العاملين.

- أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين بالإدارة من النساء ، وقد بلغ متوسط أعمارهن 24 سنة تقريبا ، ولديهن خبرة في مجال العمل تتعدى 05 سنوات .

- أوضحت الدراسة أن للعلاقات العامة أهمية مطلقة ، وأن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وفقا لآراء العاملين بالإدارة هي الفوز بثقة الجمهور الخارجي في المقام الأول ، بينما الهدف في كسب تأييد الجمهور الداخلي في ذيل القائمة. أما بالنسبة لوظائف العلاقات العامة في مجال السياحة ، فقد إحتلت أعمال الحفاوة المقام الأول، يليها في درجة الأهمية أعمال التسهيلات (حجز ، تأشيريات ، خدمات

وتسهيلات) . بينما كانت باقي الوظائف ذات أهمية أقل وهي على التوالي (نشر ودعاية ،دراسة إتجاهات الجماهير).

- أوضحت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة لا تقوم بإجراء بحوث بالمعنى المفهوم للبحوث، ولكنها تعتمد أساسا في هذه الناحية على تحليل الشكاوى بالدرجة الأولى ، ثم الإجتماعات والمناقشات بالدرجة الثانية.

- أوضحت الدراسة أن أهم وسائل الإتصال بالجماهير الداخلية تتم عن طريق الشكاوى ، والتظلمات ثم المقابلات الشخصية يليها الخطابات والرسائل الداخلية ، كما أوضحت أن أهم وسائل الإتصال بالجماهير الخارجية تتم بواسطة المطبوعات السياحية ثم توجيه الدعوات .

- خلصت الدراسة أن الثقافة أو الإطلاع ، والإجادة التامة لعدة لغات وسعة الصدر والخلق القويم والقدرة على معاملة الناس ذات المقام الأول في الأهمية بالنسبة للصفات. أما حب الإستطلاع والميل للإختلاط وسرعة البديهة والبشاشة والقدرة على تكوين علاقات وقوة الشخصية فهي في المرتبة الثانية من الأهمية. - أوضحت الدراسة أن هناك صعوبات تواجه إدارة العلاقات العامة، وتحول بينها وبين تأدية وظائفها. وفيما يأتي هذه الصعوبات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث : عدم الإهتمام بتدريب العاملين بالإدارة على الأساليب والأدوات الحديثة اللازمة لعملهم في هذا المجال ، عمليات التخفيض المستمر في ميزانية الإدارة، عدم وضوح المفهوم من العلاقات العامة، عدم تحديد أنشطة العلاقات العامة تحديدا دقيقا، الإحباط الشديد الذي يتعرض له العاملون داخل المنشأة وخارجها باعتبار أن عملهم ثانوي ، عدم إقتناع الإدارة العليا للمنشأة بوظيفة العلاقات العامة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة.

إستطاعت هذه الدراسة أن تظهر لنا واقع الإعتماد على الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة وتطبيقاتها بالنسبة للسياحة المصرية وأهميتها في هذا المجال الحساس. وقد إستطاع الباحث تشخيص واقع العلاقات العامة في السياحة من خلال التطرق لكافة النقاط المرتبطة بهذا العنصر. وهذه الدراسة تلتقي مع دراستنا في الإهتمام المشترك بمحور العلاقات العامة ، مع إعتماد نفس المنهج (المنهج الوصفي) ونفس أداة جمع البيانات (الإستمارة) .

- ورغم إختلاف هذه الدراسة عن دراستنا سواء زمانيا أو مكانيا حيث تمت في مصر سنة 1981 ، ورغم إختلاف نقاط الإهتمام والتركيز إلا أن هذه الدراسة أفادتنا في التأسيس لمؤشرات دراستنا ، وخاصة في صياغة أسئلة الإستمارة الموجهة للجماهير الداخلي .

2-1-3/ الدراسة الثالثة: بعنوان إدارة العلاقات العامة في مصر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه من إعداد: محمد عمر متولي العطار، إشراف أ. د/ إحسان سعد الدين عسكر، أ.د/ يحي أحمد أبو بكر.

تهتم هذه الدراسة بدراسة إدارات العلاقات العامة في مصر دراسة وصفية تحليلية للتعرف على واقعها. وما ينبغي أن تكون عليه بهدف التقييم العلمي الموضوعي لواقع تلك الإدارات ، ومدى أهميتها وما ينبغي أن تكون عليه من الناحية الإدارية والتنظيمية، وأساليب الممارسة والتخطيط والتقييم وما ينبغي أن تقوم به من واجبات ونشاطات، ومسؤوليات ، وما ينبغي توافره من صفات في العاملين بتلك الإدارات ، ومقارنة النتائج التي توصل إليها الباحث بنتائج الدراسات السابقة لمعرفة مدى التغير الذي طرأ عليها ، وأهم المشكلات التي ما زالت تعاني منها .

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، مع جمع كل البيانات الضرورية المتعلقة به وتحليلها بأكبر قدر من الدقة والموضوعية. وقد توصلت دراسة الباحث إلى النتائج الآتية :

- حوالي 60.3% من العاملين في إدارات العلاقات العامة يرون أن العلاقات العامة علم وفن ، ويتركز معظم هؤلاء العاملين في إدارات العلاقات العامة بالوزارات والجامعات والبنوك، أما الباقون فمنهم حوالي 17.3% يرون أن العلاقات العامة فن يعتمد على الخلق والإبداع ، ويرتكز معظمهم في إدارات العلاقات العامة بالمحافظات والفنادق والمؤسسات الصحفية ، بينما هناك حوالي 12.4% يرون أن العلاقات العامة علم له أصول ومبادئ يقوم عليها، ويرتكز معظمهم في إدارات العلاقات العامة بالشركات والوزارات و البنوك.

- دلت النتائج أن مفهوم العلاقات العامة في مصر ما زال يكتنفه بعض الغموض، حيث هناك تناقضا بين التطبيق الفعلي للعلاقات العامة في معظم إدارات العلاقات العامة ، وبين ما ينبغي أن تكون عليه.

- هناك حوالي 90% من العاملين في إدارات العلاقات العامة يؤمنون بأهميتها للمؤسسات التي يعملون بها، ويرتكز معظم هؤلاء العاملين في إدارات العلاقات العامة بالفنادق والبنوك والشركات. بينما هناك حوالي 10% يرون الإستغناء عنها أفضل ، ويرتكز معظمهم في إدارات العلاقات العامة بالمحافظات ، والمؤسسات الصحفية.

- إتجاه حوالي 96.9% من المؤسسات المصرية إلى تقريب إدارات العلاقات العامة في مصر بالمؤسسة إلى مستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافي إلا أن هناك بعض المؤشرات تؤكد أن هذه التبعية هي تبعية شكلية فقط .

- أكدت نتائج الدراسة أن هناك حوالي 40.5% من إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات المصرية لا تتبع أسلوبا معيناً في التنظيم وفقا للإتجاه الإداري الحديث، بينما هناك حوالي 29.5% منها تأخذ بالأسلوب الإتصالي، وحوالي 20.5% تأخذ بالأسلوب الإتصالي الإعلامي ، وحوالي 9.5% تأخذ بالأسلوب الإعلامي .

- تحتل المقابلات الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من أهم وسائل إتصال إدارات العلاقات العامة بال جماهير الداخلية، بينما تحتل المطبوعات على إختلاف أنواعها وأشكالها المرتبة الأولى كوسيلة من أهم وسائل إتصال إدارات العلاقات العامة بال جماهير الخارجية .

- بلغت نسبة الإتجاه العام لإدارات العلاقات العامة التي تقوم بتخطيط برامجها ونشاطاتها حوالي 56.1% تتركز معظم هذه الإدارات في الشركات و البنوك و الوزارات، بينما بلغت نسبة الإتجاه العام لإدارات العلاقات العامة التي لا تقوم بالتخطيط حوالي 44.9% و تتركز معظمها في الجامعات ، والمحافظات، والهيئات.

- هناك أسبابا رئيسية تعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم وضع خطة لبرامج ونشاطات العلاقات العامة في إدارات العلاقات العامة التي تقوم بتخطيط برامجها والتي بلغت نسبتها حوالي 43.9% من إدارات العلاقات العامة في مصر وتتمثل في: عدم كفاية المخصصات المالية ، عدم كفاءة بعض مديري إدارات العلاقات العامة، عدم تفهم الإدارات العليا أو العاملين في إدارات العلاقات العامة ببعض المؤسسات المصرية لأهمية العلاقات العامة ، سوء تنظيم بعض الإدارات العلاقات العامة ، التغيير المستمر للمشرفين أو العاملين في بعض ادارات العلاقات العامة .

تلقتي هذه الدراسة مع دراستنا في كونها دراسة وصفية إهتمت بوصف واقع إدارات العلاقات العامة في مصر، وما ينبغي أن تكون عليه من الناحية الإدارية والتنظيمية ، وأساليب الممارسة والتخطيط والتقويم ، وما ينبغي أن تقوم به من واجبات ونشاطات ومسؤوليات ، وصفات العاملين ، وأهم المشكلات التي تعاني منها .

لكن يبقى هناك إختلاف بين الدراستين ، حيث أن هذه الدراسة تختلف زمانيا عن دراستنا (1981). وكذلك مكانيا (مصر). هذا بالإضافة إلى أن مجال هذه الدراسة أوسع بكثير من دراستنا حيث شمل عدة مؤسسات مصرية مختلفة (الفنادق، المحافظات، الشركات) . وفي إطار النتائج المتوصل إليها خاصة ما تعلق بالمحافظات إستطعنا تحديد أهم الركائز التي يجب التركيز عليها عند دراسة موضوعنا مثل : تحديد التساؤلات ، وضع الفروض، وضع أسئلة الإستمارة ... الخ.

4-1-2/ الدراسة الرابعة: بعنوان "إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من إعداد: الدكتور سمير محمد حسين ، الأستاذ خالد جمال محمد مرغلاني، الأستاذ رشاد سعيد هارون سنة 1992" (03).

تم تحديد نطاق مشكلة الدراسة في دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية وهي دراسة ميدانية وصفية تقويمية ، بهدف التعرف على هذه الجوانب والتقويم الموضوعي لها، وطرح المشكلات الناتجة عنها ، والتوصل إلى أهم

التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في مواجهة هذه المشكلات. وقد طرحت الدراسة عدة تساؤلات مست عدة جوانب منها :

- تساؤلات خاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها في القطاع الحكومي .
- تساؤلات خاصة بممارسة نشاط العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة.

- تساؤلات خاصة بالأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها ، والأنشطة التي تقوم بها .
- تساؤلات خاصة بالقوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة .
- تساؤلات خاصة بالإفناق على أنشطة العلاقات العامة .
- تساؤلات خاصة بالمشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة وإقتراحات التطوير.

وقد قام الباحثون بتقسيم مجتمع الدراسة إلى مجتمعين فرعيين :

- **المجتمع الأول:** يضم مجموعة الوزارات والهيئات، والمصالح الحكومية ، ويبلغ عدد مفرداته (108) ، وتوجد بأغلب مفرداته إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة. وقد تم إختيار عينة 430 مفردة منه (بنسبة 40 %).

- **المجتمع الثاني:** ويضم مجموعة المديريات الوكالات والفروع والوحدات المحلية ويصل عدد مفرداته إلى 600 مفردة ، ولا توجد لدى أغلبها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة . وقد أختيرت منه 90 مفردة أي 15 %).

أما أداة جمع البيانات فهي الإستمارة ، وتم إختيارها نظرا لتعدد البيانات المطلوبة وتنوعها، وإتساع حجم مجتمع الدراسة، والرغبة في توحيد توقيت إجراء الدراسة وإستخدام الأسئلة بنفس الصيغة الموحدة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تزايد نسبة وجود إدارات أو أقسام أو وحدات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بنسبة 81.7 % .
أما 18.3 % من هذه الجهات لا توجد بها مثل هذه الإدارات أو الأقسام .

- وصلت نسبة تسمية العلاقات العامة إلى 65 % . أما 35 % فهي تضيف إليها وظائف أخرى أو تطلق عليها مسميات مختلفة مثل (الخدمات المساندة ، شعبة السلامة ،... الخ) .

- ربط النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية لإدارة العلاقات العامة بمستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافي ، حيث وصلت النسبة إلى 89 % وهذا يتماشى مع الإتجاه الصحيح .

- يأتي الإتصال بالجمهور الخارجي في مقدمة أهداف العلاقات العامة بنسبة 57 % . أما بالنسبة للجمهور الداخلي فتصل نسبة الإهتمام به كهدف من أهداف العلاقات العامة إلى 38 % من إجمالي الأهميات النسبية لمجموع الأهداف .

- تتركز أنشطة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في تنظيم الزيارات وإستقبال الوفود ، حيث تمارس دائما لدى أكثر من 79% من الجهات ، ثم يأتي النشاط الإعلامي ثم النشاط الإجتماعي في الترتيب الثالث ، تليه بعض الأنشطة الإتصالية المتنوعة المتمثلة في الرد على الإستفسارات ، والمشاركة في أسابيع المرور والنظافة .

- قيام إدارات أخرى في المنشأة بأعمال تعتبر من إختصاصات إدارات العلاقات العامة ووظائفها بنسبة تصل إلى 53 % ، مثل عقد المؤتمرات ، إصدار النشرات ، بحث الشكاوى ، إقامة الحفلات ... الخ .

- من جهة أخرى هناك نشاطات تقوم بها بعض إدارات العلاقات العامة ، ويرى المسؤولون أنها ليست من إختصاصات إدارات العلاقات العامة مثل : الترجمة ، التسهيلات ، تجهيز بيانات عن العاملين ، الإسكان.... الخ.

- نقص نسبة العاملين في إدارات العلاقات العامة بالنظر إلى أهمية المهام الإعلامية والتخطيطية ، حيث بلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة (10 أفراد) .

- يمثل الحاصلون على مؤهلات جامعية نسبة متوسطة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية تصل من حيث الإتجاه العام 47 % ، وتزيد في حالة شاغلي الوظائف الإشرافية إلى 49 % ، وتصل 37% من إجمالي العاملين في إدارات العلاقات العامة .

- تعاني إدارات العلاقات العامة ضغط الإنفاق وتقييد على أنشطتها ، مع الإرتفاع المستمر في تكلفة الخدمات الخاصة بالعلاقات العامة .

- الإنخفاض الواضح في نسبة الجهات التي تقوم بإجراء البحوث والدراسات للإستعانة بها في تخطيط أنشطة العلاقات العامة .

- التركيز على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجي بالقياس إلى البحوث الخاصة بالجمهور الداخلي .
إستطاعت الطالبة الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد أهم النقاط التي يجب التركيز عليها للبحث في واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية. و من بينها القوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة ، ووظائف هذه الإدارات ، و أهم المشاكل التي تواجهها في العمل. و على الرغم أن المجال الميداني لهذه الدراسة كان على مستوى الأجهزة الحكومية ككل التي تضم إدارات العلاقات العامة. فقد شملت عينة من الوحدات المحلية في المملكة العربية السعودية.

وبذلك فنتائج الدراسة المتوصل إليها ككل تشمل هذه الإدارات المحلية. لذلك فهناك تلاقي في الجانب الميداني و إن كان مجال ذلك أوسع بكثير من مجال دراستنا ، وفي بلد تختلف ظروفه عن بلادنا الجزائر، كما كشفت هذه الدراسة عن الجوانب المهمة في إدارات العلاقات العامة ، و مهامها الأساسية ، و من خلال ذلك إستطعنا بناء فرضيات الدراسة ، و وضع أسئلة الإستمارتين.

2-1-5/ الدراسة الخامسة: رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-عنابة-). إنجاز الباحثة هامل مهدية ، إشراف أ.د/ فضيل دليو ، الموسم الجامعي 2001-2002 " (04) .

إهتمت هذه الدراسة بالكشف عن مدى إستعمال المؤسسة الجزائرية لأهم تخصصات الإتصال الخارجي (العلاقات العامة ، الإشهار، العلاقات مع الصحافة) ، ووسائله للإستجابة للمتطلبات التي يفرضها الوضع الراهن .

وعليه تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال إتصال المؤسسة ،ومجال العلوم التسييرية ، والعلوم الإجتماعية ، بالإضافة إلى محاولة توجيه المسيرين إلى نقاط الضعف في العملية الإتصالية ، والوقوف على نقاط القوة فيها ، ومحاولة تعميمها وإرشادهم إلى التخصص الذي ينبغي أن تركز عليه إستراتيجية ميدان البحث . كان السؤال المركزي هو: ما هو واقع الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ ويندرج تحته الأسئلة الفرعية الآتية :

- كيف تستخدم المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إتصالها الخارجي ؟
- فيما تتمثل سياسة العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟
- كيف تتعامل المؤسسة الإقتصادية مع الصحافة ؟

ويتضمن كل تساؤل فرعي ثلاث مؤشرات رئيسية هي : القائمين وهم الممارسون الفعليين لعملية الإتصال الخارجي ، والوسائل المستعملة في ذلك ومتابعة تقييم العملية الإتصالية الموجهة نحو الخارج. تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الإستطلاعية، والإستكشافية التي تقوم على المسح الإجتماعي بطريقة العينة ، حيث تم الإستعانة بأسلوب عينة كرة الثلج (30 فرد). وكانت إستمارة المقابلة من أهم أدوات جمع المعلومات من الميدان ، بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة غير التامة ، والمقابلة الموجهة غير المقننة. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية :

عموما فيما يتعلق بنتائج التساؤلات الثلاثة في إطار مؤشرات الرئيسة التي تتضمن بصورة غير مباشرة الأهداف المرجوة من كل تخصص ، حيث يظهر الهدف من تخصص الإتصال الإشهاري ، والعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة أما الهدف من الإتصال بالصحافة فهو تعديل موقف وإتجاهات الجمهور الخارجي. لهذا يكون الإتصال الإشهاري هو إتصال إعلامي ، حيث يستبعد مثل هذا الإتصال على المستوى المحلي لاحتكار مجال توزيع الغاز والكهرباء من قبل المؤسسة. وتظهر العلاقات العامة كنشاط إتصالي في بدايته الأول ، وتبرز العلاقات مع الصحافة كنشاط دفاعي ، وعلاجي أكثر من كونه وقائي وتعاوني بين المؤسسة ورجال الإعلام.

وخلاصة القول أن القائم بالإتصال في التخصصات الثلاثة للإتصال الخارجي يمارس من قبل كفاءات مهنية غير متخصصة ، يعتمدون في إتصالهم بالجمهور الخارجي على مؤهلاتهم الشخصية بالدرجة الأولى . وتستبعد في إتصالها بالمحيط الخارجي وسائل الإتصال الجماهيرية ، باستثناء الإعتماد على الصحف المحلية ، والإذاعة المحلية .

أما عملية التقييم فهي تقوم على سبر الآراء بالدرجة الأولى لتستعمل في حدود علاقتها مع الصحافة بإحصاء وتصنيف المقالات الصحفية ، دون أن تسعى هي للتقرب من رجال الأعمال ، ولا تعمل على التعاون معهم فهي تحاول فقط الرد على المقالات الصحفية المعادية .

على العموم فإن العلاقات العامة هي أهم تخصص بالنسبة لمؤسسة سونلغاز والذي توليه أهمية كبيرة وتجعله نقطة محورية. فإتصالها الخارجي هو إتصال إعلامي أكثر من كونه إشهاري. لهذا تكون العلاقات العامة في المقدمة ثم الإشهار، فالعلاقات العامة مع الصحافة.

على الرغم من الإختلاف الظاهري بين عنوان هذه الدراسة ودراستنا إلا أن هذه الدراسة قد تطرقت لتخصص مهم في الإتصال الخارجي ، والذي يشكل متغير مهم في دراستنا، وهو العلاقات العامة. إذ كشفت عن سياسة المؤسسة الإقتصادية إتجاه هذا التخصص من خلال تحديد مؤهلات القائمين بالعلاقات العامة و خصائصهم ، والوسائل الإتصالية المعتمدة في العلاقات العامة للإتصال بالجمهور الخارجي ، وكذلك تحديد طرق التقييم المتبعة في نشاطات هذا التخصص ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أهم تخصص من تخصصات الإتصال الخارجي (بالإضافة إلى الإشهار، العلاقات مع الصحافة) والذي توليه المؤسسة الإقتصادية الإهتمام الكبير هو العلاقات العامة. ومن خلال ذلك حاولنا معرفة واقع هذا المتغير في الإدارة المحلية الجزائرية ، مع أخذ البلدية كنموذج للدارسة الميدانية .

2-1-6/ الدراسة السادسة: بعنوان " أساليب الإتصال: مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية- بلدية سكيكدة نموذجاً- وهي عبارة عن رسالة ماجستير في تخصص علم إجتماع التنمية. من إعداد الطالبة الباحثة: نجية هبوب، إشراف أ.د/ قيرة إسماعيل . الموسم الجامعي 2001-2002" (05) .

أثارت الدراسة إشكالية محددة تدور حول دراسة مدى وضوح القواعد البيروقراطية، الإختصاصات، الأدوار في سياق العملية الإتصالية داخل البناء التنظيمي . بعبارة أخرى أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة ، محددة ودقيقة كانت العملية الإتصالية سهلة ، وكلما تحددت الأدوار كلما إتضح إتجاه وسريان الإتصال داخل المؤسسة ، كما أنه كلما إستند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الإختصاص كلما سهل ذلك عملية الإتصال . كل هذه الأطروحات تشكل بؤرة إستقصاء هذه الدراسة.

وقد وضعت الطالبة الباحثة لهذه الدراسة الفروض الآتية:

- ترتبط أساليب الإتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .

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

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

أما أدوات جمع المعلومات من الميدان فكانت الملاحظة ، الوثائق ، السجلات ، الإستمارة ، المقابلة .

وقد تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة وشملت موظفي البلدية . وبذلك إستطاعت الباحثة التوصل إلى النتائج الآتية :

- أن العملية الإتصالية في البلدية تتجسد من خلال وضوح القواعد البيروقراطية ، الإختصاصات والأدوار . هذا يعني أن وضوح الإجراءات والقواعد يجعل العملية الإتصالية سهلة وميسرة .

- تحديد الأدوار والتقسيم المدروس للعمل يوضح إتجاه سريان الإتصال ، والقنوات التي يمر عبرها في البلدية ، إضافة إلى ذلك فالعملية الإتصالية تسهل كلما أسند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الإختصاص . كما تتجسد العملية الإتصالية في ظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد البلدية على الوصول إلى درجات عليا من التنسيق والتكامل الإجتماعي .

هذه الدراسة مهمة إذ من خلالها إستطعنا معرفة واقع الإتصال الداخلي وأساليبه في البلدية والتي تشكل محور مهم من محاور العلاقات العامة إتجاه الجمهور الداخلي وآليات الإتصال به سواء بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي . و تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في مجال الدراسة الميدانية وهو البلدية ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها إستطعنا معرفة تحديد نوع الأسئلة التي توجه للجمهور الداخلي . لكن يبقى وجود إختلاف كبير لهذه الدراسة مع دراستنا . إذ ركزت على العملية الإتصالية ككل في البناء التنظيمي للبلدية بينما نحن سنركز على واقع العلاقات العامة بين الموظفين والعمال المسؤولين داخل البلدية ، وما هي الصورة التي يحملها الجمهور الخارجي والداخلي عن هذه الإدارة الإستراتيجية ؟

2-1-7 / الدراسة السابعة: بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب المنظفات ومواد الصيانة - شلغوم العيد -) . وهي عبارة عن رسالة ماجستير تخصص علم إجتماع التنمية ، الدراسة من إعداد الطالبة العمراوي زكية ، إشراف: د/ السعدي إسماعيل ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا. السنة الجامعية 2003-2004" (06) .

إهتمت الطالبة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي : ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية ؟ وعملت على تقسيم جمهور المؤسسة إلى فئة داخلية وتتضمن جمهور الموظفين والعاملين في المؤسسة ، وفئة خارجية وتضم المتعاملين الخارجيين للمؤسسة . و كانت التساؤلات الفرعية كالآتي :

- **داخليا :** ما هي الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لكسب تأييد جمهورها الداخلي ؟

- **خارجيا** : ما هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي ؟
كانت الفرضية الرئيسة كالاتي : تبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسة من خلال وجود إدارة متخصصة تعتمد على أساليب ووسائل متعددة وحديثة لإنجاز مهامها التواصلية داخل المؤسسة وخارجها.
أما الفرضيات الفرعية فنجد :

- تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لكسب تأييد جمهورها الداخلي .
- تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي .
وقد اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، أما عينة الدراسة فكانت العينة التطبيقية العشوائية المنتظمة حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة اعتمادا على مجال العمل .
ولجمع البيانات اعتمدت الطالبة على الأدوات الآتية : الملاحظة ، المقابلة ، الإستمارة الموجهة إلى الجمهور الداخلي ، وأخرى للجمهور الخارجي .

توصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة لا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة ميدان الدراسة. وذلك راجع لغياب مختصين في هذا المجال مما جعل وظائف العلاقات العامة موزعة على بعض الأقسام في المؤسسة ، حيث تؤدي هذه الوظائف بأساليب ووسائل تقليدية ومباشرة بعيدة عن السياسة الحديثة للعلاقات العامة . ورغم وعي المؤسسة بأهمية الحصول على رضا وكسب ثقة وتأييد الجماهير المتعاملة معها ، إلا أنها لم تع أهمية العلاقات العامة كسلاح دفاعي للحفاظ على كيانها ووجودها في السوق . فيها تستطيع المؤسسة أن تحافظ على تأييد المتعاملين معها ، وذلك ما يعود بالإيجاب على مردودها الإقتصادي .

هذه الدراسة حاولت الكشف عن وجود العلاقات العامة كإدارة متخصصة في المؤسسة الصناعية ، والوسائل المستعملة لكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي . وهي المحاور التي سنكشفها ونبحث فيها، لكن مع جانب ميداني مخالف يتمثل في الإدارة المحلية. مع الإعتماد على ذات المنهج ، ونفس أدوات جمع البيانات (المقابلة ، الإستمارة). وقد إستفدنا من هذه الدراسة في وضع مؤشرات الفرضيات الثلاث ، وكذا في طرح أسئلة الإستمارة بنوعها.

8-1-2/ الدراسة الثامنة: بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالبة الباحثة مسعودي كلثوم ، إشراف أ.د/فضيل دليو ، السنة الجامعية 2006-2007 " (07).

تمحورت مشكلة الدراسة حول أهمية العلاقات العامة في المؤسسة. لذلك كان التساؤل الرئيسي كالاتي :
- ما واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية ؟ أما التساؤلات الفرعية فهي :
- ما مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية ؟

- هل هناك متخصصين في العلاقات العامة ؟

- ما هي الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في إدارة العلاقات العامة ؟

- ما هي المشاكل التي تحد من فعالية إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية ؟

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. أما أدوات جمع البيانات فكانت الإستمارة ، وكذا المقابلة التي كانت مع بعض رؤساء الدوائر بالمؤسسة مجال الدراسة. أما عينة الدراسة فهي العينة العشوائية الطبقية وقدرت نسبتها بـ 50 % أي ما يعادل 63 فردا من المجموع الكلي. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- **حول مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :** توصلت الدراسة إلى أن وظيفة العلاقات العامة هي وظيفة مشتركة بين جميع عمال المؤسسة بدون إستثناء. كما أن مختلف أنشطة العلاقات العامة تمارس بشكل طبيعي ، أما فيما يخص العلاقات العامة كجهاز أو قسم أو إدارة قائمة بذاتها تشرف على مختلف الأنشطة خاصة الإتصالية منها غير موجودة. مع العلم أنه يوجد مكتب الإعلام والإتصال ، إلا أن هذا المكتب تنحصر مهمته في ما يكلف به السيد الرئيس المدير العام . من كتابة مراسلات بلغة أجنبية ، أو تحرير رسائل لبعض الهيئات العليا كالوزارات ... ويشرف على هذا المكتب موظف واحد ، وهو تابع مباشرة لمكتب المدير العام .

- **حول المتخصصين في وظيفة العلاقات العامة :** لا يوجد ولا موظف واحد على الأقل له شهادة في مجال الإتصال أو العلاقات العامة أو ما شابه ذلك ، وحتى المكلف بمكتب الإعلام والإتصال غير متخصص في هذا المجال فهو متحصل على شهادة مهندس دولة في الأشغال البترولية . أما وجوده في هذا المكتب كان لإتقانه اللغة الأجنبية فقط .

- **حول الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في إدارة العلاقات العامة :** تستعمل المؤسسة وسائل إتصالية لا بأس بها ، لكن إستخدام هذه الوسائل يتفاوت حيث نجد أن الإجتماعات تستخدم بكثرة بالمقارنة مع الوسائل الأخرى ثم تليها في المرتبة الثانية لوحة الإعلانات ، لتأتي بعد ذلك الدعوات في المرتبة الثالثة .

- **حول المشاكل التي تواجه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية :** من أهمها:

* سوء فهم مصطلح العلاقات العامة : وتجلى ذلك خاصة عند عرض الإستمارة على رئيس مصلحة الموظفين. إذ اقترح تغيير مصطلح العلاقات العامة لأن أغلب العمال لا يفهمون هذا المصطلح ، كذلك عند إجراء المقابلات. حيث لم يفهم المبحوثين العلاقات العامة .

* تداخل المهام : حيث أن أغلب وظائف العلاقات العامة هي موكلة لبعض الإدارات هذا رغم وجود مكتب للإعلام والإتصال ، ومن بين هذه المهام وظيفة تدعيم الأنشطة الخيرية و الرياضية والثقافية وغيرها من الأنشطة ، ووظيفة الحجز في الفنادق للزوار الأجانب ، فهذين الوظيفتين موكلتين لمكتب

العلاقات الخارجية والنقل التابع لمصلحة الوسائل العامة.

* عدم الإعراف بالعلاقات العامة : حيث أن أغلب المؤسسات أو أغلب المسؤولين لا يعترفون بالعلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها كباقي الإدارات.

هذه الدراسة لها مجال مشترك كبير مع دراستنا. إذ اهتمت بتشخيص واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية من خلال الكشف عن مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وكذا وجود المتخصصين ، وأهم الوسائل الإتصالية المعتمدة في الإتصال، مع تقديم بعض المشاكل التي تواجه العلاقات العامة. وهذه أهم النقاط بالتقريب التي سنحاول معرفتها في هذه الدراسة لكن مع ميدان الإدارة المحلية ، مع الإعتماد على نفس المنهج الوصفي التحليلي ، ونفس أدوات جمع البيانات (الإستمارة والمقابلة). وقد أفادتنا النتائج المتوصل إليها في تحديد مؤشرات الدراسة وفي طرح أسئلة الإستمارة .

2-1-9/ الدراسة التاسعة: " دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية (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" (08) .

تمحورت هذه الدراسة حول أهمية العلاقات العامة في إبراز المؤسسة الإقتصادية ، 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 :

- تحضى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها الخارجي .
- تحضى منتجات مؤسسة الأملاح بقسنطينة بتقدير جمهورها الخارجي .
- تفتقد مؤسسة الأملاح بقسنطينة إلى ثقة جمهورها الخارجي .
- يرتكز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها الوسائل .

وقد حاولت هذه الدارسة تحقيق الأهداف الآتية :

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

- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية .

- الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية.

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

وفي الأخير إستقر البحث على عدة نتائج منها : أن نشاط العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية. كما تؤكد النتائج أن مؤسسة الأملاح تحضى بمعرفة واسعة لدى أغلب جمهورها . إذ تبين أن الزبون لم يتعامل لأول مرة مع المؤسسة ، وأنه يملك معرفة بها لا تقل عن سنة . كما تبين أن المبحوث يملك فكرة عن بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة. وقد دلت النتائج على أن منتجات المؤسسة تحضى بتقدير جمهورها الخارجي . حيث يضع الزبون منتجات المؤسسة في المرتبة الأولى بالمقارنة مع منتجات مؤسسات أخرى . 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 تحضى بثقة كبيرة من طرف جمهورها إذ تبين أن المؤسسة لها مصداقية في التعامل مع جمهورها الخارجي ، وأنها تتفهم جماهيرها، ولا تمارس عليهم أي نوع من الإغراء ، ضف إلى أنها وفيه له تحاول دائما المحافظة على إستمرارية العلاقة مع الزبون ، 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) ، هذا مع الإعتراف بوجود إختلافات أخرى من بينها مدى التركيز على الصورة الذهنية وإختلاف التساؤلات ، والأهداف والفروض . من خلال هذه الدراسة ونتائجها إستطعنا معرفة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية مع الجمهور الخارجي ، وأهم الوسائل المستعملة في ذلك ، ومدى وعي المسؤولين والجمهور بأهمية ذلك .

وقد إستفدنا منها في تحديد مؤشرات الفرضية الثانية ، وفي طرح أسئلة الإستمارة الخاصة بها ، حتى يتسنى لنا إختبارها ميدانيا والحصول على إجابات من أفراد عينة البحث خاصة مع الجمهور الخارجي بالدرجة الأولى.

2-1-10/ **الدراسة العاشرة:** 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 الإتصال ، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع ، السنة الجامعية 2007-2008 . " (09)

إنطلق الطالب الباحث لدراسة هذه الموضوع من تساؤل رئيسي فحواه:

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

وقد إنبتق من هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

- ماهي العلاقات العامة وماهي 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 كالآتي :

- 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 .

إعتمد 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 الإختيار 20 % أي 88 عاملا .

هذا وقد إعتمد الطالب الباحث في جمع البيانات الميدانية على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

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

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

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

- لا تحض العلاقات العامة بمكانة هامة في المؤسسة ، وهذا يتضح من خلال عدم وجود هيئة أو إدارة مستقلة لها . كما أنه لا توجد إستراتيجية محكمة في مجال العلاقات العامة .

- تهميش دور العلاقات العامة في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة جاء مجسدا في هيكله التنظيمي، وذلك

من خلال عدم إدراج خلية الإتصال في الهيكل التنظيمي ، والغياب المطلق لمصلحة العلاقات العامة .
- يقتصر نشاط العلاقات العامة على المهام الروتينية والسطحية وإستخدام الوسائل البسيطة الكلاسيكية .
كما أن سياسة الإتصال بالمؤسسة لا تعتمد على البحوث الميدانية والدراسات العلمية في مهامها .

إذن فل هذه الدراسة مجال مشترك كبير مع دراستنا ، إذ هناك تلاقي من خلال الإهتمام بمحور واقع العلاقات العامة إنطلاقاً 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 سنحاول معرفتها لكن بتغيير مجال الدراسة من المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى الهيئة الإدارية الممثلة في الإدارة المحلية الجزائرية . مع الإحتفاظ 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 الإستمارة .

2-2/ النظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة العلاقات العامة

2-2-1/ تعريف النظرية الوظيفية : بداية نقصد بالنظرية " مجموعة القوانين العلمية، و المبادئ والقضايا العامة المرتبطة إرتباطاً منهجياً ومنطقياً ، والتي تتناول بالتفسير والتحليل ظواهر وحقائق مترابطة ومتصلة بموضوع ما " (10) . بالإضافة إلى ذلك يشير كل من روثنتال Rosental و يادين Yadin إلى أن النظرية " تعتبر بمثابة نسق من المعرفة التعميمية ، وتفسير للجوانب المختلفة للواقع " (11) .
أما النظرية الوظيفية فهي من النظريات المهمة في علم الإجتماع . تستمد أصولها وأفكارها من آراء مجموعة كبيرة من علماء الإجتماع التقليديين والمعاصرين. الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية . " يرسو في أساس هذا الإتجاه تحليل بنية ووظائف التكوينات الإجتماعية، وبالدرجة الأولى المؤسسات الإجتماعية " (12) .

تركز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الإجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي ، و توجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام ، وإستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت " وهذا ما تمثل في أفكار رواد علم الإجتماع الغربيين من أمثال: أوجست كونت ، وإيميل دوركايم ، و هربرت سبنسر و آراء العديد من علماء الإجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل : تالكوت بارسونز ، وروبرت ميرثون " (13) .

إن الوظيفة من أكثر الإصطلاحات التي ثار حولها الجدل في العلوم الإجتماعية ، ومرد ذلك الإستخدامات المختلفة لكلمة وظيفة Fonction ، وعلى كل المستويات. لذلك أغرت الوظيفية عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين إهتموا بدراساتها ، فكتب الكثير منهم حولها. وعلى العموم فإن مفهوم

الوظيفة يستخدم في عدة نواحي وحسب عدة معاني على نحو ما حددها ميرثون وغيره من علماء الاجتماع في أربعة معاني متميزة إلى حد ما . وهي كالآتي :

أ- **المعنى الشعبي** : " أو المعنى الدارج الذي يستخدم في الحياة اليومية للإشارة إلى ما يزاوله الإنسان من نشاط إجتماعي . وذلك ما يحدث عندما نقول فلانا لم يزاول وظيفته المعتادة لسبب ما . أو أن فلانا يشغل وظيفة ما من الوظائف " (14) .

ب- **المعنى المهني** : وهو مرتبط بالمهنة، والمهام التي يتولاها الفرد بعد توليه منصب معين في أي منظمة ، وبناء على وظيفته تحدد مهامه. كما يشير هذا المعنى إلى العمل أو المهنة من حيث أنها تهيب للقاء بها فرصة للإرتزاق والكسب. وهذا التعريف قد ساقه الباحث الألماني ماكس فيبر في النظرية الإجتماعية والإقتصادية للتنظيم . وعليه فالوظيفة هنا تفهم على أنها حصيلة المهام الموكلة للفرد .

ج- **المعنى الرياضي** : ويتمحور هذا المعنى حول " الوظيفة التي تدل على متغير يكون مدروسا بالعلاقة مع واحدة أو أحد المتغيرات الأخرى. وعندما يعلن ديموغرافيا نسب المواليد أو الوفيات على ضوء الظروف الاقتصادية مثلا ، فإنه يستخدم مفهوم الوظيفة من منظورها الرياضي " (15) . وهذا المعنى يشير إلى العلاقة الموجودة بين المتغيرات. كما يشير إلى أن أهمية متغير ما تحد بدورها مقدار أهمية متغير آخر. وفي اللغة العربية يعبر عن هذا المعنى بمصطلح الدالة . و الملاحظ أن الوظيفة هنا تفهم من خلال العلاقة بالآخر.

د- **المعنى السوسولوجي** : يعني مصطلح وظيفة في علم الاجتماع " مجموعة من الوقائع والتأكيدات حول ما يمكن أن يعنيه مجتمع ما " (16) ، بمعنى النظر إلى المعتقدات والأنشطة الإجتماعية بإظهار الكيفية التي تعمل بها تلك الأنشطة والوظائف التي تؤديها للحفاظ على البناء الأساسي للمجتمع . وغالبا ما تشير الوظيفية إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل . وهذا الكل يكون متمثلا " في مجتمع أو ثقافة ، ولعل ذلك هو المعنى الذي يقصده كثير من الأنثربولوجيين مثل: راد كليف براون Brawn وراف لينتون Linton ومالينوفسكي Malinowski ، بل ودوركايم أيضا . عندما يستخدمون كلمة وظيفة .

إذن فالإتجاه الوظيفي يؤكد على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل ، أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان تساند الأجزاء " (17) .

ومن خلال كل ذلك أشار جل الوظيفيين أن " الطريقة التي يعمل بها المجتمع ويستمر في بقائه يمكن فهمها من خلال وظيفة النسق الإجتماعي . وأن جميع أجزاء النسق الإجتماعي أو عناصره هي إما وظيفية أو غير وظيفية " (18) .

إن مفهوم الوظيفية وفقا للتحليل الوظيفي يهتم بتفسير الإتجاهات وأنشطة المؤسسات في ضوء حاجات المجتمع، ويفترض مسبقا أن الحاجات أساسا هي عملية مستمرة ومنظمة، ومتكاملة تتطلب دوافع

وتوجيه وتكيف ، وينظر إلى المجتمع باعتباره مجموعة من الأجزاء المرتبطة أو الأنساق الفرعية "(19) .
2-2-2/ ركائز النظرية الوظيفية: الإتجاه الوظيفي يهتم بتحليل العلاقة بين النظام ككل ، والوحدات
المكونة لهذا النظام ، ويمكن تلخيص ذلك في فكرتين (20) :

- الأولى : ترى ضرورة دراسة الوحدات الكبرى في المجتمع ، مع الإرتكاز على البعد العضوي في علم
الإجتماع .

- الثانية : تركز إهتمامها على وظيفة الوحدات الصغرى في المجتمع ، وإعتبارها محل التحليل
السوسيولوجي .

ورغم تعدد آراء العلماء حول مفهوم الوظيفة إلا أنهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا والتي
تشكل في جملتها الصياغة النظرية للوظيفية في علم الإجتماع. ويمكن تلخيصها بناء على ما قدمه روبرت
ميرثون في النقاط الآتية :

- " أن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي إعتباره نظاما لأجزاء مترابطة ، وأنه تنظيم للأنشطة
المرتبطة والمتكررة ، والتي يكمل كل منها الآخر "(21) .

- النظام الإجتماعي يقوم على مبدأ الإعتماد المتبادل بين الأجزاء ، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من
أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء ، وفي النظم الأخرى.

- وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة ، أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في إستمرار
وجود المجتمع ، أي أن هناك متطلبات أساسية ، ووظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام . و بدونها لا يمكن
لهذا النظام أن يعيش .

- إن بعض العمليات المتكررة ، والنمطية تتسم بالحتمية ، وهي مستمرة في وجودها (22) ، أي أن هناك
شروطا أولية ووظيفية تلبى الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الإستمرار دونها.

- يعد توازن المجتمع أمرا أساسيا ، فغاية التوازن هي هدف في حد ذاته " يتحقق بالتناغم أو الإنسجام بين
مكونات البناء ، والتكامل بين الوظائف الأساسية يحيطها جميعا برباط من القيم ، والأفكار التي يرسمها
المجتمع لأفراده وجماعته. فلا يمكن حتى الخروج عنها ، وإن خرجوا أو حدثتهم أنفسهم بذلك يقفوا
تحت وطأة الضبط الإجتماعي "(23) .

- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون نافعا وظيفيا ، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي
" و لكل نسق إحتياجات لابد من الوفاء بها ، و إلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغيرا جوهريا. فكل
مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون) ، ومجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة ،
وهكذا...) "(24) .

يرى رواد النظرية الوظيفية أن الدعامة الأساسية والهامة في خلق التكامل الإجتماعي يتجسد من خلال الإتفاق العام على القيم السائدة " وهذه الرؤية دفعت أوائل الوظيفيين إلى تفسير الأنشطة والمعتقدات الإجتماعية بإظهار الكيفية التي تعمل بها تلك الأنشطة والمعتقدات للوفاء بمختلف الحاجات الإجتماعية. فلقد كانت كل العمليات الإجتماعية تعتبر وظيفية للحفاظ على النموذج أو البناء الأساسي للمجتمع الذي كان المتصور أنه مجموعة من الأدوار تحكمها مختلف المعايير والقيم . فلقد بحث الوظيفيون المبكرون عن الميكانيزمات التي يحل بها المجتمع مشكلات الحفاظ على ذاته في صورته الراهنة في بيئته المحيطة به . وكانت نتيجة ذلك هي الوصف المحافظ للمجتمع " (25) .

على العموم نجد أن النظرية الوظيفية قد إهتمت بالوظيفة أكثر من إهتمامها بالبنى الظاهرة أو غير الظاهرة. وهذا جعلها واقعية إلى حد كبير وبعبارة أخرى فإن "الإتجاهات الوظيفية تستخدم لتفسير الدور والوظيفة الإجتماعية اللذين تقوم بهما ظاهرة معينة أو نظام معين في البناء أو النسق ، أو التنظيم الإجتماعي بإعتباره جزء منه . فكل نظام في النسق الإجتماعي يرتبط مع بقية النظم الأخرى " (26) .

2-2-3/ تطور النظرية الوظيفية : مرالإتجاه الوظيفي في علم الإجتماع بعدة مراحل ويمكن تصنيفها كالآتي :

2-2-3-1/ الوظيفة التقليدية: ظهرت الوظيفية كمنهجية ، ونظرية متميزة في علم الإجتماع. خاصة مع الرواد الأوائل المؤسسين أمثال أوجست كونت ، هربرت سبنسر، إيميل دوركايم . فأوجست كونت يعد الأب الروحي لعلم الإجتماع ، وفي حديثه عن الإستقرار (الأستاتيك static) ، والحركة (الديناميك dynamic) الإجتماعية " كان كونت يحاول أن يبحث عن العوامل التي تحفظ للمجتمع إستقراره وإستمراره . فهو لم يهتم بالتغير قدر إهتمامه بالإستقرار. وقد عرف كونت (الأستاتيك سوسيال social static) ، أو الإستقرار الإجتماعي بأنه البحث في القوانين التي توجه سلوك الأفراد ، وردود أفعالهم في أجزاء البناء المختلفة " (27) . إلى جانب هذا أكد كونت على أن التوازن يقصد به وجود حالة من الإنسجام بين أجزاء البناء الإجتماعي . و حدوث أي خلل في البناء هو بالتأكيد بسبب وجود حالة مرضية في المجتمع.

والجدير بالذكر أن الرواد الأوائل للنظرية الوظيفية كانوا متأثرين بأوجه الشبه الذي لاحظوه بين الكائنات البيولوجية الحية وبين الحياة الإجتماعية ، وعلى هذا الأساس إتجه هربرت سبنسر إلى إعلان مبدئه المعروف بمبدأ المماثلة العضوية Organic Analogy ، أي إلى تشبيه المجتمع بالكائن الحي. حيث أقام مقارنات أبرز فيها أوجه الشبه الذي يصل أحيانا إلى حد التماثل بين الكائن الإجتماعي ، والكائن العضوي. حيث يبرز أن نفس محددات الحياة تنطبق عليهما معا " (28) . ومن أهم مؤلفات سبنسر نجد كتاب مبادئ علم الإجتماع وكتاب دراسة علم الإجتماع ، وكتاب التطور الإجتماعي وفي جميعها أكد

على نقطتين مهمتين هما: الدراسة العضوية والتكامل الإجتماعي بين المؤسسات البنوية. و النقطة الثانية هي التطور الإجتماعي ، أي المراحل الحضارية التطورية التي يمر بها المجتمع ، نتيجة لتشعبه ولتعدد الحياة فيه. ومن خلال ذلك إستطاع التوصل إلى بناء نظرية البايوإجتماعية.

إن النظرية البايوإجتماعية ، أو العضوية تقوم على أساس ما يعرف بالنموذج العضوي أو المماثلة العضوية. فالمجتمع يماثل الكائن العضوي الحي ، الذي يتكون من عدة أعضاء وأجهزة تؤدي جميعها وظائف أساسية من أجل بقاء الكائن حي . و أي خلل يصيب العضو أو الجهاز حتما ستأثر به باقي الأعضاء والأجهزة ، ومن ثم فالمجتمع كذلك متكون من أعضاء وأنساق فرعية متفاعلة ومتداخلة ومعتمدة على بعضها البعض في توازن وإنسجام وأداء وظيفي متبادل. " وتشبيه المجتمع بالكائن الحيواني لا يقف عند حد الأجزاء التي يتكون منها الكائن بل يتجاوز هذا إلى الوظائف، والتكامل والتغير. إن لأجزاء المجتمع أو مؤسساته وظائف جوهرية تساعد على ديمومة وتقدم المجتمع"⁽²⁹⁾. كما تحقق المتطلبات الضرورية اللازمة لبقائه وإستمراره. فالنظام الإقتصادي مثلا يؤدي وظائف الإنتاج والتوزيع. والنظام السياسي يقوم بحماية المواطنين ، والسهر على سلامتهم ، وتعمل النظم الدينية من أجل تحقيق التماسك والتضامن... الخ.

أما إميل دوركايم فمما لا شك فيه هو أنه أحد أهم العلماء المؤسسين لهذا الإتجاه . إذ كان له تأثير كبير في تطور الوظيفية السوسولوجية. إذ كان يرى أن وجود النظم الإجتماعية كان القصد منه إشباع حاجات معينة " فكل الأنساق الأخلاقية تشكل -على حد تعبيره- وظيفة التنظيم الإجتماعي. و بغض النظر عن الحالات الشاذة وغير السوية يطور كل مجتمع الأخلاقيات اللازمة لأداء وظائفه على نحو كفاء وملائم. وفي كتابه **قواعد المنهج في علم الاجتماع** يقرر دوركايم صراحة أن وظيفة الواقعة الإجتماعية لها وظيفة إجتماعية ، لأنها تؤدي بالضرورة إلى نتائج مفيدة إجتماعيا "⁽³⁰⁾. لذا فحسب رأيه يجب البحث عن الوظائف عند تفسير الظواهر الإجتماعية . كما يرتبط السبب والوظيفة عنده بأهداف وغايات محددة خاصة الغايات التي تعنى بتحقيق التضامن، والمحافظة على المجتمع ككل عضوي. لذلك فهو يحلل الوقائع اعتمادا على وظائفها في تأسيس التناغم والإنسجام العام وتدعيمه من خلال التركيز على السبب الذي تعتمد عليه الوقائع الإجتماعية. وهذا ما نلاحظه في تحليله لتقسيم العمل. إذ يفسر تزايد الكثافة المادية والأخلاقية على أنه سبب كافي لوجود الظاهرة. بينما وظيفة الظاهرة تكمن في الحاجة الإجتماعية التي تسبقها ظاهرة تقسيم العمل. والمتمثلة في تكامل البناء الإجتماعي للمجتمع الحديث .

كما فهم دوركايم الجريمة بوصفها أن لها وظائف إيجابية تؤديها ، وتتمثل في تدعيم وتعزيز النظام الأخلاقي أو الضمير الجماعي . وذلك لأنها تساعد على إدراك أهمية القوانين والقواعد الأخلاقية التي تم إنتهاكها، كما تساعد على وضع القوانين الأخلاقية والنظام المعياري.

2-2-3-2/الوظيفية المطلقة عند مالينوفسكي (1884-1943) : يعتبر برونزيبلاو مالينوفسكي Malinawski أب الوظيفية " إذ إرتبط إسمه إرتباطا وثيقا بهذه النظرية ، حيث يمكن القول أنه أول من طالب بضرورة وجود مدرسة وظيفية مستقلة تقف في مواجهة النزعة التطورية القديمة" (31). لكن هذا لا يمنع من إسهاماته بالإسهامات الرئيسة التي قدمها مفكروا القرن التاسع عشر مثل: سبنسر Spincer ، تايلور Taylor ، ولم يقطع مالينوفسكي إتصاله مطلقا بالتطورات التي عرفها ميدان الأنتربولوجيا خاصة أعمال فريزر Frazer وهادون Haddon. كل ذلك مكنه من إرساء قواعد المدرسة الأنتربولوجية الوظيفية ، و" قد أسهم مالينوفسكي في نمو الإتجاه الوظيفي ليس فقط عن طريق العديد من دراساته الحقلية التي قام بها. وإنما عن طريق إهتمامه بدراسة الثقافة التي إعتبرها وحدة عالية من التنظيم تضم مجموعة من الفنون العملية إلى جانب نسق من العادات. كما قدم مالينوفسكي النظرية الوظيفية الثقافية. عندما قال إن وحداتها الحقيقية هي النظم. وقد عرف النظم على أنها: مجموعات من وجوه النشاط التي تنتظم حول حاجات معينة " (32). ومن خلال نظريته الوظيفية الثقافية وضع مالينوفسكي فرض أساسي يتقيد به أي باحث في الميدان الثقافي. إذا ما أراد هذا الأخير فهم أي عنصر ثقافي خاص " إذ يجب أن يشير إلى بعض المبادئ العامة للسلوك الإنساني . لا أن يحدد بعض العناصر الثقافية الأخرى الموجودة في نفس المجتمع والتي توفر للعنصر الثقافي الخاص المضمون الذي يظهر خلاله" (33).

إلى جانب هذا دعى مالينوفسكي أن تكون الوظيفية هي المطلب الأول للبحث الحقلية ، وللتحليل المقارن لمختلف الظواهر في مختلف الثقافات. وفي كتابه النظرية العلمية أكد على التداخل الواقع داخل كل مجتمع بين ثقافته والمحيط المادي - وهذا الربط من أسس التحليل الوظيفي- ويرى أن كل ثقافة هي تابعة للخصائص البيولوجية للإنسان كالتغذية والتناسل. وهي من خلال العمل على إشباع هذه الحاجات تعمل على تنظيم النمو والتقدم ، وتهيئ الفرص للإستقرار.

لقد أعطى مالينوفسكي للثقافة دورا أساسيا على أساس أنها وسيلة للتعبير عن الحاجة التي تهدف إلى إشباع مختلف الرغبات البيولوجية للإنسان أو بمعنى آخر " أن الثقافة تنشأ عن تلك الأنشطة الموجهة أساسا نحو إشباع الحاجات البيولوجية الأساسية. وعندما يحل مالينوفسكي الثقافة يحلها من خلال الوظيفة التي تقوم بها في المجتمع ، أي من المبدأ القائل بأن سائر نماذج الثقافة ، وكل عادة أو هدف مادي ، وكل فكرة أو عقيدة تقوم بوظيفة حيوية ، ولها مهمة تؤديها، وتمثل جزء لازما لكل منظومة" (34). وهكذا نلاحظ مدى إهتمام مالينوفسكي بالثقافة، والعمل على تحليلها تحليلا تكامليا في الإطار التنظيمي للمجتمع ككل . ودائما من خلال منظور وظيفي مطلق .

2-2-3-3/الوظيفية النسبية عند ميرثون Robert Mirton : " لقد حاول روبرت ميرثون كسب معنى الوظيفة قدرا من الوضوح والدقة العلمية" (35). كما تمكن من عرض جوهر التحليل الوظيفي

والإجراءات وأساليب الاستدلال فيه ، وخلص ميرثون إلى وجود قضية نظرية هامة بالنسبة للتحليل السوسيولوجي: هي أنه كما أن العنصر الواحد يمكن أن يؤدي وظائف مقصودة، كذلك فإن للوظيفة الواحدة يمكن أن تقوم بها عناصر بديلة ومختلفة. ويعرف ميرثون الوظيفة تعريفا موضوعيا بأنها " نتائج يمكن ملاحظتها تحقق توافق ، وتكيف النسق، كما يعرف المعوق الوظيفي كنتائج تقلل إمكانية تحقيق هذا التوافق والتكيف " (36) .

يعتقد ميرثون أن التحليل الوظيفي هو مدخل سوسيولوجي واعد، لكنه لم يحقق الأهداف المنتظرة منه بسبب نقص الدقة المنهجية فيه. والتي تتجلى بتوظيفه لفروض ومفاهيم غير محددة. فالمهمة الرئيسة لهذا التحليل الجديد هي معالجة هذا النقص والغموض، وتوضيح المفاهيم، والعمل على تزويد الباحث بقائمة من المفاهيم أطلق عليها اسم **الدليل المنهجي Paradigme**. ويرى ميرثون كذلك أن التحليل الوظيفي يقوم على ثلاثة فروض مهمة وهي :

أ- **نسبية الوظيفة** : بمعنى أن العناصر الاجتماعية والثقافية قد تكون وظيفية بالنسبة لمجموعة معينة ، وغير وظيفية أو ضارة بالنسبة لمجموعات أخرى .

ب- **البدائل الوظيفية**: أي التنوع الممكن في الوسائل التي تشبع الحاجات. هذا مع تعدد الوظائف بالنسبة للعنصر الواحد، وإشتراك عدة عناصر في تحقيق وظيفة واحدة.

ج- **تحديد الوحدات الاجتماعية**: والتي تخدمها العناصر الاجتماعية أو الثقافية، فبعض العناصر قد تكون ذات وظائف متعددة ، وقد تكون بعض نتائجها ضارة وظيفيا.

وقد طرح ميرثون نوعين من الوظائف التي تظهر في الأنساق الاجتماعية ،وهي الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة، ويقصد بالنوع الأول من الوظائف تلك التي توفر إمكانية ملاحظتها، وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة. كما تعكس عموما أهدافا محددة للحفاظ على النسق ، أو الأعضاء الذين يشاركون فيه. أما الوظائف الكامنة فهي مجموعة من الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة ، بل مستترة وغير مقصودة أو متوقعة. لكنها أيضا تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة إيجابية أو سلبية (إنحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء أو إلى النسق أو التنظيم الاجتماعي ككل .

لقد وظف ميرثون منهجية التحليل الوظيفي في دراسته للبناء الاجتماعي واللامعيارية (Structure and Anomie Social) حيث طبق الوظيفية لدراسة السلوك المنحرف من خلال تحليل مصادره الاجتماعية والثقافية ، قصد كشف مختلف الضغوطات التي يمارسها البناء الاجتماعي على أشخاص معينين في المجتمع لممارسة سلوك غير إمتثالي . وقد أشار ميرثون أيضا " إلى أنه ليست كل أشكال النسق الاجتماعي يمكن أن تكون فاعلة في جميع الأزمات ، فإن بعض عناصر النسق يمكن أن تفكك التوازن والإستقرار الاجتماعي. وبالتالي فإن وظائف المجتمع تصبح مختلة " (37) . فعلى سبيل

المثال فإن معدل الولادات المرتفعة في الدول النامية تحدث خلافاً في وظائف تلك المجتمعات ، لأن إقتصادها غير قادر على دعم تلك الزيادة المضطردة في السكان. ويعتمد التحليل الوظيفي عند ميرثون على عدة إجراءات منها:

أ- التجربة العقلية: إذ تستطيع أحياناً تقدير عقلياً ما الذي سيحدث في مجتمع ما إذا أدى بناء جزئي وظيفته ، أو اضطرب في تأديتها .

ب- المنهج المقارن : وهو أحد إجراءات التحليل الوظيفي ، وتطبيق المقارنة يكون إما كيفياً - من خلال المقارنة بين موقفين إجتماعيين بالنظر إلى وجود سمة معينة ، أو بناء جزئي- وإما كمياً - مثل نموذج سوركين الذي قام بقياس الفن الديني في الثقافتين العلمانية والدينية - .

ج- العمل على ملاحظة وتحليل مختلف الاضطرابات في أي مجتمع : التي تكون دوافعها داخلية أو خارجية، أو كليهما مثل دراسة نتائج مختلف الحروب.

وبذلك يعد ميرثون حقاً هو أحد عمالقة الإتجاه الوظيفي ، الذين إهتموا بدور المنظمات الإجتماعية وغيرها من أجزاء المجتمع - في مساهمتها لتحقيق أهداف النظام الإجتماعي- كما أكد على أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق التكيف نتج عن ذلك ما أطلق عليه مصطلح **الخلل الوظيفي**. الذي يعد ميرثون أول من أدخل هذا المصطلح على المنظور الوظيفي ليكسبه بذلك صفة المرونة أكثر. إذ يرى أنه للتعرف على الوظيفة ، أو الخلل الوظيفي لأي بناء إجتماعي من الضروري وضعه في المحيط الإجتماعي والثقافي الذي يحدث فيه. ذلك أن البناء قد يكون وظيفي بالنسبة لنسق معين ، لكنه في نفس الوقت قد يشكل خلل وظيفي بالنسبة لنسق آخر. فالعمل الإضافي وظيفي من ناحية زيادة الدخل ، وغير وظيفي من حيث إنتقاص الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته.

2-2-3-4/الوظيفية النسقية عند بارسونز Talcot Parsons (1902-1979) : " ظهرت الإضافات التي قدمها تالكوت بارسونز لنمو وتطور النظرية الوظيفية في مؤلفيه : **النسق الإجتماعي ، و نحو نظرية عامة للحدث**" (38) .

إن نظرية الحدث التي بلورها بارسونز إهتمت بدراسة الأنساق الثلاثة وهي الثقافة، والشخصية ، والنظام الإجتماعي . كما أكد على ضرورة وجود تكامل بين هذه الأنساق بمعنى أن الثقافة لا يمكن فهمها إلا عن طريق الشخصية، والنظام الإجتماعي، هذا الأخير الذي لن يفهم خارج إستيعاب الثقافة والشخصية. وأقام بارسونز نظريته حول **الفعل الإجتماعي Social Action** إنطلاقاً من مفهومه للنسق الإجتماعي الذي عرفه بأنه عبارة عن فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركزاً أو مكانة متميزة. فهو عبارة عن نمط منظم يحكم علاقات الأعضاء ، ويصف حقوقهم وواجباتهم إتجاه بعضهم البعض. وفي إطار إهتمامه بالفعل الإجتماعي دائماً يرى بارسونز " أن سلوك الفرد الإجتماعي لا يصدر عن فراغ ، ولا من

عقله، أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين ، وبصمه ببصمات المؤسسات الإجتماعية (الأسرة ، والشلل الصداقية ، والجماعات المهنية ، المدرسة ، بيوت العبادة) لتقنن تصرفاته مع الآخرين حسب معاييرها ليخرج (السلوك) على شكل تصرف منتظم ، وملتزم ، وموجه " (39). وبذلك يتم عجنه بعجينة المحددات والضوابط، والمعايير فيكون صالحا للإستعمال اليومي وجاهزا على شكل نموذج إسمه نسق **الفعل الإجتماعي** . هذا الأخير الذي يعد من محطات إهتمام بارسونز، ومرد ذلك " أنه رأى فيه أهم عناصر النسق الإجتماعي حيث يسهم هذا الفعل في تحقيق غاية الغايات داخل النسق ألا وهي التوازن الإجتماعي" (40). و لما كانت غاية النسق عنده هي تحقيق الإستقرار، والتكامل فإن كل ما من شأنه أن يعوق الغاية أو يحول دونها يكون بالضرورة معوقا وظيفيا. بل ويعد خروجا على متطلبات النسق .

وتعتمد نظرية بارسونز في التنظيم الإجتماعي على رؤيته للكائن البشري باعتباره فاعلا يصنع القرار، ويخضع لضغوط معيارية ، وعوامل الموقف التي من شأنها تجديد حاجات النسق ووظائفه لفهم السلوك الإجتماعي. وقد وضع عدة إقتراضات متعلقة بالمجتمع أهمها (41):

- النسق الإجتماعي يوجد وجودا مستقلا متميزا في حد ذاته.
- كل بناء إجتماعي يؤدي عدد من الوظائف الأساسية.
- يتكون النسق من أنساق فرعية.
- المجتمع يتميز بالتجانس والإستقرار.
- النسق الإجتماعي ليس نسقا جامدا ، فعلى العكس من ذلك يمتلك النسق القدرة على التطور.
- إضافة إلى ما ذكرنا من أفكار بارسونز نجده من جهة أخرى " يقدم نموذجا جديدا في فهم التنظيمات ، يقوم على فكرة التوازن حيث إعتبر التنظيمات ميدانيا خصبا لإختبار نظريته السوسيولوجية العامة " (42).
- " إعتبر ظاهرة التنظيم نسق إجتماعي يحتوي على مجموعة من الأنساق الجزئية، أو الفرعية المتنوعة كالأقسام ، والإدارات ... وهذا التنظيم هو نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل والمتمثل في المجتمع ككل. كما قدم بارسونز نموذج جديد يقوم على فكرة التوازن " (43).

لقد أكد بارسونز على أن بقاء النسق الإجتماعي وإستمراره دليل على توازنه . إذ يرى أن السمة الأساسية لأي نسق من الأنساق الإجتماعية تكمن في تعاضد مكوناته ، ذلك التعاضد الذي يتألف من العلاقات المحددة القائمة بين الأجزاء. وذكر أن النسق لا بد أن يجد حلا لعدد من المشكلات أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات ، أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء. وقد أطلق عليها إسم الملزمات أو المتطلبات الوظيفية ، وهي (44):

- **التكيف:** إذ يتطلب التكيف مع البيئة أن يقوم النسق الإجتماعي بتأسيس التسهيلات والوسائل الإقتصادية الضرورية لحياة أعضاء المجتمع ، وتوزيعها من خلال النسق.

- تحقيق الهدف: يشير إلى مشكلة تحديد الأولويات بين أهداف المجتمع ، والإستخدام الأمثل لموارد النسق من أجل تحقيق هذه الأهداف.

- التكامل: يعني ضرورة التنسيق بين أجزاء النسق الإجتماعي ، والمحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء.

- المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر: تشير إلى ضرورة أن يتأكد المجتمع من أن أعضائه تتوافر فيهم الخصائص المناسبة (حوافز، مهارات ، أداء الدور) لتحقيق الإلتزام بالقيم الإجتماعية. كما تشير أيضا إلى ضرورة التعامل مع التوترات الداخلية والضغوط ، أي أن يكون أعضاء المجتمع قادرين على خفض التوتر، وإدارة التوترات الإنفعالية.

كان الدافع الأساسي لبارسونز من وراء تبني التحليل النسقي الوظيفي لدراسة الواقع الإجتماعي ، هو إهتمامه الشديد بقضية النظام والإستقرار، والبحث عن العوامل التي تؤسس لبناء الفعل أو التفاعل الإجتماعي ، وتدفعها إلى الإستقرار في حالة من الإستقرار النسبي .

وعلى العموم فإن النظرية الوظيفية في كل تطوراتها التاريخية التي شهدتها " تدور حول غاية المجتمع في الحفاظ على النظام الإجتماعي وتأكيد ثباته النسبي " (45). و الذي يتحقق من خلال تساند كل وظائف مختلف الأنساق الفرعية للمجتمع.

2-2-4/ النظرية الوظيفية ودراسة العلاقات العامة: "جاءت أهمية النظرية الوظيفية في دراسة العلاقات العامة قصد التعرف على الدور الوظيفي المناط للعلاقات العامة ، ولا سيما بعد تزايد الإهتمام بهذه الوظيفة من طرف معظم المؤسسات. إذ أن التعقيدات الراهنة التي تعرفها المجتمعات الحديثة جعلت من العلاقات العامة أحد أهم وظائف أي إدارة مهما كان مجالها سواء أكانت مؤسسة تجارية أو منظمة حكومية، أو مؤسسة خاصة ، وعليه يمكن تفسير العلاقات العامة بالوظيفة التي تؤديها في المجتمع أو المؤسسة ككل ، وهذا من منظور وظيفي الذي يهتم بالطريقة التي تؤديها بعض الظواهر في سير النظام الإجتماعي " (46).

ويجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة ماسة لدراسة العلاقات العامة ، والدور الذي تؤديه في المؤسسة ، والذي يمثل فائدة وظيفية تساعد على تقدم المؤسسة وتطورها. وكذا معرفة دور العلاقات العامة في التنظيم وكشف العلاقات المتبادلة بين الممارسين، ووظائفهم ، وأدوارهم من خلال جهاز العلاقات العامة. ويمكن تحديد مكانة جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقارنة بالدور الذي تؤديه بقوة وفعالية . وهذا يتطلب ضرورة تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما له صلة بها سواء مشاكل أو حلول. مع ضرورة تحديد طرق العمل فيها كبناء وكعملية. و تحديد الكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى.

وفي ضوء النظرية الوظيفية التي تركز على وظائف الظواهر الإجتماعية ، يمكننا الآن تحليل أهم وظائف العلاقات العامة ، والتي اختلفت تصنيفاتها من باحث إلى آخر. مع الإشارة إلى أن الطالبة الباحثة قد تبنت طوال مسار البحث المصطلحات الآتية :المنظمة ،المؤسسة ،المنشأة بمفهوم واحد .

التصنيف الأول لبيرنيس Bernays حيث يرى أن للعلاقات العامة ثلاث وظائف تاريخية هي (47):

أ- وظيفة الإعلام: ترمي العلاقات العامة إلى تزويد الجمهور بالمعرفة ، والمعلومات والأخبار عن المؤسسة .

ب- وظيفة الإقناع: تسعى العلاقات العامة إلى جعل أفراد الجمهور يقتنعون بما تقدمه المؤسسة من خدمة أو منتجات .

ج- وظيفة الإدماج: تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق تكيف الأفراد مع ما تدمجه المؤسسة. وأن يقوموا بالتفسير والفهم والإندماج بين الأفراد والجماعات والمجتمعات وربطهم ببعضهم البعض .

وفهم الجمهور أساسي للوجود في ظل المجتمع التنافسي ، والمعرفة هامة لكل رجال العلاقات العامة للتعامل مع الجمهور، ومن خلال العلاقات العامة يمكن لإدارة المؤسسة ضمان أن القرارات التي سيتم إتخاذها مبنية على أسس سليمة. كما يتسنى لإدارة المؤسسة عن طريق الجهاز الإداري للعلاقات العامة ممارسة نوع من الضبط على الجمهور. خاصة الجمهور الداخلي شرط توفر الإمكانيات المادية والبشرية ، التي سنتيح لرجل العلاقات العامة التعامل الصحيح مع أفراد الجمهور الداخلي ، ومعرفة توقعاته ، ودرجة الرضا الوظيفي ، وعوائق السمع والطاعة ، ومعرفة أسلوب تحسين الأداء ورفع كفاءة الإنجاز ومن خلال هذا تستطيع المؤسسة ممارسة الضبط على أسس علمية صحيحة .

أما التصنيف الثاني لوظائف العلاقات العامة فكان لمجموعة من الباحثين قاموا بدراسة تنظيمات العلاقات العامة في الشركات والهيئات والمؤسسات وتوصلوا إلى تحديد خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة تتمثل في البحث ، التخطيط ، التنسيق ، والإدارة والإنتاج .

أ- البحث: ويكون " عن طريق الدراسات العلمية الموجهة بصورة أساسية لدراسة مشاكل المنظمة الداخلية والخارجية، ووضع حلول لها ولقياس إتجاهات الرأي العام لدى جمهور المؤسسة في الداخل والخارج نحو المنظمة وسياستها وممارستها "(48). وفي المؤسسات تدرس إتجاهات الرأي العام بين المسؤولين والعمال ، وهي تكشف واقع العلاقات الداخلية. كما تقاس إتجاهات الرأي بين الجماهير الخارجية ، وهذا بناء على البحوث العلمية.

ب- التخطيط : وهو " رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة ،وذلك بتحديد الأهداف ، والبرامج الإعلامية من حيث التوقيت ، وتوزيع الإختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا "(49). والملاحظ أن هناك تنوع في خطط العلاقات حسب تنوع المؤسسات والسياسات. كما أن هذه الخطط يجب

أن تتناسب مع ما يرصد لها من إعمادات مالية ولكنها جميعا تتلاقى في ضرورة إحترام المنهج العلمي وخطواته.

ج- التنسيق: وهو يتعلق بإيجاد الإنسجام والترابط بين النشاطات المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية ، وهو يعمل على تحقيق الإتصال بالمسؤولين في الداخل، وكذلك مختلف الهيئات والأفراد في الخارج. فيتصل خبراء العلاقات العامة بالمديرين ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين ، ويمدونهم بالأخبار، و المعلومات ، مع إسداء النصائح المتعلقة بالعلاقات العامة. وهي التي تؤثر في سمعة المؤسسة ، ومن ناحية أخرى يتصل الخبراء أيضا بالقادة في الخارج مثل المعلمين ، ورؤساء النقابات ، رجال الأعمال وغيرهم. والتنسيق في العلاقات العامة يقصد به تعبئة القوى الضرورية ، من مال ورجال ، وتسهيلات لضمان القيام بحملة فعالة.

د- الخدمة الإدارية: ويقصد بها تقديم الخدمات لسائر الإدارات ، ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير. إذ تساعد إدارة المستخدمين في إختيار الموظفين والعمال وتدريبهم ، والنظر في وسائل تشجيعهم، وترقيتهم. كما تسهل مهمة الإدارة القضائية في عرض الحقائق المتصلة بالقضايا المختلفة على الرأي العام ، وتشارك المركز المالي للمؤسسة في إعداد التقارير السنوية وإخراجها بصورة جذابة. بالإضافة إلى هذا كله نجد العلاقات العامة تساعد أيضا قسم المشتريات في إقامة علاقات طيبة بالمتعهدين، وغيرهم من مصادر الإنتاج .

هـ- الإنتاج: " يتصل بهذه الوظيفة عدد كبير من الأعمال الهامة المتعلقة بالإعلام والنشر. وإلى جانب الإتصالات الصحفية ، وإصدار البيانات ، وعقد المؤتمرات يقوم جهاز العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى جماهير المستخدمين ، والعمال المساهمين ، والطلبة وغيرهم . وتعد صحيفة المؤسسة أهم ما تنتجه العلاقات العامة"⁽⁵⁰⁾. وبإضافة باقي المطبوعات الأخرى كالنشرات ، والكتب ، والكتيبات ، والإعلانات والتقارير السنوية . لتأكدنا من تنوع هذه الأدوات جميعا. حتى تتلاءم مع مهمة الإعلام الداخلي الخاص بالعمال والموظفين والإعلام الخارجي الخاص بجمهور المساهمين والمستهلكين وغيرهم .

وعليه يتضح لنا إلتصاق وظائف العلاقات العامة بسمعة المؤسسة ، وفكرة الجمهور عنها. فالعلاقات العامة تمثل ضمير المنظمة وهي كالجهاز الحساس تستشعر إتجاهات الرأي العام ، نحو كل قرار تصدره المنظمة. لذلك فمن أهم واجباتها هي إسداء النصح للمسؤولين ، والرؤساء عند إصدار القرارات ووضع السياسات العامة للمنظمة.

ومما لا شك فيه أن وجهة النظر السابقة إتسمت بطابع إداري بحت . الأمر الذي أدى إلى وجود وجهة نظر أخرى تتناول هذه الوظائف من خلال ثلاث دوائر هي :

- أ- وظائف العلاقات العامة بالنسبة للجماهير النوعية : وتتمثل في :
- تعريف الجماهير النوعية بالمنظمة وإنتاجها ، أو خدماتها بإتباع أسلوب سهل لكسب تأييد الجماهير .
 - إطلاع الجماهير بسياسة المنظمة ، وما يطرأ عليها من تعديلات .
 - المساهمة في تكوين آراء سليمة عن المنظمة لدى الجماهير . وهذا بإمدادها بالمعلومات الصادقة والكاملة .
 - العمل على تقريب وجهة النظر بين الإدارة والعاملين ، وتكوين علاقات جيدة حتى بين العاملين ، وهذا بتهيئة مناخ ملائم في المنظمة بين جمهورها الداخلي .
- ب- وظائف العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة كوحدة : وتتمثل فيما يأتي :
- تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي ترصد التطورات الطارئة على الرأي العام .
 - حماية المنظمة من أي هجوم يستهدف سمعتها ، أو صورتها الذهنية .
 - التحقق من أن سياسة المنظمة ، ونشاطاتها تجد الإهتمام الكافي من جانب الجمهور الداخلي والخارجي .
- ج- وظائف العلاقات العامة بالنسبة لإدارة المنظمة : وتتمثل في الآتي :
- إطلاع الإدارة العليا برد فعل فئات الجماهير تجاه سياستها .
 - عرض وتحليل المواضيع التي تهم الإدارة العليا خاصة ما تعلق منها بنتائج قياس الرأي العام ، أو ما تنتشره الصحف .
 - مساعدة مجلس الإدارة أو المدراء في أعلى مستويات المنظمة على إصدار القرارات ، وهذا من خلال الدور الإستشاري الذي تقوم به .
- وحصر الأستاذ الدكتور منير حجاب أهم وظائف العلاقات العامة في النقاط الآتية(51):
- تعريف الجمهور بالمنشأة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية إهتمام الجمهور بها .
 - مساعدة الجمهور على تكوين رأيه ، وذلك بمدّه بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع وأساس من الحقائق .
 - التأكد من أن جميع الأخبار التي تنتشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .
 - إطلاع المؤسسة بكل التطورات الحاصلة في الرأي العام .
 - تهيئة جو ملائم لنمو علاقات الثقة والتفاهم بين المنشأة والأفراد ، وبين الأفراد ببعضهم البعض داخل المنشأة .
 - إطلاع الإدارة العليا برد فعل الجمهور الداخلي والخارجي إتجاه سياستها وبرامجها .
 - مساعدة وتشجيع عملية الإتصال الصاعد والإتصال النازل .

- العمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الإنسجام بين بعضها البعض.
- تقوم العلاقات العامة بدور المستشار الشخصي لأعضاء مجلس الإدارة ، ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا ، وإسداء النصح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات .
- بحث وتحليل وتلخيص جميع المواضيع التي تنال إهتمام الإدارة العليا ورفعها إليها
- دائما بالإعتماد على المنظور الوظيفي يرى كل من كاتليب وسنتر وبروم Cutlip et Center et Broom أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة من الوظائف هي(52):
- تسهيل وتأمين إنتقال الآراء بين طرفين هما الجمهور والمنظمة ، وذلك قصد إيجاد التوازن بين سياسات المنظمة من جانب ، وإحتياجات الجمهور من جانب آخر .
- إطلاع المسؤولين في المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العلمية والإتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .
- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة، وزيادة العلاقات الإيجابية من جهة أخرى .
- من جهة أخرى نجد كانفلد Canfield ركز بشكل كبير على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع النسق الداخلي لها(الجمهور الداخلي) وهي تتمثل فيما يأتي :
- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا من خلال توفير البيانات الكافية عن مواقف وآراء الجمهور الداخلي .
- إبداء النصح والمشورة للإدارة العليا فيما يخص التعامل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة .
- إجراء أبحاث علمية للرأي العام وتقييم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.
- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي .
- العمل على تمكين الجمهور الداخلي من إبداء آرائه للإدارة. وهذا من خلال توظيف الوسائل الإتصالية والمناسبة لتحقيق ذلك .
- ويقدم الدكتور سمير محمد حسين عرضا شاملا لوظائف وأنشطة العلاقات العامة والمتمثلة في(53):
- طبع الكتيبات والنشرات الدورية وعقد الندوات والمؤتمرات وإعداد الأفلام التسجيلية.
- إعداد الأنشطة الإجتماعية والرياضية والترفيهية الخاصة بالمؤسسة.
- تنظيم وإستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم.
- تخطيط وتنفيذ الإعلان عن المنتجات والمنشأة أو خدماتها.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة عن المنشأة ، وعرضه على الإدارة وإعداد الردود عليه .
- تقديم الإعانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث الإجتماعية عليهم .

- تجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية.

- تحليل المعلومات التي تنشر عن المنظمة، وتقديمها للإدارة .

- الإشراف على نشاط المكتبة أو التوثيق.

- تقديم الخدمات والتسهيلات والبيانات إلى عملاء المنشأة والقيام بالإتصال المباشر لحل مشاكلهم.

- بحث شكاوى العاملين بالمنشأة والمتعاملين معها ومحاولة إزالة أسبابها .

- تسهيل مهمة الوفود الأجنبية القادمة للتعاون في تنفيذ المشاريع .

يتضح من خلال التصنيفات السابقة مدى كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق العلاقات العامة . إذ نجد أن جوهر كل التصنيفات السابقة - التي لم تتعارض على الإطلاق بل فيها الكثير من نقاط الالتقاء - يوضح الدور الوظيفي المنوط بالعلاقات العامة ، وكيفية القيام به من خلال إستقصاء المعلومات ووضع السياسة ، وتحديد الأهداف ، ورسم خطة العمل التي تترجم إلى برامج قابلة للتنفيذ مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة .

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، حيث أن نظام الحوار المفتوح يسمح بتجنب الآثار السلبية للصراع ، وتحقيق التوافق والتوازن بين أفراد الجمهور الداخلي والخارجي. إلى هذا الجانب نجد أن إدارة العلاقات العامة تدعم عملية التوازن بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية داخل وخارج المؤسسة . ويعتبر تحقيق التوازن بين المؤسسة وجمهورها هدف رئيسي للعلاقات العامة، ولها دور هام في تحقيق التكيف في السلوك التنظيمي، والعمل من أجل مصلحة المؤسسة والجمهور معا وبصورة متوازنة.

وعليه ووفقا للمنظور الوظيفي فإن العلاقات العامة تعد من الأنشطة المتكررة التي تسعى إلى تحقيق الإستقرار والتوازن بين مصالح المؤسسة ،ومصالح الجمهور . وهي تعمل ضمن نسق فرعي (المؤسسة) يضم عدة أنساق داخلية متفاعلة متساندة ومتكاملة في إطار نسق كلي عام وموحد على نحو ما لتحقيق الإستقرار والتناغم . كما أن النسق الفرعي تابع لنسق عام (هو المجتمع) لذا فمسألة التوازن والإستقرار وتحقيق أهداف النسقين أمر ضروري في وظائف العلاقات العامة .

2-2/5 تقييم النظرية الوظيفية: تعتبر النظرية الوظيفية إحدى أهم النظريات الإجتماعية وأكثرها إستخداما في علم الإجتماع . حتى أن بعض علماء الإجتماع - مثل كنجولي ديفيز- إعتبروا التفسير الإجتماعي تفسيرا وظيفيا بالضرورة لأن من أهداف علم الإجتماع الرئيسة هي الكشف عن وظائف

الظواهر الاجتماعية. و قد أصبح الإتجاه الوظيفي قويا وعملاقا في بداية القرن العشرين ، وإعتمدت عليه معظم الدراسات والتحليلات الاجتماعية التي نشطت وازدهرت في العالم ... و العجيب في الأمر أنه حتى أنصار مدرسة الصراع لا يجدون مخرجا من إستخدام المنهج الوظيفي في جزء كبير من دراساتهم . خاصة ما تعلق منها بتحليل ضعف أبنية المجتمع ، وعجزها على مواجهة تحديات المشاكل الاجتماعية التي وجدت في أحضانها . وعلى سبيل المثال مشاكل الفقر، الجريمة ، البطالة ، الإغتراب. وهذا ما يبرهن في الواقع على مدى مناسبة وصلاحية تصورات ، وأدوات المنهج الوظيفي في النظر إلى الأمور. " ويعد التحليل الوظيفي أداة هامة لدراسة المجتمع ككل. وتوضيح عناصره البنائية ، ووظائف كل منها. كما إهتم هذا المنظور بتحليل الوحدات والأنساق الاجتماعية الكبرى للحياة الاجتماعية. خاصة التي تجد تعبيراً لها في أنماط السلوك الاجتماعي والتنظيمي " (54).

وعلى الرغم من إزدياد قيمة هذه النظرية في الأربعينيات و الخمسينيات من القرن الماضي ، إلا أنها تعرضت لبعض أوجه النقد والتي من بينها تركيزها على دراسة الوحدات الاجتماعية الكبرى ، وإغفالها دراسة الوحدات الاجتماعية الصغرى. بالإضافة إلى صعوبتها في التعامل مع الأحداث التاريخية ، وعمليات التغيير الاجتماعي. لذلك إعتبر النقاد أن المنظور الوظيفي يدخل في إطار النظريات المحافظة التي تميل إلى تدعيم النسق أو الوضع القائم بتركيزها على الطابع الإستاتيكي وإهمالها للصراع . مع مبالغتها في التأكيد على الإنسجام والتوافق المجتمعي ، والتقليل من أهمية التغيير الاجتماعي الذي هو جزء من طبيعة أي مجتمع. كما تعرض المنظور الوظيفي للنقد من خلال تركيزه على مسألة الإتفاق حول القيم ، إذ يتفق معظم الوظيفيين على وجود إتفاق تام بين أعضاء المجتمع حول القيم والمعتقدات. بينما في الواقع هناك إختلاف بين مختلف الجماعات من ناحية القيم والمعتقدات. وقد لا يوافق بعض أعضاء المجتمع على بعض القيم والمعتقدات ، ولكنهم غالبا ما يمثلون للقواعد الأساسية في المجتمع حتى يتسنى لهم إشباع حاجاتهم الضرورية اليومية .

إن هذه الإنتقادات المقدمة أو غيرها، لم تثني عن الدور المهم الذي لعبته النظرية الوظيفية لوضع نظرية سوسيولوجية متميزة، تساهم بشكل فعال في دراسة المشاكل والقضايا الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الحديث. والتي ظهرت خلال القرنين التاسع عشر والعشرين. وبذلك فهي أثرت في علم الاجتماع بكل مجالاته و تخصصاته بالكثير من الإسهامات النظرية ، والأطر التصورية المساعدة في توجيه البحوث والدراسات التجريبية حتى وقتنا هذا. هذه الخلاصة من الإسهامات الوظيفية أصبحت مرجعية للعديد من المتخصصين في فروع علم الاجتماع ، وغيره من العلوم الاجتماعية الأخرى مثل: علوم الإعلام والإتصال، والأخذ بهذا المنظور كبراديعم للدراسة دليل على ذلك .

" للنظرية الوظيفية المعاصرة مكانة علمية متميزة نظرا لمحاولتها في وضع نظرية سوسولوجية عامة أو موحدة يمكن عن طريقها الإعتماد عليها في دراسة المشكلات والقضايا المجتمعية. كما يمكن إعتبارها بمثابة الإطار المرجعي لتوجيه الباحثين بصورة علمية لدراسة الواقع الذي يعيشون فيه " (55).

إلى جانب هذا حرصت الوظيفية على إلزامية تطوير المداخل التحليلية والبحثية المستعان بهما في الدراسة النظرية والميدانية في نفس الوقت. إذ لجأ عدد كبير من رواد النظرية الوظيفية التقليدية (أمثال هيربرت سبنسر، إميل دوركايم) إلى العديد من المداخل البيولوجية ، والطبيعية والرياضية. وذلك لإثراء البحث الميداني ومختلف عمليات جمع البيانات الواقعية ، وتحليلها وفق طرق علمية سليمة. وتطور هذا الإهتمام فيما بعد مع المتزعمين الجدد لهذه النظرية. مثل بارسونز في تحليلاته المركزة على المدخل النسقي وغيرها من المداخل التحليلية المعتمدة على تقديم الكثير من النماذج التصويرية . والتي يمكن الرجوع إليها كأنساق بنائية فكرية تساهم في تطوير النظرية الوظيفية على المستويين النظري والميداني .

لذلك ورغم الإنتقادات المقدمة لهذه النظرية فهي ستظل واقفة على أرض آمنة طالما أن مثل تلك الإنتقادات السالفة الذكر قد حملت علماء الإجتماع المعاصرين للدفاع عن الإتجاه الوظيفي والعمل على تطوير قضاياها وإفتراضاته الأساسية ، والإتجاه الوظيفي الآن يؤدي دور رائد ومرموق بالنسبة للنظرية السوسولوجية المعاصرة ككل . للدرجة التي أصبحنا نلمح فيها معالم هذا الإتجاه في أي باحث سوسولوجي بصفة عامة ، أو أنثربولوجي بصفة خاصة سواء في دراسته أو منهجه أو تفسيراته .

وفي الأخير نستخلص أن الرجوع إلى الدراسات السابقة هو مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي . وهذا نظرا لما لها من فائدة في تذليل الصعوبات أمام الباحث ، وما تعطيه له من بيانات تخدمه في كل المراحل المتبقية له . 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 ستظل واقفة على أرض آمنة نظرا لمناسبتها ، وصلاحيه إعتماد عليها في العديد من الدراسات . كما هو الحال في دراستنا هذه ، إذ في ضوء هذه النظرية إستطعنا تحليل مختلف وظائف العلاقات العامة. وستكون هذه النظرية محطة مهمة لنا في البحث سواء في شقه النظري أو الميداني. و ستوقفنا خاصة عند حديد أهم فرضيات الدراسة، وعند صياغة نتائج هذه الدراسة والتي ستحلل في ضوء المنظور الوظيفي دائما.

هوامش الفصل الثاني :

- 1- فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 130.
- 2- سحر محمد وهبي: بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 72.
- 3- سمير محمد حسين و آخرون : ندوة واقع الإدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، 1992، ص 13- 80.
- 4- هامل مهدية: الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د / فضيل دليو، الموسم الجامعي 2001-2002.
- 5- نجيبة هبوب: أساليب الإتصال (مكوناته وأنماطه) في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة نموذجاً)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د/ قيرة إسماعيل، السنة الجامعية 2001-2002.
- 6- زكية العمراوي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب المنظفات ومواد الصيانة شلغوم العيد)، مذكرة ماجستير جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د/ بن السعدي إسماعيل، الموسم الجامعي 2003-2004.
- 7- مسعودي كلثوم: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ENICAB)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، إشراف أ.د / فضيل دليو، السنة الجامعية 2006-2007.
- 8- لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، إشراف د/ خريف حسين، السنة الجامعية 2006-2007.
- 9- رضا نبائس: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة عين الكبيرة بسطيف)، مذكرة ماجستير بجامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، إشراف أ.د/ إدريس بولكعبيات، السنة الجامعية 2007/2008.
- 10- نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 608.
- 11- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 60.
- 12- معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص 256.
- 13- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الإتصال والإعلام (النشأة التطورية والإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية)، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 146.
- 14- علي السيد علي شتا: نظرية علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 293.
- 15- صالح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، ص 204.

- 16- حسن ملحم: التفكير العلمي والمنهجية، مطبعة دحلب، الجزائر (حسين داي)، ص 331 .
- 17- نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها)، ترجمة محمود عودة وآخرون، مراجعة محمد عاطف غيث، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 321 .
- 18- محمود عودة: أسس علم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت، جامعة عين شمس، 1990، ص 94 .
- 19- طه عبد العاطي نجم: الإتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 58 .
- 20- صالح مصطفى الفوال: معالم التفكير السوسيولوجي، دار الفكر العربي القاهرة، 1998، ص 367 .
- 21- حسن عماد مكايوي، ليلي حسين السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 125 .
- 22- حميد جاعد محسن الدليمي: علم إجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 58 .
- 23- علي الحوات: النظرية الإجتماعية (إتجاهات أساسية)، منشورات الجافاليتا، مالطا، 1998، ص 99 .
- 24- حميد خروف وآخرون: الإشكالات النظرية والواقع (مجتمع المدينة نموذجاً)، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 108 .
- 25- أحمد سليمان أبو زيد: نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية، 200، ص 63-64 .
- 26- ياس خضير البياتي: النظرية الإجتماعية (جنورها وروادها)، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص 108-109 .
- 27- سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم الاجتماع المعاصر، ط1، مطبعة النيل، القاهرة، 2002، ص 232 .
- 28- نبيل رمزي: السوسيولوجية المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002، ص 117 .
- 29- إحسان محمد الحس: مبادئ علم الاجتماع الحديث، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 109 .
- 30- السيد عبد العاطي السيد وآخرون: نظرية علم الاجتماع (الإتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 51 .
- 31- محمد علي محمد: علم الاجتماع (تاريخ علم الاجتماع، الرواد والإتجاهات)، دار المعرفة الجامعية، ص 747 .
- 32- صالح مصطفى الفوال: علم الاجتماع في عالم متغير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 369 .
- 33- بيرسي كوهن: النظرية الإجتماعية الحديثة، ترجمة عادل مختار الهواري، ط1، دار فينوس للطباعة و النشر، 1977، ص 62 .
- 34- إبراهيم أبراش: علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الشروق، 1998، ص 97 .
- 35- عادل مختار الهواري، عبد الباسط عبد المعطي: في النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 86 .
- 36- السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 302 .
- 37- معن خليل عمر وآخرون: مدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2006، ص 53 .
- 38- إحسان محمد الحسن: النظريات الإجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 52 .

- 39- معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 80.
- 40- عبد الباسط عبد المعطي: إتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 150 .
- 41- جراهام كلينتوش: تمهيد في النظرية الاجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى) ،ترجمة محمد سعيد فرح ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1998، ص231 .
- 42- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة،2006، ص159 .
- 43- علي عبد الرزاق جليبي: علم إجتماع التنظيم (مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،1999، ص34 .
- 44- طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد زيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص73 .
- 45- الدسوقي عبده إبراهيم: وسائل وأساليب الإتصال الجماهيرية والإتجاهات الإجتماعية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،ص65 .
- 46- أ.لارامي، ب.فالي: البحث في الإتصال (عناصر منهجية) ، ترجمة ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم إجتماع الإتصال ، قسنطينة،ص70 .
- 47- صالح خليل أبو أصبع: الإتصال الجماهيري ، ط1 ، دار الشروق ،عمان ،1999، ص279.
- 48- عبد المعطي عساف،محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2004، ص36 .
- 49- غازي إسماعيل ربابعة : الرأي العام والعلاقات العامة ،دار البشير ،عمان ،ص85 .
- 50- سهير جاد: وسائل الإعلام والإتصال الإقناعي ،دار الهيئة المصرية العامة للكتاب ،2003 ، ص254 .
- 51- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، القاهرة، ص60-61 .
- 52- علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1،عالم الكتب،2005 ص08.
- 53- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص114-115.
- 54- طلعت إبراهيم لطفي ،كمال عبد الحميد زيات ،مرجع سابق، ص79 .
- 55- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية ،2006، ص73.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية للعلاقات العامة

/1-3

/2-3

/3-3

/4-3

/5-3

/6-3

/7 -3

/8 -3

/9 -3

/10 -3

/1-10-3

/2-10-3

/3-10-3

/11 -3

/12 -3

إن الدراسات الحقيقية لوظيفة العلاقات العامة هي التي لا تقف عند حدود تقديم بعض التعريفات لها أو بذكر وظائفها ، و عليه إرتأت الطالبة الباحثة التعرض إلى العديد من العناصر المرتبطة بالعلاقات العامة في هذا الفصل.

3-1/ نشأة و تطور العلاقات العامة :

إن الحديث عن العلاقات العامة و تطورها 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 بزبائنهم"⁽⁰¹⁾. ولكنها كنشاط إتصالي نجد لها جذور تمتد إلى تاريخ وجود الإنسان . إذ تعد الأسرة النوواة الأولى لعلاقات الإنسان ، لتتكون بعد ذلك القبيلة نتيجة الجمع بين عدة أسر، و كان للقبائل في المجتمعات البدائية إهتمام كبير بوجود علاقات بينها و بين القبائل الأخرى درءاً للحروب. كما كانت تقام الإتصالات الودية لإقامة الصلح. أما مهمة الإعلام فكانت من 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 و باقي القبائل المجاورة ، ويلجأ رئيس القبيلة في تأدية تلك المهام إلى رجل قوي الحجة، أو إلى السحرة، و الأطباء الذين يتقنون فنون التعبير البدائية كالإنشاء، والرقص.

3-1-1/ العلاقات العامة في حضارة مصر الفرعونية: كشفت آثار قدماء المصريين عن الإهتمام الكبير الذي وجد لدى ملوك الفراعنة للإتصال 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، كالإنتصارات الحربية، و البعثات التجارية، و المشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة"⁽⁰²⁾. وقد إهتم القدماء المصريين بالسيطرة على أفكار الجمهور بانتهاج شتى الأساليب منها: تأليه فرعون، و تقديس الكهنة، و تشييد المعابد، والقبور على شكل الأهرامات، وخير دليل على ذلك الأثار الفرعونية و الكتابات التي وجدت على ورق البردي.

3-1-2/ العلاقات العامة في بابل و آشور: لقد إهتم ملوك بابل و آشور بالتأثير في عواطف الناس و أفكارهم . خاصة في الأوقات التي تتطلب الشرح و التفسير. " كما كشفت لنا الأثار أن الآشوريين هم أول من إبتدع النشرات المصورة . فكانوا يرقمون إنتصاراتهم و بجانب الرقم يصورون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأمراء، و يعرضونها في قصورهم وساحاتهم العامة "⁽⁰³⁾. بالإضافة إلى هذا وجد

في العراق إعلانات يعود تاريخها إلى عام 1800 ق م تعمل على ترشييد المزارعين عن وسائل زيادة الإنتاج.

3-1-3/ العلاقات العامة عند اليونان والرومان: " كانت الحضارتين الإغريقية و الرومانية أكثر إتصالا بال جماهير من الحضارات الشرقية القديمة. ففي مصر و بابل و آشور و فارس كانت الدعاية منصبة على أعمال الملوك و الكهنة، وكان الغرض منها إعلام الطبقات الأرستقراطية دون سواد الشعب. أما عند اليونان فقد إتسعت رقعة القاعدة الشعبية بعض الشيء بتطور الزمن و بدأ ظهور المبادئ الديمقراطية و خاصة في المدن اليونانية "(04). و قد عمدت الحضارة الرومانية و اليونانية إلى كسب ثقة الشعب. هذا ما يظهر من خلال إستغلال يوليوس قيصر الوقائع اليومية لتسجيل أنشطة مجلس الشيوخ، و عرضها على الجمهور. كما إترف الرومان بأهمية الرأي العام و هذا من خلال شعارهم "صوت الشعب من صوت الله". المحفور على معابدهم و تماثيلهم. و عليه فقد كان الفضل لليونان و الرومان في دفع نشاط العلاقات العامة إلى الأمام بفضل ظهور الأفكار الديمقراطية الداعية للإعتراف بحرية الرأي العام.

3-1-4/ العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية: إستطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور نشاط العلاقات العامة بفضل حثها على النظام الشورى في الحكم و إحترام الإنسان " فأثناء نشر الدعوة الإسلامية إهتم الرسول - صلى الله عليه و سلم - بممارسة العلاقات العامة بشكل مؤثر لإقناع الناس بفضائل الدين الإسلامي من خلال الإتصال بهم والتحدث إليهم بعدة أساليب كأسلوب الخطابة و الإجتماعات "(05). و طوال الفترات الأولى للدولة الإسلامية كان الخلفاء المسلمين ينصتون لمشاكل الناس و أرائهم ، و بعد إتساع حدود الدولة أصبح ديوان الرسائل هو الواسطة بين الحكام و العامة.

3-1-5/ العلاقات العامة في العصور الوسطى: في هذه العصور عرفت المجتمعات ظلمات التعصب الديني و الجهل. الذي صاحبه إنحلال إقتصادي و إجتماعي ، و إنتشار للنفوذ الإقطاعي. " و في هذا السياق لا يسعنا إلا أن نذكر ما للمسيحية في أوروبا من دور في ظهور العلاقات العامة و تطورها. حيث كان لها دورا هاما في شؤون الدعوة الدينية و خاصة عندما ظهر المذهب البروتستانتي الذي أعده الكاثوليك آنذاك خروجاً عن المسيحية . لذلك راحوا ينشدون الخلاص منه عن طريق دعواتهم و علاقاتهم و عن طريق قيام الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام و النشر و إعادة الثقة بالكنيسة "(06). فيما بعد ظهرت نقابات حرفية أثرت في الرأي العام ، و نظمت العلاقات بين العمال و الصناع من جهة ، و الجمهور العام من جهة أخرى ، و لكن فيما بعد عملت هذه النقابات على إستغلال العمال عوضا عن حمايتهم ، و غش المستهلكين بدلا من رعاية مصالحهم.

3-1-6/ العلاقات العامة في العصور الحديثة : لقد ظهرت العلاقات العامة باعتبارها نشاطا

مستقلا مع بداية الثورة الصناعية ، وما صاحبها من توسع في العمل و التجارة. لكنها لم تعرف بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر، و هذا بوجود عدة دواعي منها :

- توسع و تشابك أعمال المؤسسات المختلفة والتي تضم جمهور واسع سواء داخلي أو خارجي و تشابك العلاقات بين الأفراد و الجماعات.

- التقدم الملحوظ الذي شهدته مختلف العلوم و نمو العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة الفرد و دوافعه السلوكية ، هذا مع إنتشار التعليم و زيادة 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 ايتون محامي بنيويورك. الذي ألقى المحاضرة بعنوان العلاقات العامة و مستلزمات المهن الشرعية في كلية الحقوق ببال سنة 1882. أم هو تيودور فيل رئيس شركة التليفون و التلغراف الأمريكية وذلك عام 1908. حيث ظهر هذا التعبير لأول مرة في تقرير أعده عن أعمال الشركة "(07).

يمكن القول أن ظهور العلاقات العامة الحديثة كان منذ سنة 1900 ، إذ بدأت تتجلى سياستها لتعرض على الجمهور، و تسهم بذلك في تهيئة الأذهان و تعبئة الرأي العام خاصة في المناسبات الخطيرة ، و الأزمات و الحروب. و في عام 1903 كان إفتتاح أول مكتب للعلاقات العامة لشؤون الإتصال بالصحافة من طرف إيفي لي ، و إن كان خبراء العلاقات العام يرجعون تاريخها إلى 1906 . حيث أسس إيفي لي الغرفة العالمية للعلاقات العامة في نيويورك ، و يلقب إيفي لي Ivy lee بأبي العلاقات العامة. إذ كانت له إرهاصات ناجحة في تطويرها ، وإرساء 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 و آراء الجمهور و نشر الحقائق و المعلومات عن الشركة بصدق و أمانة. و التي على ضوئها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها و سياستها بما يتفق مع إتجاهات الرأي العام و المصلحة العامة "(08). 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 اللبنة الأولى للعلاقات العامة. وقد عمل كندال كمستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي جاكسون، و على ضوء أبحاثه للرأي العام كان يرسم للرئيس الخطط السياسية للدولة، ويعد له جميع خطبه 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 "(9). و تطورت 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 و الخارجي، أما أول وكالة مختصة في العلاقات العامة ظهرت عام 1920. و ألقى أول درس في العلاقات العامة بجامعة نيويورك عام 1923"(10). وخلال الأزمة الإقتصادية التي أصابت العالم سنة 1929 إنتهى الخبراء إلى أن الصراحة والأمانة والإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية هي أهم مبادئ العلاقات العامة. وإستقر الرأي على ضرورة العناية بالجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء.

أما في الحرب العالمية الثانية فقد كان إتساع الإقتصاد سببا في زيادة الإهتمام بالعلاقات العامة و نموها . 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 و أقسام مستقلة خاصة بالعلاقات العامة لتتطور فيما بعد بتطور التقنيات الإتصالية و أدوات البحث العلمي.

كما لا يفوتنا أن نذكر الأثر الكبير الذي أحدثه إدوارد بيرنيز " و هو 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. و إفتتح مكتبا إستشاريا عقب عودته من مؤتمر السلام بباريس عام 1919، و أصدر عام 1923 كتابه بلورة الرأي العام ، ثم قام بتدريس مادة العلاقات العامة لأول مرة في جامعة نيويورك"(11). وخص بيرنيز العلاقات العامة بالكثير من الكتب من أهمها : كتاب الدعاية عام 1928 و العلاقات. و في سنة 1955 إصدار كتاب هندسة الإقناع Engineering of consent . الذي ترجم إلى اللغة العربية بعنوان العلاقات العامة فن ، و في عام 1961 ظهر كتاب آخر له بعنوان مستقبلك في العلاقات العامة . كما لخص رحلته مع مهنة العلاقات العامة في كتاب تاريخ فكرة و مذكرات مستشار العلاقات العامة عام 1965.

لقد ظلت العلاقات العامة سمة بارزة من سمات أنشطة المجتمع الأمريكي. توجت بتأسيس جمعية

العلاقات العامة الأمريكية عام 1948. لتشرق فيما بعد العلاقات العامة الطريق إلى أوروبا و باقي 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 العام عام 1949. وفي أستراليا كانت بدايتها سنة 1950. و ببلجيكا 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. و في ألمانيا تم تأسيس منظمة للعلاقات العامة عام 1958. بالإضافة إلى هذا وجدت العديد من الإتحادات مثل : الإتحاد الأوروبي للعلاقات العامة عام 1949. و المركز الأوروبي للعلاقات العامة سنة 1956.

أما في الوطن العربي فقد تأسست جمعية العلاقات العامة العربية في 1965/05/01 . 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 و وظائفها"⁽¹²⁾ .

وأخيرا نخرج من هذا العرض لنشأة و تطور العلاقات العامة " أنها كانت في بدايتها تعتمد على المشاعر الخاصة و العواطف الفردية. وقد تبلورت تبعا لتبلور الإتجاهات الفكرية و ظهور المجتمعات الحديثة. لتصبح علما و فنا تعتمد عليه المصالح و الإدارات و الهيئات في إثارة الأفراد، و العمل على تعاون الجمهور معها "⁽¹³⁾.

3-2/ دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة :

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

3-2-1/ الثورة الصناعية و الإنتاج الكبير: أدت الثورة الصناعية و ما صاحبها من مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل و العمال إلى ظهور النظريات السياسية و الإجتماعية - الداعية لتنظيم علاقات الإنتاج - و في مقدمتها البيان الشيوعي الذي أصدره ماركس و إنجلز سنة 1848. و مع إحتدام الصراع الشيوعي و الرأسمالي بات من الضروري إستمالة الجماهير لمذهب معين. و من الناحية الأخرى أدى وجود الإنتاج الكبير إلى وجود هوة بين المنتج و المستهلك ، وإشتراك مجموعات من الأفراد أو المنظمات لتسهيل توفر السلع لدى المستهلكين، و هذا ما نتج عنه تزايد أعداد جماهير المنظمات، و أهمية وجود علاقات تبني الثقة معهم من أجل إرضاء هذه الجماهير و تحقيق أهداف المنظمة في آن واحد.

3-2-2/ زيادة حدة المنافسة: لقد تم التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج من خلال إتباع مبادئ الإدارة العلمية و تقسيم العمل ، والتخصص، و بذلك 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 و وضعها في الإعتبار الأول .

3-2-3/ 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. و وجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والإستمالة، وأنشأت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الإعتبار عند اتخاذ القرارات "(14).

وعلى مستوى المنظمات ساهم إنتشار الوعي و التعليم إلى زيادة إحتياج الجمهور إلى المعلومات الوافية الخاصة بالمنتج.

3-2-4/ 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. و كان ذلك سببا من أسباب الإهتمام بالعلاقات العامة " (15).

3-3/ أسس و مبادئ العلاقات العامة :

تستند العلاقات العامة في أداء مهامها على مجموعة من الأسس و المبادئ أهمها ما يأتي:

- أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة و مخططة تحتاج إلى الممارسة العملية الإدارية كالخطيط و البحث العلمي و التنظيم، و التنسيق، والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى والعلاقات العامة هي مسؤولية من مسؤوليات الإدارة العليا.

- البدء من الداخل " والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة و جميع العاملين بها، و العمل على تماسك الجمهور الداخلي و تدعيم روح الجماعة ، و التعاون داخل المؤسسة "(16).

- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة " إذ أنه من الضرورة القصوى للعلاقات العامة أن تقوم على أخلاقية يقبلها الجميع "(17).

- ضرورة إحترام الرأي العام " إذ تقوم العلاقات العامة على إحترام رأي الفرد و حقه في التعبير. كما تسعى إلى توفير الشروط الملائمة لعرض الآراء "(18). و من 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 . سواءً كانت تجارية أو صناعية أو إجتماعية أو خدمائية .

3-4/ أهمية العلاقات العامة :

- " يذهب البعض إلى أنه في إستطاعة العلاقات العامة توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه أي مؤسسة في المجتمع" (19). و تحقق عدة فوائد أهمها:
- المساهمة في إنتشار علاقات عمل طيبة في المنظمة مما يسهل جلب أفضل الكفاءات العاملة وتحقيق إستقرارها ، و من 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 ، و تحسين سمعة منتجاتها. و هذا ما يساعد على زيادة المبيعات. و تسهيل تقديم المؤسسة الصناعية منتجاتها الجديدة للسوق.
- تبدو أهمية العلاقات العامة في المنشآت الخدمية " فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد. و قد تكون هناك بدائل لها. مما يصعب من دور العلاقات العامة في الحفاظ على جمهورها خاصة الخارجي منه" (20).
- تتضح أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية " من خلال دورها الهام في تحسين العلاقة بين الحكومة أو الوزارة و الجمهور. و لقد لمست المنظمات الحكومية أن العلاقات العامة هي السبيل لإيجاد التعاون الكامل بين المنظمة و البيئة المحيطة بها من ناحية و بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة نفسها" (21).
- 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 و إنجازاتها و مشاكلها.
- 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 الإعتبار" (22).
- تساهم العلاقات العامة في كسب ثقة الموردين و الوسطاء و الوكلاء و العمال و المستهلكين والمساهمين و الدوائر الحكومية في المنظمة إذ توطن معهم جميعا جسور التعاون و الثقة. فالعلاقات العامة تجمع بإحكام المصلحة العامة و المصلحة الخاصة ، و من ركائزها التفاعل الإيجابي ، و التعامل مع الجميع على ضوء الأسس الأخلاقية و الإنسانية.

- تعد العلاقات العامة الوسيلة الفعالة لإطلاع الجماهير على أهداف المنظمة و أنشطتها ، و شرح سياستها، و كسب تأييد الرأي العام و إحترامه و ذلك عن طريق إمداده بالبيانات و الحقائق المطلوبة .

3-5/ أهداف العلاقات العامة :

" تسعى العلاقات العامة إلى إيجاد تفاهم و توافق بين منظمات المجتمع و أفراده. و مهمتها الكبرى هي التوفيق بين عناصر المجتمع و هيئاته ، و التنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقا للصالح العام، و تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الإنسجام الإجتماعي، و تنطوي على فلسفة إنسانية أساسها الإعتراف بقيمة الفرد و أهمية صوت الجماهير في تقرير الإتجاهات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية "(23).
و عليه يمكن إستخلاص هدف أساسي للعلاقات العامة. و أهداف أخرى فرعية منبثقة منه :

- فالهدف الأساسي للعلاقات العامة يتمثل في العمل على توفير مناخ ملائم للمنظمة و تكوين صورة ذهنية و إنطباعات إيجابية عنها، لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء داخلها أو خارجها. أما الأهداف الفرعية المنبثقة فيمكن عرضها في الآتي:

- " شرح أهداف ، سياسات و أسلوب عمل ، و نوع نشاط المنظمة للجماهير "(24).
- التعرف على إتجاهات و آراء الجمهور الداخلي و الخارجي. و إيصالها إلى الإدارة العليا.
- العمل على تحقيق التكامل بين المنظمة و إتجاهات و رغبات الجمهور الداخلي و الخارجي.
- العمل على تحقيق القبول و المصادقية سواء للسلع أو للأفراد أو الشركات أو الأفكار "(25).
- تهدف العلاقات العامة إلى حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة. مع تهيئة عدم تقبل الجمهور الداخلي و الخارجي لهذه الأمور.
- المساهمة في منع الصعوبات و المشكلات الداخلية التي يمكن أن تسبب مضايقات بالنسبة للمنشأة "(26).

- العمل على إمداد الجماهير الداخلية و الخارجية بكافة المعلومات الصحيحة و الصادقة مع العمل على إقناعها و تعديل إتجاهاتها السلبية إلى إتجاهات إيجابية.

3-6/ مجالات العلاقات العامة :

" تظهر مجالات ممارسة العلاقات العامة في جميع مرافق نشاط الفرد ، و في جميع المؤسسات على إختلاف أحجامها و أنشطتها. فالمؤسسة الصغيرة كالمؤسسة الكبيرة تعتمد في حياتها على سياسة العلاقات العامة التي تخطط لها. و تنفذها بالقدر الذي تسمح به إمكانياتها، و تقضي به حاجاتها. و ليس هذا بغريب إذ أن كلا منهما على علاقة بالجمهور و موضعا لرأيه "(27). و يمكن تناول مجالات العلاقات العامة على النحو الآتي :

3-6-1/ العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية: أدى التطور الجديد في الحياة الصناعية إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسة وعمالها، وتحسين هذه العلاقات. وهذا حتى تضمن الهدوء و الإستقرار في العمل و إنتظامه ، و تهيئة الجو لإتقان العمل و زيادة الإنتاج.

و عليه فإن معظم إدارات المصانع الحديثة تسعى جاهدة لتوفير مسببات الراحة المادية والمعنوية للعامل و أسرته ، ورفع مستواه من عدة نواحي ثقافية و إجتماعية. و في 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 و أسلوبها . وبما تتبناه العلاقات العامة من برامج الرعاية الإجتماعية ، والثقافية ، والروحية ، والرياضية. وبذلك تساعد على تمتين العلاقات بين العاملين و تعميم إستقرارهم وإطمئنانهم .

وفي هذا الإطار العام من الإختصاصات تقوم العلاقات العامة بالواجبات الآتية (28):

- تلقي شكاوى العاملين والجمهور ومتابعة بحثها ودراستها مع الأجهزة المعنية. سواء كان بالمؤسسة الصناعية أو الهيئة التابعة لها.
- الربط الدائم و المستمر بين علاقات المؤسسة الصناعية ، وبين إدارة الشؤون الطبية ، ومستشفيات التأمين الصحي المختلفة للتعرف على مشاكل علاقة العاملين بها.
- العمل على عقد الندوات لشرح و تفسير ما يصدر من الإدارة العليا من قرارات و تعليمات و لوائح. خاصة ما يتعلق منها بشؤون العمل و العاملين من أجل المحافظة على الإلتحام.
- العمل على رفع المستوى الإجتماعي، و الثقافي و الروحي للعاملين، و نشر روح التآخي بينهم بما تخلقه الأعمال الجماعية من ترابط وثيق بين العمال.
- القيام بالبحوث و الدراسات العلمية الخاصة بالتعرف على آراء الجمهور وتطلعاته.

3-6-2/ العلاقات العامة بالبنوك : يمكن تحديد برنامج العلاقات العامة في البنوك كما يأتي :

- العمل على رفع المستوى الثقافي للموظفين ، و تدريبهم على أداء العمل بالإعتماد على المحاضرات والندوات و عرض الأفلام السينمائية و توزيع النشرات.
- رعاية موظفي البنك و توطيد العلاقات فيما بينهم ، و بين المستويات الإدارية المختلفة.
- برمجة مختلف الأنشطة الثقافية والإجتماعية، والرياضية التي تتيح الفرصة للموظفين لتجديد طاقاتهم المادية و المعنوية.
- إعلام الجمهور الخارجي بمختلف أنشطة البنك ، و تحسين الصلات بينهما.

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

3-6-3/ العلاقات العامة بالوزارات و المؤسسات الحكومية: لا بد من وجود جسور بين الحكومة

و الشعب، 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 و خدمات. وما تسنه السلطة التشريعية من ناحية أخرى.

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

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

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

- الإهتمام بشكاوى الجمهور الداخلي و الخارجي و مقترحاته، و العمل على الرد عليها.

- تدريب العاملين على حسن معاملة الجمهور.

هذا دون أن ننسى ضرورة وجود تواصل بين هذه الإدارات و القرارات و جمهورها الداخلي الذي يتمثل في العمال و الموظفين. فالموظف لا يحس بالإنتماء إلا إذا حصل على كل حقوقه، و توفرت له كل الظروف المادية و المعنوية المناسبة.

3-6-4/ 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 و الجيش المصري أثناء العدوان الثلاثي على مصر عام 1956 " (29).

3-6-5/ 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، و في جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها. فنجدها في المؤسسات التربوية و الجامعات، و المؤسسات الصحية و الخدماتية ، و التجارية و الدينية. و مهما كان قطاعها القانوني (عاما أو خاصة أو مختلطة).

3-7/ جمهور العلاقات العامة :

أعرف جمهورك هو الشعار الذي تستند إليه العلاقات العامة فمعرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال ، و الإدارة الناجحة في العلاقات العامة هي التي تضع دائما نصب عينها الجمهور كهدف و كوسيلة مساعدة لتحقيق الأهداف. لذلك فتحديد الجمهور في العلاقات العامة هو قضية ذات خطورة لتحقيق ما تسعى المؤسسة إليه من أهداف إذ أنه يسهل من مهمة إدارة العلاقات العامة ، و هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤكد على أهمية ذلك، و تتمثل في الآتي⁽³⁰⁾:

- لتحديد كافة الفئات من الجمهور المتعلقة ببرنامج العلاقات العامة.
- لتأسيس الأولويات عند تنظيم الميزانية و الموارد لبرنامج العلاقات العامة.
- لإختيار وسائل الإعلام المناسبة و التقنيات و لتحضير رسالة الجمهور بالشكل المناسب.
- ينتج عن معرفة الجمهور بالنسبة لإدارة العلاقات العامة تحقيق السداد بالتوصل إلى الجمهور المناسب، بما يوفر الوقت و الجهد و الإمكانيات المادية. كما يساعد على تصميم الرسائل الإتصالية التي تتلاءم مع الجمهور، بالإضافة إلى تسهيل التعرف على إتجاهات الرأي العام و ميوله ، و بالطبع العكس صحيح في حالة عدم التعرف على الجمهور وتحديده.
- على العموم يقسم الباحثون جمهور العلاقات العامة إلى قسمين هما : الجمهور الداخلي ، والجمهور الخارجي. و لكل نوع منهما أهمية لا تقل عن نظيره الآخر.

3-7-1/ العلاقات العامة و الجمهور الداخلي: " يعد الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في العلاقات العامة إذ لا بد أن تبدأ من الداخل، و تتجه إلى الخارج. حيث أن الجمهور الداخلي يكون أكثر إهتماما وتأثرا بالتطورات التي تجري بالمؤسسة"⁽³¹⁾. و يجب أن يتوفر لدى المنظمة إدارة تعي أهمية الإتصال بالعاملين ، و من ثم فإن أي محاولات لإيجاد علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي سيكون مصيرها الفشل، إذا لم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة في المؤسسة بكل حاجاتها الإجتماعية و الإقتصادية.

تتضح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي من خلال النقاط الآتية :

- الحاجة إلى إعلام و إرشاد العاملين بالمنظمة و سياستها و أهدافها .
- أن الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة بالجمهور الخارجي.
- إيجاد صورة ذهنية مناسبة عن المؤسسة و تعزيز الشعور بالولاء و الإلتزام.
- وجود الترابط القوي بين شعور العامل تجاه المنظمة ، و بين إنتاجيته.
- ضخامة أعداد العاملين في المؤسسات تتطلب ضرورة الإتصال بهم.
- و يتكون الجمهور الداخلي لأي منظمة من الفئات الآتية :

أ- **المؤسسون** : و هم أصحاب فكرة الإنشاء و تقع عليهم المسؤولية بالدرجة الأولى ، كما يقومون بوضع السياسات و الخطط ، و ترميز كافة مستلزمات التشغيل و الممارسة و تتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الإتصال بالمسؤولين بصفة مستمرة لإطلاعهم بالتقدم المحرز الذي حققتة المؤسسة. أو المشاكل التي تواجهها. و كذا للحصول على إقتراحاتهم .

ب- **المساهمون**: هم أصحاب المؤسسة و المالكون لها. يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، و من أهم وظائف العلاقات العامة مع جمهور المساهمين هي تزويدهم بالبيانات اللازمة عن المؤسسة، مع تمكينهم من إبداء الآراء لدراستها فيما بعد ، و إعطاء صورة مشرفة و صادقة عن المنظمة تجعلهم يحتفظون بأسهمهم في تلك المؤسسة.

ج- **العاملون**: وهم فئة جد مهمة من الجمهور الداخلي ، فهم ممثلي المؤسسة في المجتمع الخارجي. لذا يتوجب على المؤسسة و إدارة العلاقات العامة الحرص على إيجاد علاقات طيبة بينها و بين العاملين، مع تحفيزهم على تسويق صورة إيجابية لها.

3-7-2/ العلاقات العامة و الجمهور الخارجي: " يشمل الجمهور الخارجي كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي "⁽³²⁾ . و لعلاقة الجمهور الخارجي بالمنظمة أهمية بالغة ، إذ لا يمكن لأية منظمة الإستمرار في عملها إلا إذا نالت ثقة الجمهور الخارجي. التي تتأتى بإحاطته بكل ما يتعلق بسياسة المؤسسة و برامجها ، و تتمثل أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي في :

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة ، وتحسين صورتها الذهنية لدى مختلف فئات الجمهور الخارجي مع مساعدته على تكوين رأي عام سليم تجاه المؤسسة.

- تزويد أفراد الجمهور بكافة المعلومات التي تخص المؤسسة و أنشطتها و مجهوداتها.

- الرد على الهجمات من إشاعات و أخبار كاذبة ، والتي تستهدف سمعة المؤسسة.

يقسم الجمهور الخارجي إلى الفئات الآتية : الحكومة ، العملاء ، الموردون ، المجتمع العام.

أ- **الحكومة**: يبدأ تأثير الحكومة من البداية في التأسيس بإصدارها للوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة التي ينبغي عليها مراعاة السياسة العامة عند وضع سياستها. إذ لها تأثير كبير على نشاطها. فهي العامل المنظم الرئيس للحياة الإقتصادية والإدارية في المجتمع.

على إدارة العلاقات العامة إسداء النصح لكافة الإدارات عن كل ما يهمها من السياسات الحكومية التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها. هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على مد جسور الثقة بين المؤسسة و الحكومة و الإلتزام بالقوانين الحكومية. مما يساعد على تقديم صورة مشرفة عن المؤسسة وأهدافها أمام الجهات الحكومية. و بذلك يتسنى الحصول على الدعم والتأييد اللازمين من أجل الحفاظ

على المؤسسة. كما يقع على عاتق جهاز العلاقات العامة مساعدة الحكومة بتقديم بعض الخدمات للمجتمع.
ب- العملاء: ترتبط حياة المؤسسة مهما كان نوعها إلى حد كبير بمدى إرتباط عملائها بها. لذلك فمن المهم تقديم أفضل الخدمات أو السلع المحققة لإرضائهم ، وحتى تزداد ثقتهم في المؤسسة ، وينقسم جمهور العملاء إلى تجار الجملة ، وتجار التجزئة والمستهلكين. ومن مسؤولية إدارة العلاقات العامة التعرف على آراء العملاء فيما يقدم لهم من منتجات أو خدمات حتى يتم تطويرها بما يتوافق مع مطالبهم وإهتماماتهم.

ج- الموردون: يقصد بالموردين تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة بكل إحتياجاتها. لذلك فسياسة العلاقات العامة بالموردين ينبغي أن تقوم على الصراحة و الإحترام ، وحسن التفاهم مع مصادر الإنتاج. والعمل على تنمية التعاون، والتفاهم بين المؤسسة والموردين تحقيقا لصالح الطرفين، وهذا يتطلب جو من الثقة و المودة.

د- المجتمع العام: و نعني به كافة الناس داخل الدولة، التي توجد فيها المؤسسة وهي تضم كافة الفئات السابقة، و بقية الفئات التي لم يتم الإشارة إليها على إختلاف خصائصها.

على المؤسسة أن ترتبط بالبيئة التي تعيش فيها ، والمجتمع الذي تحيا بين ظهرانيه وهي مسؤولة عن نهضة هذا المجتمع، ورفع مستوى أفراده، و العناية بهم ولكي ترسم سياسة العلاقات العامة بالمجتمع يبدأ الخبراء بدراسة تكوين فئات المجتمع و تصنيفها حسب مؤشرات معينة. كما تتمحور البرامج حول الإهتمام بتقديم المؤسسة في أحسن صورة ، والرد على الإنتقادات التي تستهدفها ، وتصحيح الأخبار الكاذبة و الإجابة على الشكاوى.

في الأخير نستنتج أن إدارة العلاقات العامة الناجحة هي التي تتمكن من وضع البرامج الكفيلة بالوصول إلى الجمهور الداخلي و الخارجي معا. و بهذا يتشكل رأي عام إيجابي مساند للمؤسسة، وبرامجها .

3-8 / وسائل الإتصال في 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. فكل وسيلة بصماتها وتأثيراتها الواضحة على ما تنقله من رسائل. وتقسم الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة وفقا لطبيعة الرموز المستخدمة إلى الأنواع الآتية:

3-8-1 / وسائل الإتصال بالفعل: تستخدم لتحقيق التفاهم بين المنظمة وجمهورها . ومن هذه الوسائل

نجد القدوة أو النموذج الحي بتقديم الهدايا والتبرعات للهيئات المحلية و للأفراد المحتاجين ، والمشاركة

في المناسبات الإجتماعية ، والدينية والأحداث الخاصة.

تفيد وسائل الإتصال بالفعل في تحسين صورة المنظمة، و جعلها تمارس أعمالها في جو غير عدائي و هي ذات تأثير حاسم لأنها تتسم بالصدق ، و تعبر عن الشعور و الوجدان.

3-8-2/ وسائل الإتصال غير اللفظية: من أهم هذه الوسائل نجد: تعبيرات الوجه ، وحركات الجسم، وسائل التعبير بالأشياء المادية مثل: الملابس و المفروشات و الحلي ، بالإضافة إلى المنشآت و المعدات و الديكور. ورغم أهمية وسائل الاتصال غير اللفظية لخبير العلاقات العامة إلا أنها تصبح عديمة الجدوى ما لم تتوافر لدى الخبير المهارات الإتصالية العالية ، و القدرة على إستخدام هذه الوسائل بكفاءة عالية .

3-8-3/ وسائل الإتصال اللفظي: و هي تعتمد على الرمز اللغوي في توصيل رسالة رجل العلاقات العامة . و تنقسم هذه الوسائل وفقا لحجم الجمهور المقصود إلى: وسائل الإتصال الشخصي ، و وسائل الإتصال الجمعي ، و وسائل الإتصال الجماهيري.

3-8-3-1/ وسائل الإتصال الشخصي: تتميز بإنخفاض تكاليفها، و قدرتها على إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف. و تنقسم هذه الوسائل إلى قسمين :

3-8-3-1-1/ وسائل الإتصال الشخصي غير المباشر: و هي نوعان كذلك.

أ-الإلكترونية: تتميز بعدة خصائص منها: إستفادتها من التطورات التكنولوجية في عالم الإتصال. و قلة عدد المرسلين و المتلقين ، مع حدوث التجاوب بين الطرفين . تتضمن هذه الوسائل قائمة طويلة أهمها: الهاتف، التلغراف، التيلكس، الفاكس، إتصالات الحاسب الآلي.

- الهاتف: وهو من الوسائل المهمة التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في المؤسسة للإتصال بالجمهور الداخلي و الخارجي . وزاد من فاعلية الهاتف التطورات الجديدة التي ألحقت به كالهاتف المرئي ، و ربط الهاتف بجهاز إستقبال.

- التلغراف: " هو وسيلة فورية و سريعة للإتصال عن بعد. تعتمد على الأسلاك لإرسال الإشارات وإستقبالها بواسطة جهاز واحد أو عدة أجهزة ، ويمكن أن يكون لاسلكي " (33). وهو يتطلب وجود مترجم لتحويل الإشارات إلى رموز لغوية.

- التيلكس: وهو جهاز يشبه آلة الكتابة ، وما يؤخذ عليه عجزه على نقل النصوص المصورة.

- الفاكس: يتميز بقدرته على الإرسال من خلال الهاتف أو من خلال الموجات اللاسلكية.

- إتصالات الحاسب الآلي أو البريد الإلكتروني: تستخدمه العلاقات العامة لتحقيق الإتصال بأفراد الجمهور الداخلي و الخارجي على السواء.

ب- وسائل الإتصال الشخصي غير الإلكترونية : وهي تضم التقارير، والخطابات، الرسائل.

- **التقارير:** " التقرير هو عرض للحقائق الخاصة بموضوع ، أو مشكلة أو ظروف أو أحداث ، أو أقوال معينة عرضاً تحليلياً . و بالنسبة لإدارة العلاقات العامة فالتقارير التي ترفعها للإدارة العليا لها أهمية خاصة ، إذ تزودها بمعلومات عن كافة التطورات الحاصلة في الرأي العام و برد فعل سياسة الإدارة تجاه فئات الجمهور المختلفة. من جهة أخرى تساعد المتلقين في التعرف على سياسة المؤسسة و أهدافها. و يعد التقرير السنوي في الغالب هو الصلة الموجودة بين الإدارة و الجماهير "(34). يجب أن تتم كتابة التقرير بأسلوب واضح، و مختصر و بسيط مع عدم توظيف المصطلحات الغامضة.

- **الرسائل:** يمكن إستخدامها بشكل منتظم في مناسبات خاصة، و تمتاز الرسائل بأنها غير مكلفة ، و هي موحية بالألفة و التقدير. كما تتطلب من رجل العلاقات العامة العناية الدقيقة.

3-8-3-1-2 وسائل الإتصال الشخصي المباشر: وهي تضم:

أ- **الإجتماعات:** " وهي وسيلة يجتمع فيها الأفراد وجهاً لوجه لتبادل وجهات النظر بينهم. و كثير من رجال العلاقات العامة يرى أن هذه الوسيلة أهم وأجدى من الكلمات المكتوبة. لذلك تعقد إجتماعات لعينة من أفراد الجمهور من وقت لآخر. كأن تعقد إجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة بالشركة ، أو بين موظفي قسم واحد من أقسامها لمناقشة السياسة التي تسيير عليها "(35). وتنظيم الإجتماعات والإعداد لها عمل من أعمال العلاقات العامة التي يمكن أن تخلق إنطباعات حسنة أو العكس ، و يجب أن يخطط لها بشكل جيد و دقيق.

ب- **الزيارات:** تعد الزيارة نوعاً من الأحداث الخاصة التي تقوم بها المنظمة قصد إظهار تجهيزاتها وإمكانياتها و شرح الطريقة التي تعمل بها ، و مثل هذه الزيارات عادة ما تتم في أوقات معينة. و هي تتطلب جهوداً جبارة من أخصائي العلاقات العامة ، و إلا إنقلب التأثير الطيب المرغوب فيه إلى تأثير سيء يلحق الضرر بالمؤسسة.

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

د- **المحادثات والمناقشات الرسمية وغير الرسمية:** و هي في المرتبة الأولى بين وسائل الإتصال الشخصي المباشر، نظراً لسهولةها و عفويتها، و قدراتها الإقناعية العالية. و في دراسة كانترل ألبورت لقياس التجاوب لوسائل الإتصال المختلفة إحتلت المحادثات الشخصية المرتبة الأولى متبوعة بالمناقشة الجماعية ، وهي تسمح بالتعرف على مختلف الآراء والمشاكل. كما تسمح بالوصول إلى القرار الجماعي.

3-8-3-2 وسائل الإتصال الجماعي: من أهم وسائل الإتصال الجماعي نجد:

أ- **صحف الحائط:** وهي عبارة عن صفحة واحدة من الورق المقوى ذات مساحة تتراوح عادة من 70×90 سم. تضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات مصورة تهتم العاملين بالمؤسسة. و يجب مراعاة فيها عدة جوانب منها تحديد الهدف الإنتظام في الصدور، إختيار موضوعاتها بدقة ، مع تحريرها بمختلف القوالب الصحفية.

ب- **مجلة المؤسسة:** و هي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعا و إنتشارا، و الغرض الأساسي من المجلة هو تحسين العلاقات بين المؤسسة التي تمثلها و بين القراء ، وتحقيق الأهداف العامة لإدارة العلاقات العامة فيها .

ج- **لوحة الإعلانات:** وهي الأداة الأكثر إستخداما من قبل إدارة العلاقات العامة ذات فائدة عالية إذا ما استخدمت إستخداما صحيحا. أما مفتاح نجاحها فهو بقاءها جذابة مثيرة للإنتباه و إختيار الأماكن المناسبة لها. تسهل لوحة الإعلانات مهمة الوصول إلى الجمهور الداخلي للمنظمة ، وتساعد في القضاء على الإشاعات.

د- **النشرات:** تستخدمها إدارات العلاقات العامة سواء مع الجمهور الداخلي فتعرف بالنشرات الداخلية أو مع الجمهور الخارجي فتعرف بالنشرات الخارجية. تصدرالنشرات في شكل مطويات حيث يسهل حملها و مراجعة ما فيها من موضوعات، وتوزع عادة بالمجان.

هـ- **الكتيبات:** هذه الوسيلة قوامها الكلمة المكتوبة، و هي 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 ، و تعلق داخل المؤسسة أو في الأماكن العامة. يعتمد على ضوء الشمس في مشاهدتها نهارا ، و على الضوء الصناعي ليلا. تمتاز بإنخفاض تكلفتها مقارنة مع أثرها.

ز- **الندوات:** يتم فيها تبادل المعلومات و الخبرات و التفاعل بين المرسل والجمهور. تستخدمها إدارات العلاقات العامة للتعرف على آراء المتخصصين في بعض الموضوعات. ويشترط في الندوة الفعالة حسن إختيار الأفراد المؤطرين ، و تنظيم مواضيعها بدقة.

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

ط **الخطب:** تعد الخطب الرسمية من أسرع الوسائل لنقل المعلومات إلى الجماهير، ويستحب في رجل العلاقات العامة التحكم في فن الخطابة حتى يتمكن من الإقناع والتبرير. وعلى العموم فالخطب تحتاج إلى التحضير الجيد ، والتحكم في ميكانيزمات الإلقاء.

ي- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن نقاش وتبادل فكري بين أعضائه لدراسة مشكلة أو قضية معينة قصد الوصول إلى آراء وقرارات ملائمة ، مع العمل على الالتزام بتنفيذها. و على العموم فالمؤتمرات هي أهم أنشطة العلاقات العامة. إذ تقدم فرصا هائلة للدعاية للمؤسسة، و تساعد على تحقيق وحدة التصور والرأي بين المهتمين ، و تحقق التعاون بينهم.

ك- **المعارض والأسواق الدولية :** " تعتبر المعارض و الأسواق الدولية من أهم وسائل الإعلام ، وأداة كبرى من أدوات العلاقات العامة. وتقيم أمريكا وحدها 2200 معرض و سوق دولية ، يزورها 60 مليون فرد " (36). و للمعارض الدور المهم في التعريف بالمنتجات و الخدمات و الأنشطة التي تقدمها المؤسسة، و يستخدم فيه إلى جانب عرض السلع أكثر من وسيلة من وسائل الإعلام و الإتصال، كالأفلام السينمائية والكتيبات، النشرات و المجلات.

ل- **الإحتفالات:** عن طريقها يستهدف خبراء العلاقات العامة التأثير في جماهير الرأي، أو جماعات النفوذ كالقادة، و النقابات والأندية ، الأحزاب السياسية والجمعيات ، والمنظمات الخيرية وغيرها. و تختلف الحفلات التي تنظمها العلاقات العامة بإختلاف الغرض منها ، لكنها جميعا توفر فرص التفاهم و الإنسجام بين جماهير المنظمة.

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

ن- **المعسكرات و المخيمات:** تستخدمها العلاقات العامة لتقوية الصلات بين أفراد المعسكر. و تنعكس هذه المخيمات على نفسية العمال و راحتهم ، كما تسمح بزيادة الإنتاجية.

3-3-8-3 وسائل الإتصال الجماهيري: تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الإتصال الجماهيري من أجل ممارسة أنشطتها الإتصالية " و هذه الوسائل العامة ليست تحت سيطرة خبير العلاقات العامة مباشرة فهو لا يستطيع أن يتحكم فيها كما يشاء، و لا يستطيع أن يجعل موادها تتفق مع سياسة المنظمة، لأنها تحكمها إعتبرات أخرى كثيرة و بعيدة عن سيطرة خبراء العلاقات العامة " (37). تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الإتصال الجماهيري إما لتقديم معلومات إخبارية لها علاقة بالمؤسسة، و لنشر إعلاناتها التي يعتمد عليها في إيجاد صورة ذهنية طيبة لدى الجماهير، أو لشرح وجهة نظر المؤسسة خلال الأزمات أو لتعلن عن سياستها و تفسيرها. من أهم وسائل الإتصال الجماهيري التي توظفها العلاقات العامة نجد: الصحف ، الإذاعة ، التلفزيون ، المجلات والسينما .

أ- **الصحف:** و هي من أرخص وسائل النشر، و الصحافة سلعة مرغوبة يقبل عليها القارئ بإرادته. لذلك فهي جليبة الفائدة بالنسبة لخبير العلاقات العامة لتوصيل رسائله الإعلامية ، خاصة مع ميزات الدورية والتكرارية .

ب- **المجلات:** تمتد المجلات زمنا طويلا مقارنة بالصحف ، و تبقى الموضوعات التي تنشرها العلاقات العامة بها لفترة أطول أمام القارئ. كما أنها باستعمال الألوان و الصور الواضحة تساعد على إحداث التأثير المرغوب.

ج- **الإذاعة:** تضم هذه الوسيلة جمهور واسع مع إختلاف فئاته. و تتخذ العلاقات العامة للوصول إلى جمهورها عن طريق الإذاعة عدة أشكال منها: الروبورتاج الإذاعي ، التمثيلية.

د- **التلفزيون:** يتميز على الراديو بتوظيفه للصوت والصورة و الحركة معا. وهو من أوسع الوسائل إنتشارا، و أكثرها جاذبية للجمهور. و يمكن لخبراء العلاقات العامة من إستغلال برامجه، لتمرير رسائل إعلامية، و لا يمكن توظيفه إلا من طرف المؤسسات الكبرى التي تخصص ميزانية كبيرة للعلاقات العامة .

ه- **السينما:** وهي وسيلة باهظة النفقات خاصة إذا كانت في شكل أفلام سينمائية. تلجأ إليها المنظمات الكبرى للوصول إلى جماهيرها.

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

- **التكلفة:** " لها أثر كبير في تحديد وسيلة الإتصال المناسبة كإرتفاع تكلفة الإعلان في إحدى الوسائل يدفع الإدارة إلى عدم إستعمال تلك الوسيلة و تعويضها بوسيلة أقل تكلفة" (38).

- **المركز المالي للمنظمة:** له دور كبير في تحديد وسيلة الإعلان. فإذا كان للمنظمة مركزا ماليا قويا فباستطاعتها إختيار أي وسيلة ، حتى وإن كانت باهظة . وهذا عكس المنظمة ذات المركز المالي الضعيف .

- **السرعة:** إذا كان هدف العلاقات العامة هو الحصول على نتائج فورية فإنها تختار الوسائل الأكثر إرتباطا بالجمهور المستهدف ، و تحصل على رد الفعل في وقت قصير.

- **مدى إنتشار وسيلة الإتصال:** تحتاج المؤسسات الكبرى التي لها علاقات واسعة إلى إستخدام وسائل الإتصال الواسعة الإنتشار، و هذا على خلاف المنظمات التي لها علاقات محدودة أو محلية فقط .

- **الجمهور المستهدف:** تتحكم فئات الجمهور المستهدفة و نوعها في إختيار الوسيلة الإتصالية. إذ قد تتناسب وسيلة للإتصال بجمهور ما بينما لا تصلح للإتصال بجمهور آخر. فجمهور المثقفين يتطلب وسائل معينة على خلاف جمهور الأميين الذي يتطلب هو الآخر وسائل أخرى .

الأمر الذي يجب أن نشير إليه ضمن هذا العنصر هو العلاقة بين العلاقات العامة و تطور تكنولوجيا الإتصال، التي أصبح لها تأثير بالغ وواضح على العلاقات العامة و عملياتها الإتصالية. " إذ تم تطوير أساليب إرسال و إستقبال الرسائل الإتصالية و المعلومات كما تطورت وسائل و أساليب الإنتاج

الإعلامي إلى حد كبير و منها تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية ، والإتصال عن بعد باستخدام الإتصالات الفضائية وظهور خدمات إتصالية جديدة، غيرت من بيئة الإتصال التقليدية مثل تكنولوجيا الإتصالات الرقمية و الشبكات المتكاملة ، إلى جانب قواعد البيانات و بنوك المعلومات ، والتزاوج الذي تم في هذا المجال بينها و بين شاشات تليفزيونية لتلبية حاجات الأفراد أو الهيئات في الحصول على كافة المعلومات "(39) .

ويتطلب عمل العلاقات العامة خدمات معلوماتية سريعة و حديثة و متجددة ، باستخدام الأساليب التكنولوجية العصرية المتطورة. و هذا تحقق لها مع تطور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الحديث التي أتاحت لها " ظروف أفضل و قدرات أوسع لممارسة نشاطاتها و تبادلها السريع للأفكار، و التخطيط السليم لبرامجها، و كذلك القابلية على خزن و تجميع المعلومات و البرامج والبيانات و حفظ الرسائل من خلال إستعمال أجهزة الكمبيوتر، و أجهزة التصوير والأفلام ، و الأجهزة الإلكترونية المتعددة الأخرى "(40). كما أن سرعة تجهيز المعلومات و إعداد النشرات بتوظيف أجهزة الطباعة السريعة يسهل من إمكانية إجراء المسح و تقديم نشرات الأخبار، و طباعة الكتب و تقديم الدراسات المتعلقة. كما أصبح الآن جهاز الحاسب الآلي له فوائد في حل المسائل والمعادلات وإعداد الجداول و حفظ المعلومات والملفات ، و إنجاز التصميم الفنية و العملية ، وأغلفة المجلات والكتب. كذلك في الربط بشبكات الأنترنت و الإتصال بالفاكس ، و عقد الندوات عن بعد.

بالإضافة إلى تطورات أجهزة النسخ والهاتف الدولي والفاكس وبشكل سريع. جعل إستخدام العلاقات العامة لهذه الأجهزة المتاحة و المتطورة يخطو نحو آفاق واعدة. و يتوجب على خبراء العلاقات العامة أن يدركوا ضرورة إستخدام هذه الأجهزة التكنولوجية المتطورة ، و العمل على تنمية قدراتهم من أجل إستيعابها و فهمها. و اليقين بمدى أهميتها في إستقبال أو نقل و نشر المعارف و المعلومات المرتبطة بأنشطة و برامج العلاقات العامة.

3-9/ تنظيم جهاز العلاقات العامة:

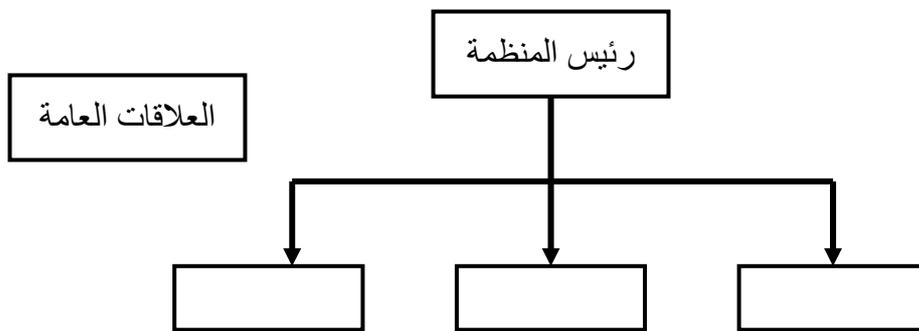
" يقصد بجهاز العلاقات العامة ذلك التنظيم الإداري لمجموعة الأفعال و الأنشطة ، و الذي يستهدف تحقيق فهم مشترك يؤدي إلى التوافق بين منظمة ما و جماهيرها. و ينظم العمل بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر ، وتتكون كل وحدة من مجموعة من المكنات التي يشغلها متخصصون في العلاقات العامة. و لهم مجموعة من الأدوار و يربطهم هدف مشترك "(41). و لذلك فـجهاز العلاقات العامة هو جزء من هذا الجهاز التنظيمي للمؤسسة ككل. و يختلف موقع جهاز العلاقات العامة وأسلوب تنظيمه من مؤسسة إلى أخرى .

3-9-1/ موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي: إن متابعة كثير من النماذج التنظيمية السائدة في عدة منظمات على إختلاف أنواعها تكشف عن وجود عدة نماذج تبين موقع العلاقات العامة. و من أهم هذه النماذج نجد:

أ- النموذج الأول:

يسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة في المنظمة متمتعة بالإستقلال المادي والبشري اللازم تكون هذه الإدارة مرتبطة برئيس المؤسسة أو المنظمة كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم : (01) : يوضح النموذج رقم (01) لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .

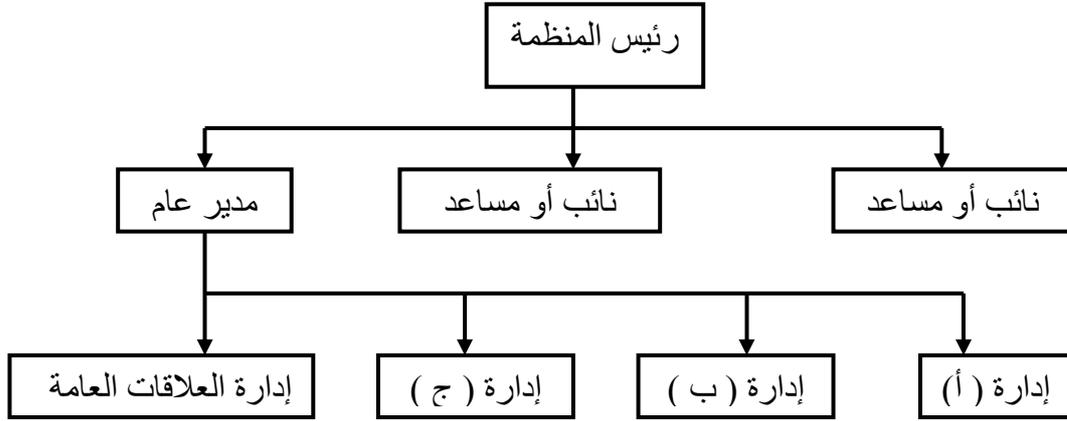


يتم الأخذ بهذا النموذج في المنظمات الراغبة في الإستفادة القصوى من نشاط العلاقات العامة، و في النموذج المقدم نجد عملية الإتصال بين رئيس المنظمة و مسؤول العلاقات سهلة. و هذا ما يمكن رجل العلاقات العامة من إستمداد صلاحياته مباشرة من الرئيس. مما يمنحه المكانة و القوة اللازمين للتحرك الفعال داخل المنظمة و خارجها، كما يمكنه هذا الموقع من الإطلاع على كل المستجدات من سياسات و خطط و برامج تسعى المنظمة لتنفيذها. و على ضوء ذلك يمكنه من وضع برامجه بصورة دقيقة وبشكل مباشر.

ب - النموذج الثاني:

توكل العلاقات العامة فيه إلى إدارة مستقلة مرتبطة مع نائب الرئيس أو المدير العام، أو مساعد الرئيس للشؤون الإدارية... الخ. حسب التقسيمات الإدارية في المنظمة المعنية. و يمكن تقديم مثال على هذا النموذج في الشكل الآتي:

شكل رقم : (02) : يوضح النموذج رقم (02) لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .

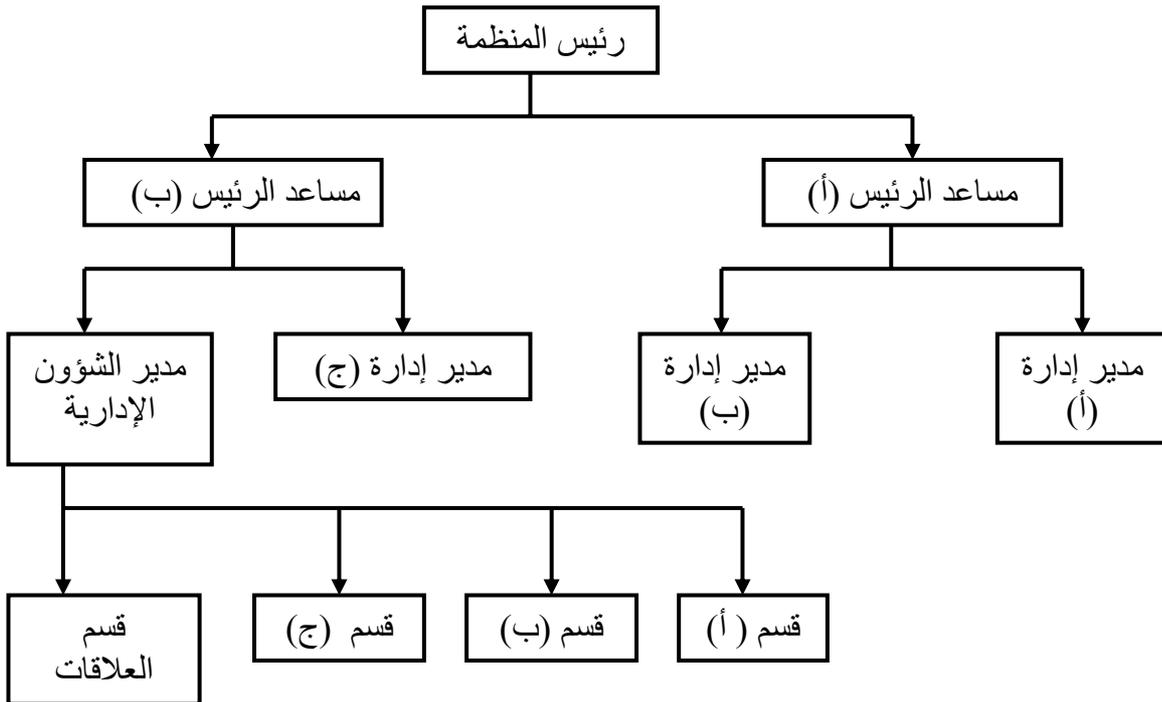


تعتبر مكانة العلاقات العامة حسب هذا النموذج ، أقل أهمية من موقعها في النموذج الأول. وبالتالي فيتوقع أن لا تحض بنفس درجة الدعم والتأييد. كما أن برامجها قد تحضى بدرجة أقل من الإلتزام. لكن هذا لا يمنع بقاء أهميتها ودورها. إذ تبقى وحدة أساسية إلى جانب باقي الوحدات الإدارية الأخرى.

ج النموذج الثالث:

تعهد فيه وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشؤون الإدارية ، ويكون مستوى العلاقات العامة في مرتبة رئيس القسم. نجد مثل هذا النموذج في المنظمات التي تتمتع العلاقات العامة فيها بأهمية محدودة ، و في هذه الحالة لا يمكن للعلاقات العامة أن تلعب دور مهم و حيوي. ذلك أن وجودها على هذا المستوى التنظيمي لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات اللازمة ، والدعم الكافي الذي يعتبر الأساس لإستعمال مستلزمات عملها بشريا و ماديا. و هذا ما يفصله الشكل الآتي:

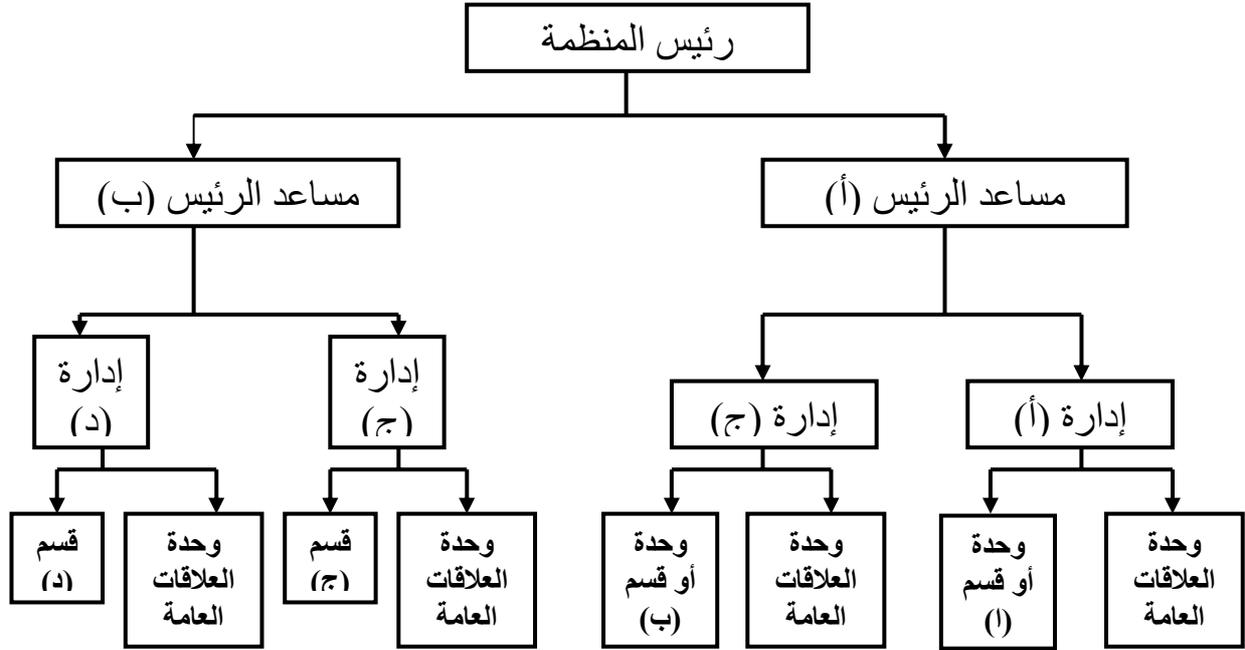
شكل رقم : (03) : يوضح النموذج رقم (03) لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .



د- النموذج الرابع:

يقوم على أساس مبدأ لامركزية العلاقات العامة، ويسند وظيفة العلاقات العامة إلى مديري الإدارات المختلفة حيث يقوم كل مدير باستحداث وحدة للعلاقات العامة قد تكون في مرتبة قسم أو شعبة. وذلك في إطار إدارته ، وتكون مهمة هذه الوحدة إدارة نشاطها العلاقات العامة على مستوى الإدارة وعلاقتها الداخلية والخارجية. ويمكن تجسيد هذا النموذج في الشكل الآتي :

شكل رقم : (04) : يوضح النموذج رقم (03) لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي .



يتميز هذا النموذج بتمكين الإدارات المختلفة من وضع أهداف و برامج العلاقات العامة و تنفيذها بصورة أسرع و أسهل ، مع تقدير خصوصية كل إدارة. يعد هذا النموذج مبالغاً فيه ولا يتناسب إلا مع المنظمات الكبيرة التي لها توسع جغرافي واسع. إذ أنه يتطلب تكاليف بشرية و مادية كبيرة.

3-9-2/ أساليب تنظيم جهاز العلاقات العامة:

يتوقف إختيار المؤسسة للشكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة على عدة عوامل أهمها :

- المركز المالي للمنظمة : " فكلما قوى المركز المالي للمنظمة كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة مما يؤدي إلى تعدد أنشطتها و برامجها وارتفاع مكانتها داخل التنظيم نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه في خدمة الإدارات الأخرى"⁽⁴²⁾.

- حجم الجماهير التي يتعامل مع المؤسسة : إذ تتطلب زيادة الجماهير الداخلية والخارجية التي تتصل بالمؤسسة وجود وحدة تنظيمية أكبر.

- طبيعة نشاط المنظمة : فالمنظمات الخدمائية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لجهاز العلاقات العامة، يختلف عن المنظمات التي تعمل على تقديم السلع و المنتجات.

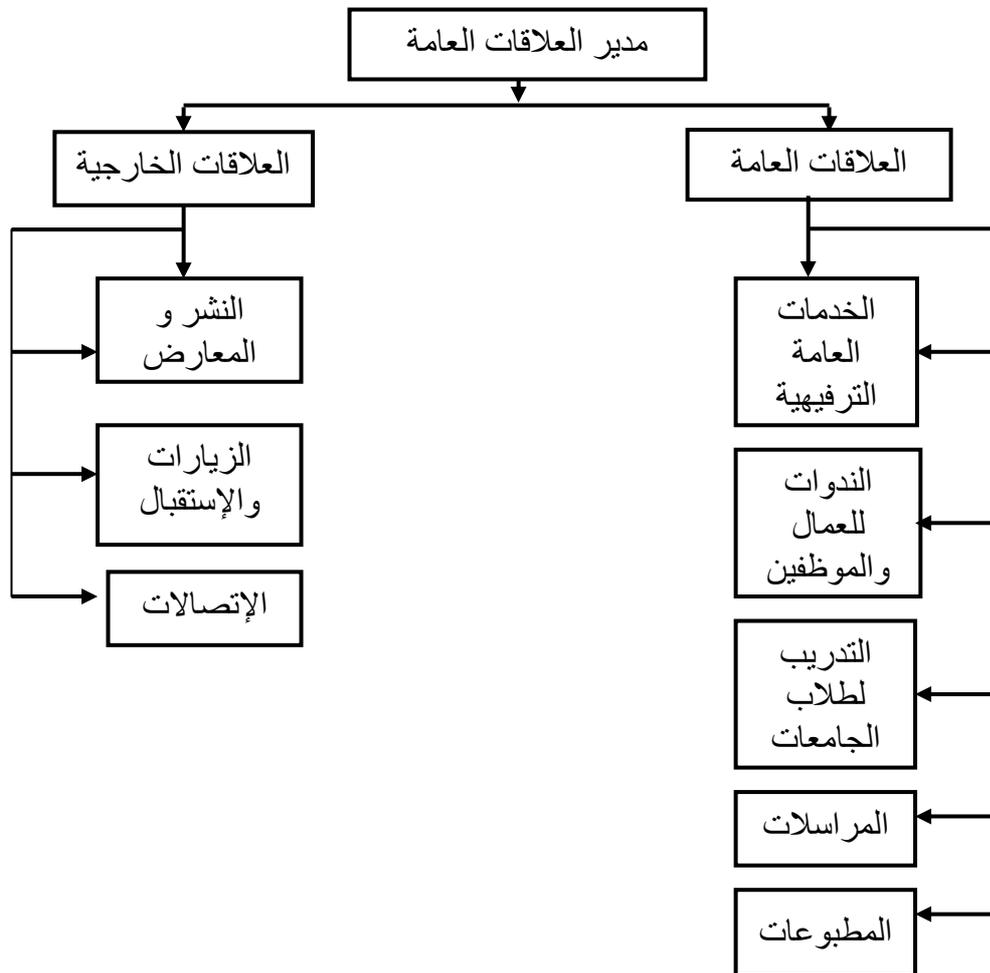
- مدى إقتناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة : وعليه تعطي الإدارة العليا أهمية كبيرة لجهاز العلاقات العامة ، وتوفر له كل الوسائل والإمكانات التي تمكنه من القيام بمسؤولياته.
- حجم المنظمة و مدى تركزها وإنتشارها جغرافيا : فهناك إختلاف للبناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات صغيرة الحجم عن المؤسسات الكبيرة الحجم. هذا إلى جانب تأثرها بما إذا كانت المؤسسة في مكان واحد أو لها عدة فروع منتشرة جغرافيا.
- خبرة مديري العلاقات العامة وقدراتهم التنظيمية و الإدارية و المهنية : التي تؤثر على الهيكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة وصلاحياته.

على العموم هناك عدة أساليب لتنظيم جهاز العلاقات العامة من أهمها نذكر:

3-9-2-1/ الأسلوب الإتصالي: " و هو مبني على أساس الإتصالات و العلاقات لفئات الجماهير المختلفة التي يتعامل معها جهاز العلاقات العامة سواء من حيث النوع ، والثقافة ، والطبقة الإجتماعية والإقتصادية ، ووفقا لذلك يحدد الجهاز الوحدات التي تختص بالتعامل مع نوع معين من الجماهير. فيمكن تحديد وحدة للتعامل مع الجماهير الداخلية بالمؤسسة ، وأخرى للتعامل مع الجماهير الخارجية "(43).

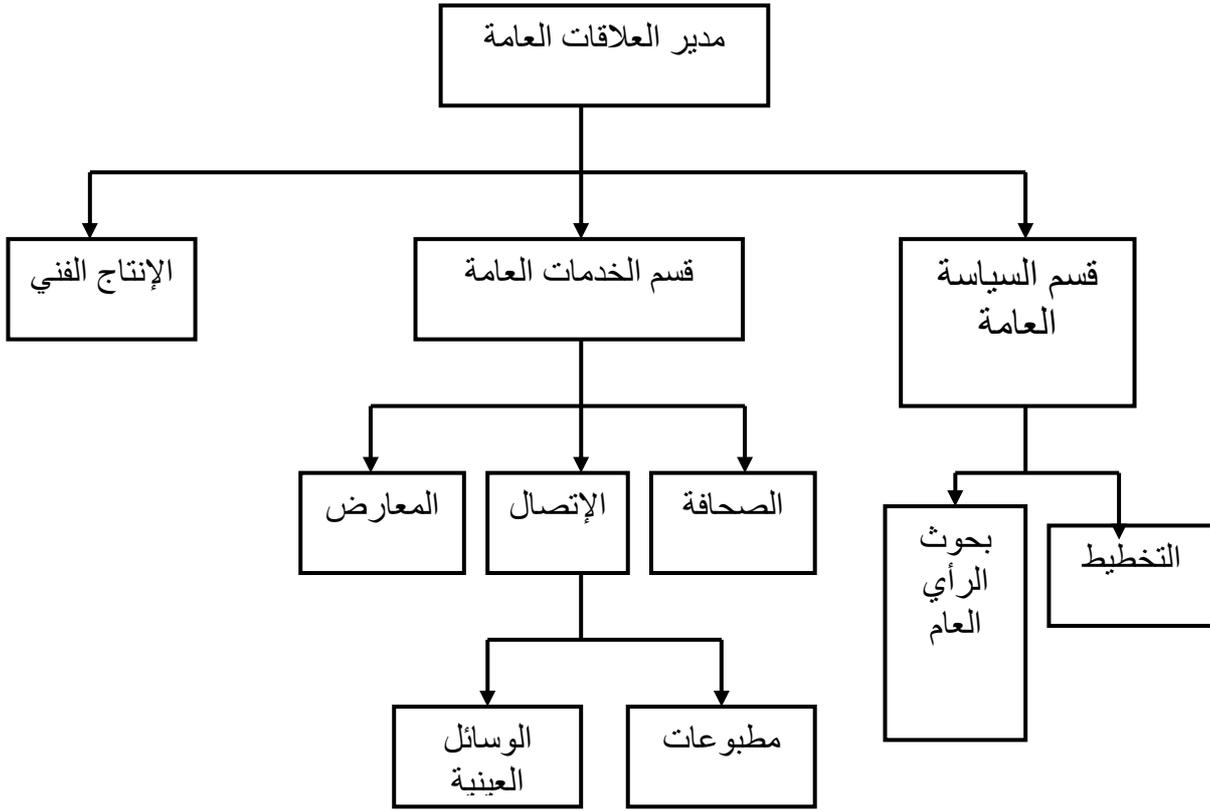
والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم : (05): يوضح الأسلوب الإتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة .



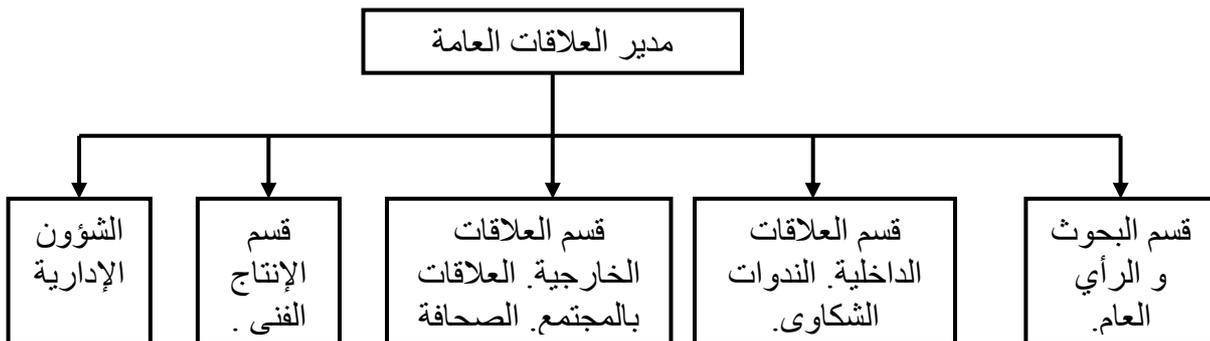
3-9-2-2/ الأسلوب الوظيفي: " هذا الأسلوب مبني على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة بحسب أنواعها، وفي هذه الحالة ينظم جهاز العلاقات العامة إلى وحدات تختص كل منها بنوع معين من النشاط . "(44). ويمتاز هذا الأسلوب بتخصصه في المعرفة و الخبرة والإشراف الكامل على كل عملية والتخطيط لها و تنفيذها. و يمكن تقديمه في الشكل الآتي:

شكل رقم : (06) : يوضح الأسلوب الوظيفي في تنظيم جهاز العلاقات العامة



3-9-2-3/ الأسلوب الوظيفي الإتصالي : بين النوعين السابقين يجمع هذا النموذج. إذ يقوم بتوزيع العمل على وحدات جهاز العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور، وكذلك تبعا لأنشطة العلاقات العامة مثل الإنتاج الفني ، والبحوث وغيرها. والشكل الآتي يبينه بدقة و تفصيل :

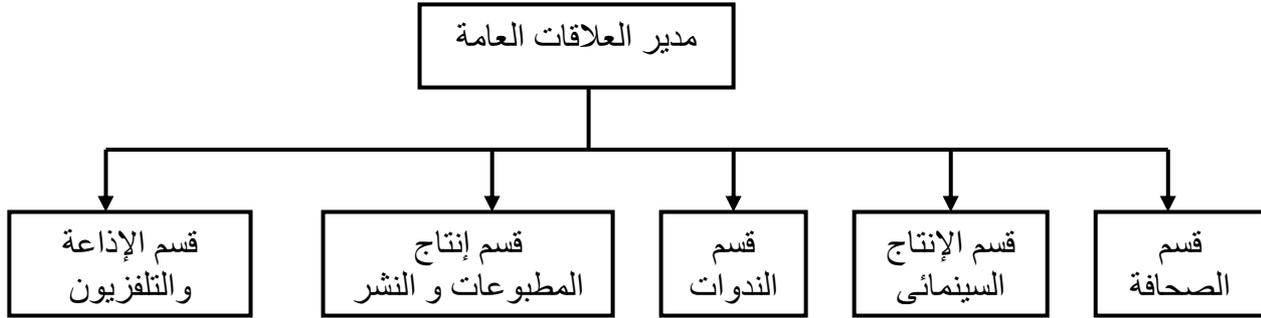
شكل رقم : (07) : يوضح الأسلوب الوظيفي الإتصالي في تنظيم جهاز العلاقات العامة



3-9-2-4/ الأسلوب الإعلامي : توزع مسؤوليات الأقسام في هذا الأسلوب حسب وسائل الإتصال

الجماهيرية التي توجه رسائلها للجمهور العام، و يكون هذا النوع على النحو الآتي :

شكل رقم : (08) : يوضح الأسلوب الإعلامي في تنظيم جهاز العلاقات العامة



إن هذا التقسيم لأساليب جهاز العلاقات العامة لا يوحي بوجود أي أفضلية لأسلوب على آخر.

ولكن هناك مجموعة من الإعتبارات التي تحدد أسلوب التنظيم الأفضل ومن بينها :

- " أن يسمح هذا التنظيم بالتعامل مع الجمهور الداخلي و الخارجي . فالجهاز الذي يعتمد في تنظيمه على التعامل مع أحد النوعين فقط من الجماهير، و يهمل الأنواع الأخرى لا يحقق الأهداف المحددة لجهاز العلاقات العامة بالمؤسسة" (45).

- أن يسمح بممارسة مهام العلاقات العامة ، مع إستخدام كافة الأساليب المناسبة في العمل .

- أن يراعى وجود التناسب بين هذا الأسلوب وظروف وإمكانيات المؤسسة المادية و البشرية معا . كما يجب تحقيق التناسب مع قدرات و خبرات العاملين بالجهاز.

3-10/ عمليات العلاقات العامة :

يقوم جهاز العلاقات العامة بعدة عمليات من أجل نجاحه و ضمان إستمراريته، وتتمثل هذه العمليات

في : التخطيط ، البحث و التقويم .

3-10-1/ التخطيط لبرامج العلاقات العامة: لا يمكن تجاهل أهمية التخطيط لأي نشاط. و كلما

زادت درجات تعقيد بيئة المنظمات و كبرت أحجام هذه الأخيرة ، و تعددت أنشطتها أصبح من الصعوبة بمكان الإتصال المباشر بالجماهير الداخلية والخارجية. مما يستدعي ضرورة إعتناء المنظمة عموما والعلاقات العامة خصوصا على هذه العملية الديناميكية.

3-10-1-1/- مفهوم التخطيط و مزاياه 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 الإعتناء 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 تتطافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة.

- " الإبتعاد عن العشوائية في إنجاز الأنشطة و التركيز على الأهداف ، والتنبؤ بالمشكلات في المستقبل ، و تحديد بدائل التصرف الملائمة لمواجهتها " (46).

- يعطي التخطيط كلا من المديرين والمرؤوسين نوعا من الثقة. إذ يشعرهم أنهم يسيرون على برنامج مدروس و حسب خطوات محددة.

- يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها ذلك لأنه يحدد سلفا المعايير التي تقاس بها النتائج ، كما يسهل عملية الإتصال بين الإدارة والأفراد و المديرين والمرؤوسين.

- حسن إختيار المواضيع و الأوقات المناسبة ، بالإضافة إلى إختيار الأساليب والوسائل الإتصالية الأكثر فاعلية في التنفيذ و الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

- التأكيد على الناحية الإيجابية بدلا من الناحية الدفاعية في ممارسة العلاقات العامة .

- يعد تأكيدا على المسؤولية الإجتماعية للإدارة. إذ تصبح كل خطة من خطط العلاقات العامة بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه.

3-10-1-2/ تصنيفات التخطيط في العلاقات العامة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط في العلاقات العامة. و ذلك 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 ، و رغبات 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 :

- **خطة رئيسية:** تشمل مجال العلاقات العامة ككل ، و كل 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 للتوظيف ، وخطة للشراء ، وخطة للصيانة ، و خطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الخارجية.

د- المشكلات المستهدفة: ينقسم التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

- التخطيط الوقائي: و يقصد به " التخطيط القائم على الدراسة الشاملة ، ويبنى عادة على أساس المدى الطويل. حيث أنه يستهدف غايات أساسية المفروض أن ترسخ مع الزمن ، و في مقدمة هذه الغايات كسب الأصدقاء والعملاء للمؤسسة عن طريق دعم الثقة وتوثيق العلاقة بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية و القضاء على عوامل سوء الفهم " (47). و معظم المؤسسات الكبرى تحرص على هذا النوع من التخطيط من أجل تحقيق حد أدنى من الإستقرار الدائم ، وذلك عن طريق التحسين الدائم لظروف العمل، ورفع الأجور... الخ.

- التخطيط العلاجي (أو الإعلامي): وهو تخطيط يتسم بالحركة. يقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمجابهة أي طارئ ، أو أي أزمة مفاجئة ، و لا يبدأ هذا التخطيط بعد حدوث المشكلات. وهو يتصف بالسرعة والحسم لذلك فهو يستدعي نوع من الإعداد الأولي.

3-1-10-3 مراحل التخطيط لبرامج العلاقات العامة: يمر التخطيط بالمراحل الآتية :

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

ب- مرحلة جمع البيانات اللازمة: " و إن كانت هذه الخطوة قد تبدو أنها أولى الخطوات التي يجب القيام بها. حيث من الضروري أن يتم تحديد ، و صياغة الأهداف في ظل معطيات الواقع الداخلي للمنظمة أو الخارجي. إلا أنه من المفيد الإشارة إلى أن جميع الخطوات تتم في تزامن واحد " (48).

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

د- مرحلة وضع و تصميم الخطة: يتم فيها تحديد مضمون الرسالة المراد إيصالها للجمهور.

هـ- تحديد التكلفة و الموارد البشرية: لتنفيذ الخطة أو البرنامج مع تحديد المسؤول عن التنفيذ .

و- مرحلة التنفيذ: يجب أن يتم تنفيذ الخطة على أساس الإلتزام بأهدافها ، وإحترام ما نصت عليه من وسائل و إجراءات.

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

3-10-1-4/ عقبات التخطيط لبرامج العلاقات العامة: من الصعب إقتراض أن التخطيط يعالج كل المشاكل التي تواجه المنشأة فإلى جانب أهميته و مزاياه إلا أنه يعاني من بعض الصعوبات و جوانب النقص⁽⁴⁹⁾ 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"⁽⁵⁰⁾ . و صعوبة التحكم في المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- 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 تبنى 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 ، و لا على إستبدال الكلمات " ⁽⁵¹⁾.

3-10-2/ بحوث العلاقات العامة: " إن التخطيط الحريص يعتبر شرطا أساسيا، ومركزيا لعملية ولممارسة العلاقات العامة المهنية. و الخطط تعتبر ناجحة بشكل عام اعتمادا على نوعية المعلومات التي بنيت عليها ولهذا السبب يعتبر البحث مهما للغاية لنجاح كافة خطط العلاقات العامة"⁽⁵²⁾.

3-10-2-1/ مفهوم البحث في العلاقات العامة و أهدافه: البحث هي الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة بغية الحصول على معرفة ، فالتجربة العملية برهنت أنه لا يمكن لممارسي العلاقات العامة تأكيد معرفتهم بالمواقف والتوصية بحلول معينة دون إستخدام البحوث المساعدة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يأتي :

- إدراك مواطن القوة للمؤسسة لترسيخ قاعدتها .
- توفير معلومات وافية عن آراء و إحتياجات جمهور المنظمة الداخلي و الخارجي. و بذلك تساعد في بناء سياستها و تحديد أهدافها و اتخاذ قراراتها على أساس علمي سليم .
- " كشف مواطن الخلل و الضعف ، و تحديد المشاكل الموجودة و التحذير من المتوقعة منها. مما يجنب المؤسسة الكثير من الأخطار و الخسائر"⁽⁵³⁾.

- تعمل البحوث على دراسة المتغيرات السياسية والإقتصادية ، والإجتماعية وإنعكاساتها 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 إختيار أنسب وسائل الإتصال المؤثرة فيها.

- التعرف على الذات فالإتجاهات هي المرآة التي تعكس صورة المؤسسة لدى جماهيرها.

- تهدف البحوث إلى كسب التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة ، و دعم أنشطتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

- منع الأزمات و الإضطرابات " فمن الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يبذل لمنع نشوبه و الوقاية منه. و حينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكرا يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع إنفجارها و التحرك لمواجهتها " (54).

3-10-2/ 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. و يعد 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 أوالتشخيصية:** معظم بحوث العلاقات العامة تندرج 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 ، و ذلك يسهل عملية توجيه الرسائل إلى الجماهير ومعرفة القيم السائدة بينها. بالإضافة إلى هذا تهتم البحوث التشخيصية بمعرفة دوافع الأفراد و شدة تأييدهم ومعارضتهم للمؤسسة.

ج- **البحوث التجريبية:** وهي من أصعب البحوث توظف في حالة إختبار فرض من الفروض ، أي نوع العلاقة التي تجمع بين السبب و النتيجة. و لا 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 دوماً منهاجاً يستفاد منه في إتباع الظواهر الإيجابية ، والإبتعاد عن الظواهر السلبية " (55). تستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات الإجتماعية ، و العوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات في المجتمعات المختلفة. و وضع خططها المستقبلية بناءً على ما إستقته من بيانات سابقة.

3-10-2-3/ 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 و تحديد طبيعتها و مدى عمقها.
- ب- **تحديد الأهداف:** و يمكن تصنيفها إلى أهداف رئيسية ، و إلى أهداف فرعية .
- ج- **وضع فروض الدراسة:** الفرضية " عبارة عن قضية إحتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ولا يخرج عن كونه نوعاً من الحدس القائم على التفسير المؤقت " (56). و على 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 و تصنيفها و تحليلها. و هو يجيب على سؤال مؤداه كيف يمكن حل المشكلة ؟ .
- هـ- **تحديد العينة و أدوات جمع البيانات:** يبدأ الباحث بعد ذلك باختيار عينة البحث، الممثلة لمجتمع الدراسة ليختار بعد ذلك أدوات جمع البيانات التي يريد أن الحصول عليها.
- و- **تحليل البيانات وتفسيرها:** بعد أن ينتهي الباحث من جمع المادة العلمية، يدخل في مرحلة أخرى هي مرحلة تفرغها حتى يسهل تصنيفها و تبويبها. ليقوم بعد ذلك بتفسيرها والإجابة على الفروض. وإستخلاص نتائج البحث و صياغة التوصيات.

3-10-2-4/ مجالات بحوث العلاقات العامة: من أهم مجالات بحوث العلاقات العامة نجد:

3-10-2-4-1/ بحوث تتعلق بقياس الرأي العام: تهدف هذه البحوث إلى معرفة إنطباعات الجمهور الداخلي و الخارجي 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 التطور، و القدرة على أداء رسالتها على أوسع نطاق ممكن " (57). تعمل بحوث الصورة على تحديد ملامح المؤسسة أو صورتها الذهنية العامة ، وذلك عن طريق قياس إتجاهات الجمهور تجاه المنظمة وكيف يتفهموا برامجها. وما يعجب الجمهور و ما لا يعجبه.

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

3-10-2-4/2 بحوث تتعلق بأنشطة العلاقات العامة و المنظمات الأخرى المنافسة: و هي تشمل كل المعلومات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة ومشاكلها و طموحاتها لمنظمة معينة. و المعلومات الداخلية المرتبطة بأداء أنشطة العلاقات العامة ، كما تمس كل إدارة من إدارات المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها. و هي أساسية لتوظيفها في مجال التقويم.

3-10-3/3 تقييم برامج العلاقات العامة:

3-10-3/1 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 ، و بالوسيلة المختارة لذلك.

ب- **الإنتاج:** و يقصد به عدد البرامج و المواد الإعلامية التي تم إنجازها من طرف جهاز العلاقات العامة، خلال زمن محدد من : كتيبات، و نشرات، صحف حائطية ...إلخ و في هذا تقييم لمجهودات موظفي العلاقات العامة و دليلا للإدارة على مدى كفاءتهم .

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

د- **إستجابة الجمهور:** و نعني مدى تفهم الرسالة من طرف الجمهور الذي وجهت إليه ، و الأثر الذي تركته، و تتم معرفة ذلك بالمقارنة بين الأهداف و الأثر الذي حققه البرنامج.

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

و- **الإقناع:** و يقصد به مدى إقتناع الجمهور المستهدف بالرسالة التي وصلت إليه.

3-10-2/ أساليب التقييم : هناك عدة أساليب أهمها:

أ- التقييم السابق على التنفيذ : " و يتم ذلك عن طريق إختيار عينة محددة ممثلة للجمهور المرتقب ، و دراسة 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. و يجب أن ينتبه الباحث إلى أن هذا الأسلوب يتأثر بعنصر الوقت ، و باحتمال تغير الإتجاهات. و خاصة إذا طال الوقت بين البحث و التطبيق ، أو إستجدت أحداث تستلزم هذا النوع من التغير " (58) .

ب- التقييم الجزئي أو المرحلي: و يكون خاصة مع برامج المدى الطويل ، لذا فهي تتطلب وقفات تقييمية في كل مراحلها. و هذا لتصحيح الإنحرافات قبل إستكمالها.

ج- التقييم النهائي أو الشامل : يكون هذا الأسلوب من التقييم بعد إنتهاء البرنامج للتحقق من كفاءته ، و على ضوء الأهداف المسطر لها.

3-11/ أخصائي العلاقات العامة:

إن النجاح الأسمى لتنظيم العلاقات العامة يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم. وذلك ما يوضح أهمية إنتقاء العنصر البشري عامة ، وإنتقاء رجل العلاقات العامة خاصة. هذا الأخير الذي له دور مهم و رئيسي في إنجاح العلاقات العامة بالمؤسسة. لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه عدة خصائص تتعلق بعدة جوانب منها: المؤهلات الشخصية ، المؤهلات الإتصالية، المؤهلات الإدارية أو الوظيفية.

3-11-1/ الخصائص الشخصية : تضم عدة صفات منها :

- قوة الشخصية والجاذبية: رجل العلاقات العامة يجب أن يكون جذابا. ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ، ورقة الحديث ، وحسن الهندام مع قدرته على إستمالة الآخرين لأرائه.

- حب الإستطلاع: المشتغل بالعلاقات العامة بحاجة دائمة إلى المعلومات. لذا يتطلب منه أن تكون لديه الرغبة المستمرة في تتبع المجريات والأحداث و السعي وراء الحقائق و تفسيرها.

- الإهتمام بالآخرين: يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبل على الآخرين، متطلع إلى معرفة ما لديهم من أفكار و أخبار، و محبا للإندماج معهم حتى يستطيع كسب ثقتهم.

- الحماس: أي يكون متحمسا لعمله و أفكاره، خاصة أن العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار للجماهير الداخلية و الخارجية من أجل التأثير فيهم. و ما لم يكن البائع متحمسا لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهده في الشراء منه.

- **الشجاعة في الرأي:** " يحتاجها رجل العلاقات العامة عند مواجهة رؤسائه بالحقائق المجردة. فلا يرائي، ولا يكذب بل إن تحمله المسؤولية بالأمانة، و الإخلاص تقتضيه أن يصر على الرأي الصحيح، وأن يواجه به الرؤساء، وأن يدافع عنه بكل إصرار "(59).

- **الخيال الخصب:** أخصائي العلاقات العامة بحاجة إلى الخيال الخصب عند تخطيط برامج المستقبل، ووضع الحلول للمشاكل، و عند تصور نتائج القرارات قبل إتخاذها.

- **الموضوعية:** لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعيا في تفكيره (60). أي له القدرة على النظر للأمور نظرة مجردة و التعرف على العيوب حتى ولو كان هو مصدرها.

- **النشاط و الحيوية:** لا ينبغي أن يكون رجل العلاقات العامة مستكين إلى الخمول، بل يجب أن يكون متحرك و قادر على العطاء ، والبذل في كل الأوقات.

3-11-2/ **المؤهلات العلمية و الثقافية :** يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مزود بالأصول

العلمية ، والعملية المرتبطة بالعلاقات العامة ، كدراسة علم الإجتماع ، والإعلام و الإتصال، الإدارة. إلى جانب الإحاطة بالمناهج العلمية التي تستخدم في العلاقات العامة ، والأساليب المعتمدة في قياس الإتجاهات و الآراء. كما يجب أن يكون رجل العلاقات العامة حاصلًا على شهادة علمية من معهد أو كلية خاصة بالعلاقات العامة أو على الأقل بإحدى تخصصات الإدارة، أو اللغات ، أو الإعلام و الإتصال. هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر الرصيد الثقافي الواسع ، والتحكم في عدة لغات أجنبية مع معرفة تقنيات الإعلام وأساليب توظيفها .

3-11-3/ **المؤهلات الإتصالية :** تتمثل في :

- **القدرة على القراءة:** و هي مهمة جدا من أجل الحصول على المعلومات والإستفادة من المصادر المكتوبة ، كما أنها تساعد على إتقان اللغة.

- **الإستماع:** يتطلب من رجل العلاقات العامة اليقظة ، والإستماع للجماهير ليتمكن من صحة التحليل.

- **القدرة على الكتابة:** و نقصد بها الكتابة الواضحة ، الخالية من التعقيد الأدبي و العلمي.

- **التخاطب:** نعني به الحديث الواضح الجذاب المؤثر في الجمهور المتلقي.

- **الحس الفني:** يستخدم أخصائي العلاقات العامة مختلف وسائل الإعلام. مما يحتم عليه معرفة بعض خصائصها، و إمتلاك ذوق فني سليم يمكنه من الإستخدام الأمثل لكل منها.

3-11-4/ **المؤهلات الإدارية الوظيفية :** و تتمثل في الآتي:

- **القدرة على مواجهة المشاكل الإدارية:** أي القدرة على تحمل المسؤولية ، ومواجهة المعوقات الإدارية. والعمل مع الزملاء بروح الفريق. لذلك فالعلاقات العامة تتطلب التحلي بالصبر، ورباطة الجأش القوية

عند مواجهة الآخرين.

- القدرة على هيكلة العمل: يفترض في رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم ، في تصميم الوحدات الإدارية ، وفي توزيع المهام الوظيفية بصيغ عضوية مرنة ، قادرة على تفعيل العاملين مع القدرة على توثيق المعلومات.

- القدرة على صنع القرارات وإتخاذها: بسبب الحاجة المستمرة واللامتناهية لإختيار البدائل في وظيفة العلاقات العامة. هذا المؤهل ضروري وحاسم حيث أنه يسهل مشاركة رجل العلاقات العامة في صنع القرارات في المستويات الإدارية العليا.

- التحكم في المفاهيم الإدارية بدقة: تتطلب وظيفة العلاقات العامة تواصل يومي مستمر مع الإدارة العليا، ومن أجل بناء لغة مشتركة معها يفترض إدراك المفاهيم الإدارية بشكل جيد.

على ضوء ما تقدم عرضه ندرك أن هناك صعوبة في إيجاد الفرد الذي يتحلى بكل تلك الصفات التي أوردناها. كما أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة ، ملم بكل هذه السمات المذكورة. بل إن هناك رجل العلاقات الناضج الذي تتشكل أخلاقياته و خبراته وفقا لبعض المعايير المذكورة أعلاه.

3-13/ عوامل نجاح العلاقات العامة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في على نجاح وفعالية العلاقات العامة ، وهي تنقسم إلى قسمين : عوامل داخلية وأخرى خارجية .

3-13-1/ العوامل الداخلية : و تتمثل في الآتي:

3-13-1-1/ سياسة الإدارة العليا: إن العلاقات العامة هي مسؤولية إدارة المنظمة بالدرجة الأولى قبل أن تكون مسؤولية الإدارة المختصة بها. ذلك لأن العلاقات العامة هي سياسات أعمال قبل أن تكون إتصالات و إعلام، و السياسات و الأعمال تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات بشأنها. و يتخذ تأثير الإدارة العليا في المؤسسة عدة أشكال منها:

أ- فلسفة الإدارة العليا تجاه الجمهور: إن مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية آراء جمهور المؤسسة ينعكس مباشرة على مدى إعطائها المكانة اللائقة بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي ، والأخذ بإستشاراتها. وتخصيص الميزانية اللازمة لها. إن الإدارات التي لا تعطي أهمية للرأي العام و تضع سياستها دون التعرف على آراء الجماهير، أو التنبؤ بردود أفعالها هي إدارات لا مبرر لوجود العلاقات العامة فيها.

ب- مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة و دور العلاقات العامة : كثير من الإداريين لهم فهم قاصر حول طبيعة عمل العلاقات العامة. فالبعض ينظر إلى أن مهمتها هي الإعلان عن المنتجات ، والبعض يعتقد أن دورها هو الدعاية للمؤسسة بصورة مبالغ فيها، ويصفها البعض الآخر أنها سلاح الدفاع عن المؤسسة في

أوقات الأزمات. وكل ذلك يقلل من مكانة العلاقات العامة ، لكن توفر الفهم الصحيح يساعد العلاقات العامة في تحقيق أهدافها ، و ربح الجهد و التكاليف.

ج- سياسات العاملين: " من المعروف أن نجاح العلاقات العامة لا يقتصر على الجمهور الخارجي فقط بل يشمل الجمهور الداخلي أي العاملين "(61). لذلك فإن رضا العاملين عن المؤسسة أو العكس يؤثر على فعالية برامج العلاقات العامة ، ونجاحها في كسب الجمهور و تحقيق الصورة الذهنية المثلى للمؤسسة.

د- السياسة الإعلامية للمؤسسة : أي السياسة التي تنتهجها الإدارة العليا في نشر البيانات، ونوع علاقتها بوسائل الإعلام. فكلما كانت هذه الإدارة تعمل على التمسك بالسرية ،وتزويد الصحفيين بمعطيات المؤسسة ككل. فإن هذه الإدارة لا تتناسب مع وجود العلاقات العامة فيها. ذلك أن أساس العلاقات العامة هو إنترام الصراحة و الصدق في نقل المعلومات.

3-13-2/ الإمكانات المادية و البشرية: إن توفر الإمكانيات المالية لتغطية النفقات الخاصة بالعلاقات العامة يزيد من فعاليتها. و نجاحها في إتخاذ القرارات و وضع الخطط و البرامج.

3-13-2/ العوامل الخارجية: إن توازن المؤسسة عموما و العلاقات العامة خصوصا مع العوامل الخارجية يساعد في تحقيق النجاح ، ومن أهم العوامل الخارجية نجد :

3-13-2-1/ البيئة الإجتماعية: إن عوامل البيئة الإجتماعية هي عوامل مؤثرة ومحددة لطبيعة عمل الإدارة العلاقات العامة و يمكن إجمالها فيما يأتي:

أ- القيم الدينية: نشر إدارة العلاقات العامة للمبادئ والتوجيهات ذات البعد الديني لا بد أن يتم في إطار القيم الدينية التي يلتزم بها المجتمع.

ب- العوامل السياسية و التشريعية: إذ تتأثر الإدارة عامة بالقوانين و اللوائح التي تصدرها الدولة. والتي تمس كيان المؤسسة من ناحية التعيينات، نظام التعامل، و ما هو مؤثر على المؤسسة بصفة عامة سيؤثر بالتأكيد على العلاقات العامة كإدارة فرعية.

ج- عادات المجتمع و تقاليده: " إن الدخول السلمي الهادئ إلى ذهنية الجماهير لا يتم إلا عن طريق تصعيد أهمية مشاعرهم ، ومعتقداتهم ، وأعرافهم و تقاليدهم الإجتماعية التي تحتل المواقع الرئيسية في ذهنيته. و لهذا فإن كسب مشاعر الجمهور تأتي من خلال اللمسات الودية لهذه المواقع الرئيسية. وبمفهوم المخالفة فإن المقترحات غير الودية و تلك التي تتعارض و مشاعر و معتقدات الجمهور تؤدي إلى حالات اللإنتباه و اللاقناع لديه "(62) و يتم مراعاة عادات و تقاليد المجتمع حتى لا تصطدم القرارات التي تتخذها بمقاومة من قبل أفراد الذين يؤمنون بهذه القيم و التقاليد.

د-الإيديولوجيا العليا: و تشمل مجموعة من المبادئ والأهداف ، و الضوابط الإجتماعية ، و السياسية، و الإقتصادية. و عليه فإن الجهاز الإداري للعلاقات العامة الفعال، هو الذي يلتزم بطبيعة هذه الضوابط ويأخذها بعين الإعتبار عند وضع الخطط و البرامج.

إن هذه العوامل مجتمعة تؤثر تأثيرا مباشرا على خطط و أداء مهام إدارات العلاقات العامة، و على إختيارها لوسائل الإتصال الملائمة ، و صياغتها لمحتوى الوسيلة المستخدمة.

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 ، و يتأتى ذلك خاصة إذا ما إعتمدت برامج العلاقات العامة على الأساليب العلمية من بحث و تخطيط و تقويم ، هذا مع ضرورة توفر أخصائي متحكم في تلك الآليات ومستوفي لعدة شروط ومؤهلات .

هوامش الفصل الثالث :

- 1- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، ط1 ، دار الشروق، عمان، 1998، ص 89 .
- 2- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الإجتماعية (أسس نظرية و مجالات تطبيقية)،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص14.
- 3- فخري جاسم سلمان و آخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة و النشر،العراق، 1998 ، ص 35 .
- 4- السيد إبراهيم إمام : العلاقات العامة و المجتمع، ط2 ، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968 ، ص 42 .
- 5- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 19
- 6- ناصر محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة ، ط1، مجدلاوي، الأردن، 1998 ، ص 183- 184
- 7- علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002 ، ص 89 .
- 8- لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة (المبادئ و الأسس العلمية)، ط1، البازوري، عمان ، 2001 ، ص 27.
- 9- غريب عبد السميع غريب: الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ، ص 39 .
- 10- Constantin Lougovay, Action psychologique et relations publiques, dunod, Economie , 1971, p27.
- 11- علي عوجة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4 ، عالم الكتب ، القاهرة، ص 13 .
- 12- بن دريدي فوزي : نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية ، العدد 1 ، جانفي 2006 ، الجزائر، ص 65.
- 13- فاروق الجيزاوي : العلاقات العامة بين الشرطة و الشعب، ط1 ، مكتب القاهرة الحديث ، 1961، ص 45 .
- 14- عبد المحيي محمود صالح و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004 ، ص 37 .
- 15- أحمد محمد مصطفى: الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 19.
- 16- حسن محمد عبد الرحمان: الإعلام و الإتصال ، ط1 ، شركة رؤية، مؤسسة طيبة، الإسكندرية ، القاهرة، 2006، ص 64 .
- 17- محمود محمد الجوهري: دراسات في العلاقات العامة ، المكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1968 ، ص 52.
- 18- شدوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005 ، ص 59.
- 19- غريب سيد أحمد : علم إجتماع الإتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية ، 2002 ، ص 107
- 20- محمد جاسم فلحي: العلاقات العامة و الرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الآداب و التربية ، قسم الإعلام ، 2006 ، ص 07 .
- 21- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ، ص 10.
- 22- هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 273.

- 23- حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق)، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1976، ص34.
- 24- محمد عبد الله عبد الرحيم : العلاقات العامة ، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، 1988، ص 47 .
- 25- وليام ريفر و آخرون: الإتصال الجماهيري و المجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت البشيشي، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص240 .
- 26- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك": العلاقات العامة (النظرية و التطبيق)، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمن توفيق، ط1، 2003، ص 20.
- 27- سمير حسن منصور: مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص74.
- 28- عبد المحيي محمد صالح و آخرون : مرجع سابق، ص57-58 .
- 29- محمد مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص125.
- 30- سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرضا للنشر، 2000 ، ص22 .
- 31- السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة ، ط1 ، أتراك للطباعة و النشر، القاهرة ، 2001 ، ص95.
- 32- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الإتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص272 .
- 33- محمد منير حجاب ، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ص152.
- 34- محمد ناجي الجوهري: وسائل الإتصال في العلاقات العامة ، ط1، مكتبة الرائد، عمان، 2000، ص78.
- 35- عادل حسن: العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية، بيروت ، 1994 ، ص78-88 .
- 36- محمود محمد الجوهري :العلاقات العامة بين الدعاية والإعلام ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص32 .
- 37- محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، البيئي، الإداري، البحثي)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص207 .
- 38- عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص109 .
- 39- محمد معوض و آخرون: دراسات إعلامية ، ج3، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، 2000، ص303 .
- 40- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة (فن و إبداع)، ط1، دار التيسير، دار البحار، بيروت، 2001، ص95 .
- 41- زياد محمد الشرماني، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص267.
- 42- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق)، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص59.
- 43- زياد محمد الشرماني، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق ، ص270 .
- 44- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية (أسس و مبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر

والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1994 ، ص197.

45- محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2006، ص294.

46- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص79.

47 التهامي مختار، إبراهيم الداوقوي:مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ،ط، دار الطباعة، بغداد، 1980، ص56 .

48- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في هندسة الإعلان و العلاقات العامة و تطبيقاتهما ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2000، ص419.

49- سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص69 .

50- إدوارد بيرنيز و آخرون: العلاقات العامة فن، ترجمة حسين خليفة، وديع فلسطين، دار المعارف، القاهرة، 1959، ص177 .

51- 20 :03/12/2007.h.15 :www. Google. Fr.

52- دوق نيوسوم: الكتابة للعلاقات العامة، ترجمة فايد رشيد رباح،ط، دار الكتاب الجامعي، فلسطين، 2003، ص111.

53- 45 :22/11/2007.h.12 :www. Yahoo. Com.

54- علي عجوة : مقدمة في العلاقات العامة،ط2، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968، ص89 .

55- إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ط، بن عكنون، 2000، ص42 .

56- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2004 ، ص129 .

57- علي عجوة: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص146 .

58- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة : العلاقات العامة (الأسس و المبادئ) ، مجلة المناهج التدريبيه المتكاملة ، إشراف عبد الرحمان توفيق ، ط، 2003 ، ص40-41 .

59- محمد بن إبراهيم التويجري: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مجلد 04، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004 ، ص323 .

60- محمود محمد الجوهري: إتجاهات جديدة في العلاقات العامة،ط،مكتبة الأنجلوالمصرية،القاهرة، 1971، ص119.

61- 15 :10:03/02/2008.h.10 :www.sudanradio.info/Arabic/.

62- فخري جاسم سلمان و آخرون : مرجع سابق، ص267 .

الفصل الرابع :

نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر

/1-4

/2-4

/3-4

/4-4

/5-4

/1-5-4

/2-5-4

/6-4

/7-4

/8-4

/1-8-4

/2-8-4

/9-4

/1-9-4

/2-9-4

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.

وبعد أن تقوم الطالبة الباحثة بشرح تفاصيل وأبعاد هذا النظام. ستعمد إلى معرفة نطاق تجسيده في الجزائر.

4-1/ أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

ترجع نشأة نظام الإدارة المحلية إلى أسباب متعددة أهمها:

4-1-1/ إزدياد وظائف الدولة : " إتساع دور الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها أجهزتها جعل من العسير على الحكومة المركزية ، و فروعها 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 وتخضع عليها قدرا من الإستقلال التنظيمي والإداري والمالي"⁽⁰¹⁾. وبهذا تتمكن الأجهزة المركزية للدولة من التفرغ للمهام والمشاكل ذات الطابع الوطني .

4-1-2/ التشتت الجغرافي و التفاوت بين أقاليم الدولة: " إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية"⁽⁰²⁾. 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. و الجزائر مثال حي على وجود تشتت جغرافي في ربوعها، وتفاوت بين إحتياجات الأقاليم داخلها.

4-1-3/ 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 .

4-1-4/ 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 تنقصهم الخبرة والإحساس بحاجة السكان المحليين ورغباتهم.

4-1-5/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 للإعتبرات التي يملها واقعها الجغرافي والإجتماعي والإقتصادي ، والثقافي ، ولكن باعتبارها نهجا ديمقراطيا. بينما الممارسة الفعلية لمؤسساتها اللامركزية أبعد ما تكون عن الممارسة الديمقراطية " (03).

4-1-6/ 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، و من هذه الأسباب نجد: (04)

- أ- **السبب الجغرافي:** شكلت شساعة الرقعة الجغرافية للبلاد **2381741** كلم² 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 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 الإقتصادي :** لقد إنتهجت الجزائر مباشرة بعد الإستقلال أسلوب التنمية الشاملة في مختلف القطاعات. قصد القضاء على التخلف الشامل الذي فرض وجوده الإستعمار. و هذا 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.

4-2/ أركان الإدارة المحلية:

بناء على تحديدنا لمفهوم الإدارة المحلية، يمكننا تحديد أهم أركانها و هي كالآتي:

4-2-1/ 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، و تنظيمها وتسييرها على المستوى المحلي وليس المركزي ، فتقوم بذلك إلى جانب المرافق الوطنية التي تعم خدماتها سائر أقاليم الدولة مرافق محلية تشبع حاجات خاصة بهذا الإقليم أو ذاك "(05). وإعتراف 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.

4-2-2/ إنشاء و قيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة : " أي يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم . فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة على النحو السابق. و إنما 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. و من ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي "(06). لذلك تشكل طريقة الانتخاب وسيلة لدعم إستقلال أجهزة الإدارة المحلية بموجب تسييرها ، وإدارتها من طرف مجالس منتخبة محليا من طرف سكان الإقليم الإداري .

4-2-3/ الرقابة الإدارية (الوصاية la tutelle) إن إستقلال الهيئات المحلية لن 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 تمارسه هذه الوحدات في الحدود المقررة له في القانون ، وتحت رقابة الهيئات المركزية "(07). وعن طريقها تبقى الصلة بين هيئات الإدارة المحلية و السلطة التنفيذية.

4-3/ أهداف الإدارة المحلية :

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

4-3-1/ الأهداف السياسية : نظام الإدارة المحلية يتيح للسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم ، كما تتعاون الحكومة الديمقراطية والإدارة المحلية في أن يتمتع المواطنون بحياة ديمقراطية حرة.

فالديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية الوطنية. وينتج عن الأهداف السياسية للإدارة المحلية النتائج الآتية⁽⁰⁸⁾:

- 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 تنفيذه.

4-3-2/ الأهداف الإدارية والإقتصادية: 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 للبحث 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.

و في نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- " 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 " ⁽⁰⁹⁾.

- 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 و على مرافقهم ، وفي ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الإجتماعية.

4-3-3/ الأهداف الإجتماعية: تتمحور الأهداف الإجتماعية للإدارة المحلية في:

- مساعدة الأفراد في الحصول على إحتياجاتهم المحلية ، و توسيع دائرة نشاطاتهم و تحقيق 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 الإستبداد ، وإساءة 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 .

- تعزيز صلات الروحية بين السكان المحليين قصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراد المجتمع المحلي.

- تحاول الإدارة المحلية التخفيف من آثار العزلة التي فرضتها المدنية 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 والإقتصادي والإجتماعي حيث تهدف الإدارة المحلية إلى تعزيز البناء الإجتماعي ، والسياسي، والإقتصادي 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.

4-4/ مصادر تمويل الإدارة المحلية:

" إن الإستقلال الإداري الذي تتمتع به مستويات الإدارة المحلية يصاحبه إستقلال مالي ، باعتبار أن التمويل المحلي أحد أسس الإدارة المحلية يعبر عن مدى قدرتها على تنفيذ الإختصاصات الموكلة إليها. وإشباع حاجات المواطنين المتواجدين في نطاقها. بالإضافة إلى كون تمويل المحليات يتيح لها إنجاز ما وكل إليها ، وتنفيذ البرامج والمشاريع في نطاق إختصاصها ، فإنه يسمح للمواطنين بتأكيد مسؤولياتهم وإسهاماتهم في ميزانية إدارتهم ، وذلك بالقدر الذي تقدمه من خدمات "(10). وعلى العموم هناك نوعين من مصادر التمويل المحلي بالنسبة للإدارة المحلية

4-4-1/ المصادر المالية الذاتية : " في جميع المؤتمرات المتعلقة بالإدارة المحلية تحضى مسألة التمويل المحلي بالأهمية الأولى. فإنه بإستثناء السويد ويوغسلافيا- تقريبا- لا تغطي الموارد المحلية جانبا كبير من الإنفاق المحلي "(11). و على العموم فإننا نقصد من المصادر الذاتية المحلية قدرة الإدارة

المحلية في الإعتماد على نفسها في تمويل التنمية المحلية. و بذلك فهي مؤشر جيد لمدى نجاح نظام الإدارة المحلية في إدارة عملية التنمية المحلية، وتحقيق أهدافها من خلال تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية الذاتية التي من أهمها:

أ- **الضرائب المحلية:** "هي أموال تحصل عليها الإدارة المحلية من السكان المحليين والمقيمين في نطاقها تصرف لتحقيق المنفعة العامة. و هي من أهم الموارد المالية التي تساعد الإدارة على تحقيق إحتياجاتها المالية. كما تمكن المجالس المحلية من التخطيط لمشاريعها، ووضع موازاناتها تبعا للتقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المتوفرة لها، و الضرائب المحلية تتعدد وتتنوع ، وتباين تطبيقاتها من دولة لأخرى"⁽¹²⁾. وهناك أنواع رئيسية من الضرائب المحلية منها: ضرائب على الأشخاص، فرض ضرائب على المنتجات والإستهلاك، ضريبة المباني.

إلى جانب هذا نجد ضرائب غير مباشرة منها: ضريبة الملاهي، و ضريبة المواصلات والضرائب على المبيعات المحلية، والضرائب على المشتريات المحلية، والضرائب على المشروبات الروحية، وعلى البنزين وعلى السيارات، والضرائب على الإنتاج.

ب- **الرسوم المحلية :** وهي تأتي في درجة ثانية بعد الضرائب المحلية ، وهي تحتاج إلى قرار من الوزير المختص ، أو من مجلس الوزراء يحدد فيه أسس وإجراءات إقرار وحساب الرسوم ذات الطابع المحلي، وطريقة التظلم منها ، وإجراءات تخفيضها. وهي مرتبطة بخدمات معينة تؤديها الإدارة المحلية. وبذلك فمن الواجب أن تؤدي تلك الخدمة على أكمل وجه ، وبأعلى كفاءة ممكنة. وهي تتوقف على الظروف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية التي تعيشها المجتمعات المحلية ، وعلى ذلك يمكن أن تتفاوت تلك الحصيلة من مجتمع محلي إلى مجتمع محلي آخر، من أهم هذه الرسوم نجد الرسوم الجمركية ورسوم رخص البناء... الخ.

ج- **موارد مالية محلية ذاتية متنوعة :** بالإضافة إلى الموارد السابقة يوجد العديد من الموارد المالية المحلية الذاتية المتنوعة التي تأتي من مصادر متنوعة وهي مرتبطة بظروف كل نظام من النظم المطبقة للإدارة المحلية في دول العالم المتخلفة ، ومن هذه الموارد نجد :

- **أرباح المؤسسات التجارية والصناعية** والتي تعود ملكيتها للإدارة المحلية .
- **أثمان الخدمات المحلية** وتكون مقابل تقديم خدمات ضرورية لسكان الوحدات المحلية مثل: خدمات النقل العام.

- **النصيب في الإيرادات المشتركة :** ترتبط تلك الموارد بصنف محدد من الضرائب أو إيرادات ناتجة عن إستغلال مرفق من المرافق أو مشروع من المشاريع. ويكون تقسيم هذه الموارد وفقا لأسس محددة قانونيا.
- **المشاركة الشعبية:** تتجسد من خلال المشاركة المالية من طرف السكان المحليين في المشاريع والخدمات المحلية ، وتكون في شكل تبرعات وهبات أو وصايا .

4-4-2/ الموارد المالية الخارجية (المصادر الخارجية): " إن الموارد المالية الخارجية للمحليات

توافرها مسألة ضرورية لكن في حدود معينة مع التقليل من الإعتماد عليها تدريجيا مع تقدم عملية التنمية المحلية"⁽¹³⁾. وفي هذا الصدد نجد من أهم الموارد المالية الخارجية ما يأتي:

أ- **الإعانات الحكومية** : ويقصد بها تلك المبالغ المالية التي تساهم بها خزينة الدولة ، حتى يتسنى لهيئات الإدارة المحلية القيام بواجباتها أو لتسديد نفقات المجالس المحلية ، وتأتي هذه الإعانات بهدف تكملة الموارد المالية للهيئات المحلية ، وتقليل الفوارق بين المحليات لتحقيق التكافل بين حاجيات السكان المحليين ومستوى السلع والخدمات المعروضة عليهم . وتختلف نسب الإعانات الحكومية من إقليم محلي إلى آخر تبعا لحاجات الوحدة المحلية والموارد المتاحة لهيئتها ، ومعدلات تكلفة الخدمات التي تؤدي في نطاقها.

و تجدر الإشارة إلى أن تقديم الإعانات الحكومية للإدارة المحلية عادة ما تصاحبه قائمة من الشروط يستوجب على السلطات المحلية الوفاء بها لإستحقاقها. وحتى تطمئن السلطات الحكومية إلى الوفاء الهيئات المحلية بالتزاماتها ، فإنها تلجأ إلى أسلوب ممارسة نوع من الرقابة على المشاريع التي تمويلها جزئيا من حصيلة الإعانات ، وعلى أسلوب الصرف . أما إذا كانت الإعانات عامة فإن السلطات المحلية تقلل رقابة السلطة المركزية على مختلف أنشطتها نظرا لحاجتها لهذه الإعانات. ولهذا يرى الكثير أن الإعانات الحكومية ماهي إلا وسيلة لرقابة الإدارة المحلية. وبذلك فهي تشكل قيد على حرية السلطات المحلية. وفي هذا المعنى نجد أن سياسة الحكومة نحو السلطات المحلية ما هو إلا مزيج فيه تشجيع لرفع مستوى كفاية الخدمات وتهديد لتأكيد الرقابة والوصاية المركزية والتي يلجأ إلى تحقيقها بواسطة الإعانات.

ب- **القروض**: رغم وجود الإعانات الحكومية كمورد مالي للإدارة المحلية ، إلا أنها تبقى محصورة في تمويل المرافق العامة وتدعيمها . وعليه تضطر الإدارة المحلية للقروض من أجل تغطية نفقات بعض المشاريع الإستثمارية التي تقوم بها الإدارة المحلية ، وتخول لها صلاحية الإقتراض في حدود معينة. وبشرط موافقة الحكومة المركزية على عقد القروض التي تزيد قيمتها عن حد معين. وإشتراط موافقة الحكومة في هذا الخصوص يحقق أهدافا متعددة من أهمها⁽¹⁴⁾ :

- ممارسة نوع من الرقابة على المصاريف الرأسمالية في الإدارات المحلية ، حتى يتسنى لها ترشيد هذا النوع من المصاريف بما يتماشى مع سياسة الدولة الإقتصادية والمالية. هذا بالإضافة إلى أن هذه الرقابة تيسر مهمة الدولة في ممارسة التخطيط الإقتصادي ، فتوافق على المشاريع التي تدخل في إطار برامج الخطة، وترفض غيرها من المشاريع .

- التحكم في سعر الفائدة عن طريق توزيع القروض على مدار السنة ، بحيث لا يشتد الطلب على رأس المال في فترات بذاتها فيرتفع سعر الفائدة.

- الحفاظ على سمعة السلطات المحلية المالية عن طريق التأكد من إمكانيات السلطة المحلية في الوفاء بقيمة القرض وفوائده في المواعيد المحددة.

- التأكد من سلامة المشاريع التي تمول من حصيللة القروض و لزومها للوحدة المحلية طالبة القرض حتى لا تتعرض المشاريع المحلية للفشل.

ج - **التبرعات والهبات الخارجية**: يكون هذا المورد عادة من حصيللة التبرعات التي يقدمها المواطنون أو المنظمات الوطنية والدولية بصفة مباشرة. أو كما قد تكون على إثر وصية تركها أحد الأغنياء عند وفاته .

4-5/ **مزايا و عيوب نظام الإدارة المحلية** : إن اعتماد الدول في تنظيمها الإداري على الأسلوب اللامركزي الإقليمي له جانب من الإيجابيات ، وجانب آخر من السلبيات . يمكن تحديدها كالآتي :

4-5-1/ **المزايا** : من بين مزايا نظام الإدارة المحلية نجد :

- تساعد الإدارة المحلية على " الخلاص من التعقيدات الناجمة عن المركزية الادارية . فوجود الهيئات العامة المحلية التي تتولى الكثير من الشؤون الإدارية في الوحدات الإقليمية ، يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري . إذ تقوم بحل المشكلات محليا دون إضاعة الوقت ، وتبديد الأموال العامة بالرجوع إلى السلطة المركزية في عاصمة البلاد " (15) .

- للإدارة المحلية دور إستراتيجي وفعال في تكوين رؤوس الأموال من خلال إشرافها على الموارد المحلية. وتنميتها للمشاريع ذات الطابع المحلي. إضافة إلى كونها وسيلة هامة من وسائل التوظيف الأمثل للموارد البشرية.

- الإدارة المحلية أكثر فهما وإستيعابا لحاجات السكان المحليين من الإدارة المركزية في العاصمة. فمجلس كل ولاية ، أو بلدية مثلا يدرك حاجته إلى المرافق المحلية أو ما ينقصها ، وما يؤدي إلى حسن سيرها. أكثر بكثير من إدراك السلطة المركزية في العاصمة البعيدة عن الأقاليم .

- "إذا كانت اللامركزية الإقليمية من جهة أخرى تضمن العدالة في توزيع الضرائب العامة على سكان الأقاليم . فإنها تمنع طغيان مرافق العاصمة على المرافق المحلية ، فلا تستولي الأولى على الضرائب التي يدفعها سكان المنطقة لتنفق في غير إقليمهم " (16) .

- الإدارة المحلية مدرسة لإعداد قادة المستقبل ، فهذا الذي يتقن فنون التسيير والنقاش وإتخاذ القرار في مجلس البلدية أو الولاية . بإمكانه الإضطلاع بواجباته إذا ما دفعته ثقة الأمة نحو مقاعد البرلمان أو غير ذلك.

- إن وجود الإدارة المحلية هو علاج لأزمة الإدارة في الأقاليم البعيدة عن العاصمة التي لا تنال من الإهتمام، والدعم إلا الجزء اليسير.

- يمكن تفسير الأخذ بنظام الإدارة المحلية إستنادا إلى مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . حيث توضح الخطة العامة للدولة عن طريق الإدارة المركزية (هيئات التخطيط الوطنية). ولا يمكن تحقيقه على أرض الميدان إلا من خلال أجهزة لامركزية مستقرة على المستوى المحلي .

- من بين أهم المزايا كذلك " تحقيق الديمقراطية في مجال الإدارة. فيمتد المبدأ الديمقراطي من الديمقراطية السياسية ليحقق الديمقراطية الإدارية . فكما يسيطر الشعب على السلطة السياسية في البلاد فإن من حقه أن يسيطر على السلطة الإدارية فيها " (17).

- الإدارة المحلية تتيح الفرص لتجريب النظم الإدارية، وتمييز الناجحة منها عن الفاشلة.
- تساعد الإدارة المحلية على تحقيق السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات المحلية. وتغيير طرق الإشراف على إدارة المرافق من إقليم إلى آخر تبعا لحاجات السكان المحليين المختلفة. وهذا ما يؤدي إلى فاعلية الأجهزة الإدارية ورفع كفاءتها.

- يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى وجود نوع من الحركة والحيوية داخل المجتمع ككل. ولا ينحصر الأمر على العاصمة فقط. لأنه بوجود اللامركزية والإستقلال المحلي لا تستحوذ العاصمة على كل الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات، وإنما تشاركها الوحدات المحلية.

- تساهم الإدارة المحلية في تنفيذ مشاريع التنمية، ويترتب على مساهمتها تحقيق النجاح لهذه المشاريع.
- الإعتماد على نظام الإدارة المحلية، أو اللامركزية الإقليمية " نظام تدعو إليه الديمقراطية الحديثة. لأن الديمقراطية معناها أن يتولى الشعب أموره بنفسه. فالشعب يتولى أمور التشريع بواسطة ممثليه النواب، وهو يتولى إدارة شؤونه المحلية بواسطة الهيئات اللامركزية التي ينتخبها" (18). وهذه الديمقراطية لا تتجسد إلا بإشراف الشعب ورقابته على شؤونه المحلية.

- ثبت بالتجربة كذلك قدرة اللامركزية الإدارية الإقليمية على مواجهة الأزمات والإضطرابات فالإدارة المحلية توحى لكل إقليم بطرق مواجهة الصعاب، و آليات التغلب عليها.

- تساعد الإدارة المحلية على وضع الخطط، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف المحلية مع توفر السرعة في إتخاذ القرارات، والدقة في حسم الأمور .

4-5-2/ العيوب: تتجلى عيوب ومساوئ الإدارة المحلية - وهي ضئيلة مقارنة بمزاياها- في المخاوف

التي يبديها البعض من حيث ما قد يترتب عليها. لذلك فهناك خصوما يأخذون عليها بعض العيوب ومنها:

- اللامركزية الإقليمية " تمس الوحدة الإدارية. بما تمنح من إستقلال للهيئات المحلية، ومن توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات اللامركزية. فضلا عن إزدياد روح اللامركزية قد تؤدي

إلى تقديم الأفراد مصالحهم الخاصة على الصالح العام " (19). إذ يتولد عن الإستقلالية التي تعرفها الإدارة المحلية تنافس حاد بينها وبين الإدارة المركزية جعلها تميل إلى المصالح المحلية على حساب المصالح العامة.

- هيئات الإدارة المحلية أقل خبرة ودراية بالشؤون العامة. لذلك من الضروري تكملة النقص بتعيين أعضاء فنيين.

- تعاب الإدارة المحلية من الناحية المالية " على أساس أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة تتحملها خزينة الدولة " (20).

- تمتع هيئات الإدارة المحلية بالحرية " ولد في أعضائها روح الميل إلى خدمة مصالحهم الشخصية والحزبية على حساب المصالح العامة. وعليه وجه إتهام للإدارة المحلية مفاده أنها معرضة لسوء إستخدام الصلاحيات " (21).

- لما كان تشكيل هيئات الإدارة المحلية غالبا ما يتم عن طريق الإنتخاب الذي لا يقوم بالضرورة على الخبرة والكفاءة بفعل وتأثير الدعاية الحزبية، " فقد ينجم عن ذلك هبوط مستوى كفاءة الجهاز الإداري. نظرا لتولي إدارة الهيئات المحلية أعضاء قد لا تكون لهم الدراية والمعرفة بأساليب العمل الإداري وتقنياته وقواعده العلمية " (22).

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الإنتقادات التي وجهت للإدارة المحلية مبالغا فيها إلى حد كبير لأن إقتصارها على المصالح المحلية ، أو على مرافق بعينها لا يمس وحدة الدولة الإدارية. إلى جانب هذا فالإدارة المحلية لا تكون ولا تقوم إلا بإستنادها على المركزية الإدارية ، و تحت رقابة الحكومة المركزية التي تقدم لها العون الفني والمالي .

على هذا الأساس فإنه لا مبرر لوجود تلك المخاوف. مادامت تصرفات الإدارات المحلية خاضعة لرقابة السلطة التنفيذية.

4-6/ مشاكل الإدارة المحلية : إن المنتبغ 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 " (23). ونتيجة لذلك فإن اللامركزية الإقليمية تعاني العديد من المشاكل أهمها:

4-6-1/ 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 المحلية في الوقت الحاضر هي في عدم كفاية مواردها للقيام بكافة الإختصاصات التي يعهد بها إليها. أي لإنشاء المرافق لأداء الخدمات اللازمة وإشباع 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 حرة 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"⁽²⁴⁾.

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 أضحي " إصلاح المالية المحلية أحد الإنشغالات الأكثر أهمية ، ومن الأولويات الرئيسية لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية "⁽²⁵⁾.

وخلصة 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 أصل 1541 بلدية تعاني تخلفا كبيرا في مجالات التنمية الإقتصادية وتتعدم فيها شروط العيش"⁽²⁶⁾.

4-6-2/ المشاكل الفنية: بالإضافة إلى المشاكل المالية التي تتخبط فيها الإدارة المحلية. نجدها كذلك تعاني من نقص الخبرات الفنية ، وإنخفاض 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.

و من المشاكل الفنية كذلك نجد اعتماد معظم الدول النامية على أساليب إدارية متخلفة في تسيير شؤونها. ويقصد بالتخلف الإداري هنا "هواتباع 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"⁽²⁷⁾.

4-6-3/ 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 ، 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 المجهودات 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. و يتجسد 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 إنتشار للمحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية ، وهي من أهم أسباب تأخر المؤسسات والهيئات المحلية. حيث لا توجد دوافع " لتوظيف أصحاب الكفاءات والإختصاص في مجالاتهم الوظيفية الممارسة مع إختصاصاتهم ثم محاسبتهم على النتائج، والعمل على تحديد مسؤولياتهم وفق ما تتطلبه القواعد ، وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً 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 و خاصة الدول النامية لا تعير أدنى إهتمام لمثل هذه المفاهيم عند التطبيق . فالمحسوبية و المنسوبة و الجاه و السلطان إعتبرات لها مكانها في هذه الدول وإدارتها المحلية"⁽²⁸⁾. مشكل آخر نجده و هو 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.

4-8/ 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 إعتداد السلطات المحلية عليها يجب أن يكون أمر ثانوي في إعتبرات الإدارة المحلية ، وبهذا فقط تحافظ الهيئات المحلية على حريتها في المبادرة.
- " يعتبر حجم المجتمع وإتساعه 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، والإعتماد بالدرجة الأولى على موارد التمويل الذاتي لمواجهة الإحتياجات المحلية. وفي ذات الوقت من الضروري أن لا يبلغ حجم الوحدة المحلية ذلك الإتساع الذي تختفي معه معالم التباين في الإحتياجات المحلية ، والظروف البيئية المؤثرة فيها. وأن تقسيم البلاد إلى وحدات محلية لابد وأن يأخذ في الإعتبار الأول الظروف الإقتصادية والإجتماعية وحالة العمران للمجتمع المحلي"⁽²⁹⁾.

- يتطلب نجاح الإدارة المحلية في إختصاصاتها ، والإشراف على شؤونها بالكفاءة العالية ، توفر الكوادر الإدارية والوظيفية وفقا للإحتياجات الموضوعية ، إلا أنه بسبب قلة الموارد وإنخفاض مستويات التعليم ، وقسوة الظروف المعيشية وصعوبة الإتصال خاصة في المناطق المعزولة - هذا في الكثير من الدول النامية- لذا من بين المشكلات تأمين المستويات المناسبة من العاملين في الكثير من الوحدات المحلية. فمثلا في الجزائر غداة الإستقلال نجد الإفتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مشكلا مطروحا بإستمرار. ذلك أن التوظيف الذي حصل خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة ، بقدر ما إهتم بسد الفراغ السائد - لكن اليوم نسبة كبيرة موظفي الإدارات المحلية هم خريجي الجامعات - وإن كانت أزمة التوظيف المحلي لا تكمن فقط في الغين الذي إتسم به الجانب النوعي عند التوظيف ، وإنما أيضا في المطالب الملحة للتنمية وحاجتها المستمرة إلى إطارات تقنية لا تسمح بتلبيتها الميزانية المحلية المتشعبة. لذلك فالأمر في الكثير من الدول إستدعى تدخل الأجهزة الحكومية المركزية عن طريق دعم إحتياجات الإدارة المحلية للعاملين والموظفين ذوي القدرة و الخبرة والكفاءة في التنظيم و الإدارة.

- قيام الأجهزة الحكومية بقدر مناسب من التوجيه والرقابة على السلطات المحلية. مما يحقق ميزة عدم إساءة توظيف السلطة والإختصاصات أوالتقصير في ممارستها. كما تكفل في نفس الوقت قيام الإدارة المحلية بهذه المهام والإختصاصات في إطار السياسة العامة للدولة. ومن مبررات ذلك أن الجماعات المحلية تشرف على وظائف هي من ركائز إهتمام السلطات المركزية. هذا مع إعتماها في تمويلها على الإعانات الحكومية . كما أنه من المصالح العامة حرص الحكومة على الإطمئنان 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 إستشارية 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 الإقتصادية والإجتماعية 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"⁽³⁰⁾. هذا مع ضرورة توفر شعور إرتباط أفراد الوحدة

المحلية مع بعضهم البعض ، مما يؤدي إلى وجود التلاحم بين الإدارة والجمهور.

4-9/ تطور نظام الإدارة المحلية في الجزائر:

" 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:

4-9-1- 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" (32). 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 .

ومن أجل تسهيل العملية الإتصالية بين الحاكم والمحكومين أوجدت السلطات الإستعمارية ما يسمى بالمكاتب العربية سنة 1844. " التي تعتبر أهم مؤسسة في الإدارة المحلية للأهالي ، وهي ليست متماثلة على المستويين المركزي والمحلي ، بل عرفت تدرج رئاسي هيكلية نجد على رأسه الهيئة المركزية للتنسيق لدى الحاكم العام . ويأتي بعدها في الترتيب مديرية الشؤون الحربية لدى كل هيئة عسكرية بمقاطعات الجزائر، وهران ، قسنطينة. وضمن الوحدات العسكرية الأقل نجد مستويين من المكاتب العربية مكاتب عربية من الدرجة الأولى لدى قيادة هذه الوحدة و مكاتب عربية من الدرجة الثانية لدى الوحدة الأقل" (33). وهي تختص بالإشراف على تحصيل الضرائب ، فك النزاعات ومراقبة السكان ، والإشراف على إنتاج المواد الضرورية لتموين القوة العسكرية الفرنسية.

ب. **المرحلة الثانية** : بعد قيام الجمهورية الثانية في فرنسا كانت بداية هذه المرحلة مع صدور قانون ضم الجزائر إلى فرنسا في شهر مارس 1848 . وإعتبارها جزءاً لا يتجزأ من فرنسا. كما تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات هي: الجزائر، وهران، قسنطينة. يرأس كل واحدة منها والي يساعده مجلس للولاية. وذلك بناء على النمط المتبع في فرنسا، ولكل منها نفس الإختصاصات الممنوحة في النظام الفرنسي.

ومباشرة بعد زيارة نابليون الثالث للجزائر سنة 1861، تم إدخال تعديلات كبيرة على نظام الإدارة في الجزائر. إذ بدأ الإهتمام بأسلوب الإدارة غير المباشرة. ونتج عن ذلك الإعتقاد على القبائل التي أخذت مكان المجالس البلدية ، وحددت الشروط الخاصة بإنتخاب رئيس الجماعة (Djamaâ أو Tadjement) أو الأمين بواسطة كل من يدفع ضريبة الرأس ويجدد إنتخابه كل ثلاث سنوات. هذا بالإضافة إلى إيجاد منصب أمين الأمناء الذي يمثل مجموعة من القرى ، وينتخبه الأمناء أنفسهم. وقد تولت الجماعة أو مجلس القبيلة عدة مهام منها: تحديد ضريبة الرأس ، الفصل في القضايا المدنية، تحديد الغرامات أثناء إرتكاب المخالفات الخلقية والجنح . أما الجنايات فكانت من إختصاص المكاتب العربية .

ج. **المرحلة الثالثة** : وفيها تم تقسيم الولايات إلى قسمين أساسيين هما: الشمال الذي يركز فيه الأوروبيين فأنشئت فيه المجالس البلدية ذات السلطة الكاملة (Commune de pleine exercice) إهتمت هذه المجالس بالخدمات الإجتماعية والتعليمية. أما القسم الثاني فكان في المناطق التي يقل فيها العنصر الأوروبي ، حيث تقرر أن يكون فيها نصف الأعضاء في المجالس البلدية من الأوروبيين ، والنصف الآخر من السكان الأصليين ، ولا يتم إنتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين، وتسمى هذه البلديات المختلطة (Commune mixte). بجانب ذلك أقيمت في المناطق الآهلة بالسكان الجزائريين البلديات الأهلية. ولم تكن كمثيلاتها الكاملة الصلاحيات الخاصة بالأوروبيين سواء من حيث تنظيمها أو إختصاصها، أو من حيث الوصايا الممارسة عليها. إذ يشرف على إدارتها أشخاص معينون من طرف الحاكم العام ، وليس لسكانها أي دور في إدارتها. إذن ففي هذه المرحلة وجدت الوحدات البلدية الآتية :

- **بلديات كاملة الإختصاص**: تنتشر في الجزء الشمالي ، وفي المناطق التي يقطنها الأوروبيون ، تخضع في تنظيمها لنفس القانون المطبق في فرنسا .

- **بلديات مختلطة**: يتولى تصريف شؤونها مدير مدني يتم تعيينه من قبل السلطات المركزية ، يساعده في عمله عدة أعوان. يشرف كل واحد منهم على رأس دائرة.

- **بلديات أهلية**: توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من الجزائريين أو في المناطق الشمالية الريفية. ظلت خاضعة للحاكم العام والسلطات العسكرية. ويساعدها مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة. والملاحظ أن هذه المؤسسات البلدية سواء كانت مدنية أو عسكرية ، ما هي إلا وسيلة لخدمة

المصالح الفرنسية ، وتلبية رغبات الأقلية الأوروبية . لذلك فمثل هذه البلديات لم يكن لها أي دور لخدمة مصالح الجزائريين." وكان عدد أعضاء المجلس البلدي يختلف تبعا لإختلاف السكان، ويتراوح دائما ما بين 9-37. وإستمر هذا الوضع حتى عام 1956 حيث صدر مرسوم في 28-06-1956 الذي ألغى كل البلديات المختلطة والمراكز البلدية. وطبق القانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات الجزائرية ، ومن ثم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا مع بعض التحفظات دائما⁽³⁴⁾. إلا أنه نتيجة لإندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1954 وإنتشارها في كافة أرجاء القطر الجزائري لم يستمر هذا التنظيم . فهو لا يحقق لفرنسا مصلحتها الإستعمارية. لهذا أسست تنظيمات جديدة قائمة على التسلط و القمع لإخماد نار الثورة. فوجدت الأقسام الإدارية المختصة S.A.S. و كذلك الأقسام الإدارية الحضرية S.A.U. كما صدر مرسوم بشأنها في 2 سبتمبر 1959 منح رؤساء هذه الأقسام وهم من العسكريين الفرنسيين صلاحيات واسعة ، وجسدت الأقسام الإدارية المختصة أضع صور التعذيب. إذ كان يقسم كل قسم إداري إلى خمسة مكاتب. كل واحد منها له إختصاصاته ، ومن أخطر هذه المكاتب المكتب الثاني المختص بالتعذيب ، والمكتب الخامس الخاص بالمسائل النفسية. وقد كان لهذه المكاتب أسوأ الآثار على الجزائريين. والجدير بالذكر أن عمل المجالس البلدية قد تعطل تماما، وأصبح عملها عسكريا منحصرا في تسهيل عمل الممثلين وقمع الثورة ، وإستمر هذا الوضع حتى الإستقلال .

إن كان هناك خلط كبير بالنسبة للبلديات، فالأمر مختلف مع الولايات حيث كانت خاضعة للنظام الخاص بالولايات الفرنسية ، ثم صدر في شأنها مرسوم 23 سبتمبر 1875. نص في مادته الأولى على أن يكون في كل ولاية مجلس عام يتشكل من أعضاء فرنسيين وجزائريين ، تدوم مدة المجلس ست سنوات ، ويجدد نصف الأعضاء سنويا . كما يتفرع عن المجلس لجنة الولاية (la Commission Départementale) و يترأس الولاية والي الولاية الذي يتم تعيينه بناءً على مرسوم كما هو الحال في فرنسا.

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 ، وبتاريخ 07 ديسمبر 1959 أنشأت ولاية سعيدة . وعليه بلغ عدد الولايات 15 ولاية وعدد البلديات 1578 بلدية وإستمر هذا الوضع حتى الإستقلال.

4-9-2/ 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 ، والقلة 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 الدورات التدريبية، والملتقيات الخاصة بالموظفين الجدد في الوحدات المحلية (سواء بلدية أو ولاية). كما عملت على تزويدها بالتجهيزات الأساسية التي تستهدف تحسين مستويات العمل الإداري. وفي إطار الإصلاحات دائما قامت بإعادة تقسيم البلديات والولايات ، حيث تقلصت البلديات إلى النصف تقريبا ، وذلك حتى يتسنى إدارتها بالوسائل المادية ، والبشرية المتاحة .

الجزائر في مرحلة بداية الإصلاح الإداري " تبنى دستورها لسنة 1963 مبدأ اللامركزية ، وإعتبر البلدية المجموعة الإقليمية الإدارية الإقتصادية والإجتماعية القاعدية. وكانت الجماعات المحلية فيها من أولى إهتمامات النظام الجديد القائم بعد 19 جوان 1965 ، حيث صدر أول قانون للبلدية بالأمر 24/67 المؤرخ في 1967/01/08، وأول قانون للولاية الأمر 38/69 المؤرخ في 1969/05/23، وعمر القانونان ما يربو عن العشرين سنة، ليستبدل بهما قانونان جديدا هما قانون البلدية 08/90، و قانون الولاية 08/90 الصادرين بتاريخ 07 افريل 1990 " (35). وعلى العموم فقد سعت الإدارة المحلية بكل مستوياتها في الجزائر بعد الإستقلال لخدمة المواطنين دون أي تمييز. عكس ما كانت عليه في الفترة الإستعمارية ، حيث كانت أداة للسيطرة والإضطهاد .

" وفي عام 1974 كان هناك تقسيم إداري جديد رفع عدد الولايات إلى 31 ولاية ، وكانت دعائم هذا التقسيم تستند إلى مراعاة الحقائق الإقتصادية والسكانية ، والفوارق الجوهرية حتى تكون الولاية قاعدة للتخطيط الإقتصادي ومنطلق للتنمية " (36). وفي أفريل عام 1984 عرفت البلاد تقسيما إداريا جديدا إرتفع من خلاله عدد الولايات إلى 48 ولاية و 1541 بلدية . وذلك من أجل تقريب الإدارة من المواطن ، ولمتابعة التطورات الإقتصادية والبشرية.

4-10/ مستويات الإدارة المحلية في الجزائر:

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية ، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبنى 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 " (37).

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

4-10-1/ الولاية (La wilaya) :

4-10-1-1/ تعريف الولاية: عرف القانون الولاية بأنها " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ، تنشأ الولاية بقانون "(38).

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 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 .

4-10-1-2/ هيئات الولاية : يتكون التنظيم الإداري للولاية من الأجهزة الآتية: المجلس الشعبي الولائي ، المجلس التنفيذي الولائي والوالي . إلى جانب أجهزة و هيكل الإدارة العامة للولاية (*):

4-10-1-2-1/ المجلس الشعبي الولائي :

4-10-1-2-1-1/ ماهيته: 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 ... الخ .

يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى إستثنائية - تكون بطلب من الوالي أو طلب من ثلثي (2/3) 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، القضاء ، رؤساء

* بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 ، المحرر لأجهزة و هياكل الإدارة العامة للولاية. تتكون الادارة العامة من الاجهزة الاتية : الكتابة (الامانة) 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 إختيار رئيس المجلس الشعبي الولائي عن طريق الإنتخاب للفترة الإنتخابية ، من طرف جميع أعضاء المجلس بالإقتراع السري ، وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.

4-10-1-2-1-2/ إختصاصات المجلس الشعبي الولائي : يضطلع المجلس الشعبي الولائي بعدة إختصاصات أهمها:

أ- إختصاصات ذات الطابع الإداري: من أهم الإختصاصات الإدارية التي يمارسها المجلس " تلك المتعلقة بشروط تعيين موظفيه ، وذلك في إطار القانون الأساسي للوظيف 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 "(39)

ب - إختصاصات في مجال التخطيط والإنعاش الإقتصادي: تتجسد في وضع خطط وبرامج التنمية الإقتصادية وإنجازها على المستوى الولائي.

ج - إختصاصات في ميدان التمويل والإدارة المالية: هذا من خلال التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها من طرف المجلس التنفيذي الولائي .

د - إختصاصات في مجال التنمية الصناعية: أصبح للمجالس الشعبية حق إنشاء المناطق الصناعية، وحق إستغلال أي مؤسسة صناعية .

ه - إختصاصات في ميدان التنمية الإجتماعية والثقافية: من حق المجالس الشعبية الولائية متابعة حسن سير المرافق الصحية، والتربوية والإجتماعية ، مع بذل الجهودات لتطوير مراكز التكوين المهني الخاصة بالشباب .

و - إختصاصات 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 توجيه ، 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 و الإسكان: من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي بناء وتشبيد 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"⁽⁴⁰⁾.

4-10-2-1-2-1-10-4/ المجلس التنفيذي الولائي :

4-10-2-1-2-1-10-4/ ماهيته: " 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 "⁽⁴¹⁾. 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.

4-10-2-2-1-2-1-10-4/ إختصاصات المجلس التنفيذي للولاية : يمكن تصنيف إختصاصاته إلى صنفين رئيسيين هما:

أ - إختصاصات 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 - إختصاصات 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 إقليميا و مصلحيا، في حدود الولاية ، كما يعمل على تحقيق التنسيق بين الإدارة المركزية والوحدات والأجهزة الإدارية اللامركزية ، وتحقيق الإنسجام بين المصالح المحلية ، ومصالح ووظائف الإدارة المركزية للدولة.

4-10-2-1-3-1-10-4/ الوالي :

4-10-2-1-3-1-10-4/ ماهيته : 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 الولاية من صلاحيات رئيس الجمهورية بناء على نص في الدستور المعدل سنة 1996، وطبقا للمادة 78 منه .

4-10-1-2-3-2-1-10-4/ إختصاصات الوالي: من إختصاصات الوالي نجد:

أ - تنفيذ مداورات 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 و أوضاعها.

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

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

هـ - من صلاحيات الوالي التوقيع على الإتفاقات والعقود والصفقات المبرمة باسم الولاية. و على الإجراءات المتعلقة بأملاك 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 إختصاصات 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 مسؤول 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 الإستعجال فقط التدخل بنفسه لإتخاذ جميع الإجراءات الضرورية. [المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية] لكن هذا الإختصاص أحيط بمجموعة شروط يمكن الرجوع إليها في القانون الجزائي.

4-10-1-3-1-10-4/ وظائف الولاية : تقوم الولاية بوظائف مختلفة أهمها:

4-10-1-3-1-10-4/ 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 و التحقيق في النشاطات السياسية بالولاية.

4-10-1-3-2/ الوظائف الاقتصادية: تتمثل الوظائف الاقتصادية للولاية في تدعيم كل المشاريع ذات الطابع التنموي للولاية ، من أجل تحقيق الإنعاش الاقتصادي . مع العمل على تشجيع الإستثمار 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 و تصحيحها، والمصادقة عليها.

4-10-1-3-3/ الوظائف الإجتماعية: تتجسد الوظائف الإجتماعية للولاية في تدعيم مختلف ميادين الحياة الإجتماعية من خلال العمل على تطوير الأجهزة الصحية والإجتماعية لتأمين حماية الطفولة ومساعدة الأشخاص المسنين ، والعمل على إنشاء وحدات جديدة للعلاج . مع العمل على تطوير الأجهزة الإجتماعية والتربوية الخاصة بالشباب وإنجاز المؤسسات التعليمية ، ومراكز التكوين المهني.

4-10-1-3-4/ الوظائف الثقافية: تعمل كل ولاية من أجل الحفاظ على ثقافة المنطقة ونشرها وإستمرارها ، على إنشاء المراكز والمعاهد الثقافية والرياضية ، وتشجيع الإستثمار في هذا المجال ، وتدعيم ذوي المواهب على إختلاف فئاتهم وأجناسهم . هذا بالإضافة إلى إحياء التظاهرات والأعياد الثقافية ، وتدعيم مختلف الطبوع الثقافية لضمان إستمرارها وتوارثها عبر الأجيال اللاحقة .

4-10-1-3-5/ 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.

4-10-1-4/ الرقابة على الولاية: تخضع الولاية باعتبارها هيئة إدارية إلى مختلف صور وأنواع الرقابة المتشابكة إلى حد كبير. وبغض النظر عن الرقابة الممارسة على الوالي والمجلس التنفيذي ، والتي توصف بأنها رقابة تصل إلى السلطة الرئاسية. فإن هناك رقابة تمارس على المجلس الشعبي للولاية ، وهي رقابة تمتد إلى المجلس ذاته ثم أعضائه ، وأخيرا أعماله.

4-10-1-4-1/ 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 بالإعتراف بالشخصية المعنوية للولاية .

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

4-10-1-4/ 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 جزائية 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 (الإستقالة 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 ، مستقيلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي. ويقوم رئيس المجلس الشعبي الولائي على الفور 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 إستقالته أو إقصائه يستخلف بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها. [المادة 38 من قانون الولاية] و يثبت المجلس الشعبي الولائي هذا الإستخلاف بمداولة ، ويطلع الوالي على ذلك. و تطبق 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 نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها .

4-10-1-4/ 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 .على العموم فإن أهم صور الرقابة على أعمال المجلس تتمثل في التصديق والإلغاء .

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 للتصديق 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 للتصديق (التصديق الصريح) : يكون التصديق عليها من طرف وزير الداخلية في المواضيع الخاصة بالميزانيات والحسابات والقروض. وكذا شراء العقارات ومبادلاتها. أو يتم التصديق من طرف وزير الداخلية والوزير المختص في المداولات الخاصة بالضرائب والرسوم أو أجور موظفي الولاية. أو إنشاء مصالح ومرافق عمومية ولاتية 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 باطلة بطلانا مطلقا: بناء على المادة 51 من قانون الولاية ، تكون مداولات المجلس باطلة 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 باطلة 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]. و يمكن 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. و يكون ذلك بتوجيه رسالة مسجلة إلى وزير الداخلية الذي يجب عليه الفصل في الطلب خلال شهر وإلا أعتبرت المداولة نافذة .

4-10-2/ البلدية: البلدية في الجزائر هي " الهيئة القاعدية لهرم الإدارة العامة للدولة ، فهي الأرضية الأساسية التي يركز عليها الحكم ، بالنظر لدورها الفاعل في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنموي للدولة ، وفي تقريب الإدارة من المواطن ، بما يسمح بتنمية المجتمع وتحقيق رفاهه " (43).

4-10-2-1/ تعريف البلدية: عرف القاموس القانوني البلدية بأنها: "إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري"⁽⁴⁴⁾. وقد عرفها قانون البلدية على أنها " الجماعة الإقليمية الأساسية ، وتتمتع بالشخصية المعنوية ، والإستقلال المالي وتحدث بموجب القانون " [المادة 01 من قانون البلدية] .

" لذلك تعتبر البلدية هي الخلية القاعدية للدولة في نظام التسيير اللامركزي "⁽⁴⁵⁾. وبحكم تعاملها المباشر مع المواطنين ، وعملها على تحقيق سياسة الدولة ، تكتسي البلدية أهمية خاصة لكونها الهيئة القاعدية الأولى التي يلجأ إليها المواطن. سواء لطلب مصلحة أو حماية ، أو للتعبير عن ضرر.

4-10-2-2/ أجهزة البلدية : يتكون التنظيم الإداري للبلدية من الأجهزة الآتية :

4-10-2-2-1/ المجلس الشعبي البلدي:

4-10-2-2-1-1/ ماهيته: " يعد المجلس الشعبي البلدي هو المجلس الوحيد المنتخب عن طريق الإقتراع العام لسكان البلدية "⁽⁴⁶⁾. ولذلك جعلت منه أحكام الدستور الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية. كما إتخذته " قاعدة اللامركزية ، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " المادة 16 من الدستور .

ولتسيير أعماله يجتمع المجلس في دورات عادية - تكون كل 03 أشهر - أو في دورات إستثنائية كلما إقتضت الضرورة ، سواء بطلب من رئيس المجلس ، أو ثلث أعضائه ، أو بطلب من الوالي. يعقد المجلس الشعبي البلدي العديد من المداورات تضبطها الضوابط الآتية :

- أن تكون المداورات علنية إلا في حالة فحص الحالات الإنضباطية للمنتخبين ، وعند دراسة المواضيع المرتبطة بالأمن و المحافظة على النظام العمومي . فإنها تكون مداورات مغلقة ، مع الإحتفاظ بحق المواطنين في الإطلاع عليها.

- أن يتم إجراء و تحرير المداورات باللغة العربية.

- المصادقة على المداورات تكون بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات [المادة 38 من قانون البلدية].

يستطيع المجلس تشكيل من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة القضايا الحساسة على مستوى البلدية. خاصة في ميدان الإقتصاد ، أو الشؤون الإجتماعية ، أو التعمير ، أو المالية ، أو التهيئة العمرانية .

4-10-2-2-1-2/ إختصاصاته: للمجالس الشعبية البلدية عدة إختصاصات متصلة بمهمة الإدارة

الرئيسية في البلدية. ومن هذه الإختصاصات ما يأتي :

أ - الإختصاصات ذات الطابع الإداري والمالي: تجسد الإختصاصات المالية من خلال التصويت على ميزانية البلدية - إقتراحها من طرف الرئيس - كما يحق له القيام بتحويلات من باب إلى آخر داخل نفس القسم من الميزانية.

ب - إختصاصات مرتبطة بالمجالات التنموية : تتمثل في :

- في ميدان التنمية الإقتصادية ، والإجتماعية والصناعية ، و الفلاحية : للمجلس صلاحيات في وضع خطط وبرامج التخطيط المحلي ، بناء على الموارد المتاحة ووسائل التنفيذ ، مع إتخاذ المبادرات الهادفة إلى تطوير التنمية المحلية.

- يساهم المجلس الشعبي البلدي في التنمية السياحية من خلال إيجاد مرافق محلية سياحية وإتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على المعالم السياحية والمناطق الأثرية .

- للمجلس الشعبي البلدي دور كبير في جانب الإسكان ، من خلال وضع المخططات العمرانية البلدية ، وتشجيع بناء العقارات والوحدات السكنية.

- في مجال النقل يسهر المجلس على الإستغلال المباشر لمرافق النقل أو المشاركة في مشاريع النقل الخاصة بالبلدية.

- يسعى المجلس الشعبي البلدي إلى إحراز التقدم الثقافي ، ورعاية الشؤون الصحية بالبلدية من خلال إيجاد المرافق الثقافية و الصحية والرياضية.

ج - إختصاصات في مجال الرقابة الإدارية : هناك دور فعال للمجلس الشعبي البلدي في الرقابة الإدارية على أنشطة المؤسسات الإقتصادية المساهمة في تنفيذ الوظائف الإدارية والإقتصادية السابق ذكرها. وفي حالة وجود أي خلل أو تقصير من صلاحيات المجلس إيصال ذلك إلى السلطات الإدارية العليا.

4-10-2-2-2/ المجلس التنفيذي البلدي: هو عبارة عن جهاز جماعي يتم إنتخابه من طرف المجلس الشعبي البلدي ، إذ ينتخب من بين أعضائه رئيسا، ونائبين للرئيس أو أكثر. بحيث يشكلون الهيئة التنفيذية للبلدية، ويكون الإقتراع سريا وبالأغلبية المطلقة. يجتمع المجلس في إجتماعات عادية مرتين على الأقل في الشهر ، وفي إجتماعات طارئة كلما إقتضت الضرورة ذلك بطلب من الرئيس أو ثلثي (3/2) أعضاء المجلس .

يضطلع المجلس بعدة إختصاصات يمارسها باسم البلدية من خلال تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ، وبعضها الآخر تكون باسم الدولة من خلال تنفيذ القوانين والتنظيمات المركزية ، مع خضوعه لسلطة الوالي . وشرح هذه الإختصاصات سيتم التطرق لها في العنصر اللاحق مع إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي . الذي هو في ذات الوقت رئيس المجلس التنفيذي البلدي .

4-10-2-2-3/ رئيس المجلس الشعبي البلدي : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتمثيل الدولة في البلدية من خلال إختصاصه مع المجلس الشعبي ، والمجلس التنفيذي البلدي. يتم تعيينه لمدة إنتخابية قدرها 5 سنوات من طرف أعضاء القائمة التي أحرزت غالبية المقاعد. عقب تنصيبه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية تضم عدد من النواب يتراوح عددهم من (02) إلى (06). بناءً على عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي [المادة 50 من قانون البلدية].

4-10-2-2-1-3 الإختصاصات: تتميز إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالإزدواجية ، فهي من جهة تجسد تمثيل البلدية . ومن ناحية أخرى تكون لحساب الدولة .

أ - في مجال تمثيل البلدية: أعطى القانون صلاحية تمثيل البلدية إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي ، إذ يقوم بالإختصاصات الآتية :

- تمثيل البلدية في كل النشاطات الإدارية والمدنية ، وكل التظاهرات الرسمية والإحتفالات. إضافة إلى تمثيلها أمام المصالح القضائية .

- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس ، وإدارة إجتماعاته والتحضير للدورات ، ودعوة الأعضاء لعقدها ، مع الإشراف على ضبط وتسيير الجلسات.

- تسيير أموال البلدية وأشغالها ، والمحافظة على ممتلكاتها. حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي - تحت مراقبة المجلس - بتسيير إيرادات البلدية ، والأمر بالصرف والإنفاق ، مع الإشراف على كل الأعمال القانونية الخاصة بممتلكات البلدية من ناحية إكتسابها ، وإستعمالها، وإستغلالها. و العمل على إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها. إضافة إلى ذلك يسهر الرئيس على توظيف مستخدمي البلدية ، وممارسة السلطة الرئاسية عليهم. هذا مع العمل على إعداد وإقتراح ميزانية البلدية على المجلس، ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

ب - في مجال تمثيل الدولة : " يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة صلاحيات هامة ومتعددة"⁽⁴⁷⁾ منها:

- لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية . هذه الأخيرة التي تخول قيامه بذاته ، أو بالتفويض لأحد نوابه، أو أحد موظفي البلدية إستلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات. إضافة إلى تدوين جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية [المادة 68 من قانون البلدية].

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية بناءً على المادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية التي تنص " ضباط الشرطة القضائية : رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، ضباط الدرك الوطني ، محافظو الشرطة ، ضباط الشرطة "⁽⁴⁸⁾. وبموجب المادة 68 من قانون البلدية كذلك.

- يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أحد رجالات الضبط الإداري. إذ يتولى المحافظة على النظام العام بإتخاذ كافة القرارات الكفيلة بالحفاظ على الأمن العام.

4-10-2-2/4 الهيئات الإستشارية: يعمل على تشكيلها المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه ، تكون لها صلاحيات ذات طبيعة إستشارية ، حيث تتكفل بدراسة المشاكل المرتبطة بالإدارة ، والشؤون المالية ، والتخطيط والتجهيز ، والأشغال العمومية ، والشؤون الإجتماعية والثقافية.

ويمكن لعضو المجلس الشعبي البلدي تولي عضوية عدة لجان في نفس الوقت كما هو الحال بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية كذلك. أو القيام بدعوة الموظفين ، وأعاون الدولة، والعاملون بالمؤسسات العمومية الذين يمارسون نشاطاتهم في دائرة البلدية ، للمشاركة في هذه اللجان التي قد تشمل حتى سكان البلدية بمساهماتهم بالمعلومات المفيدة. نظرا لتخصصاتهم في المجالات الإقتصادية والفنية.

4-10-2-3/ وظائف البلدية : " تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن. وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعيتهم الإجتماعية والإقتصادية.. الخ"⁽⁴⁹⁾. و لهذا فإن وظائفها عامة وواسعة ، و لن تؤدي خارج عملية إتصالية بينها وبين جمهورها (الداخلي والخارجي). حتى يكون مساعدا لها لتحقيق تلك الأعباء والمسؤوليات. ومن بين وظائف البلدية نجد:

4-10-2-3-1/ الوظائف الإقتصادية: تلعب البلدية دور كبير في تنمية المجتمع في المجال الإقتصادي من خلال مبادراتها بإنشاء المشاريع والبحث عنها في المدن والأرياف. مع العمل على تنشيطها ومراقبتها. وعليه فللبدية حرية المبادرة الإقتصادية بإنشاء المشاريع. سواء في الميدان الزراعي ، الصناعي ، الخدماتي ، مع العمل على إستقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق الإنعاش الإقتصادي .

مبادرة البلدية وتنشيطها للقطاع الإقتصادي تتمثل أيضا في تطوير السياحة من خلال المحافظة على المواقع الطبيعية والآثار. نظرا لقيمتها التاريخية ، والجمالية مع ضرورة التعريف بثروتها السياحية ومناطقها الأثرية من خلال مختلف الأنشطة الإتصالية ، كنشر مطبوعات، إيجاد مواقع إلكترونية خاصة بها، المعارض... الخ.

4-10-2-3-2/ الوظائف الإجتماعية: " لعل المواطن يدرك قيمة الهيئات البلدية ، حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعيته الإجتماعية ، سواء تعلق الأمر بطلب السكن ، أو مأوى في حالة أمر طارئ. أو البحث عن منصب شغل ، أو مساعدة للبناء ، أو حق الطلب لمعونة غذائية، أو التكفل بمعوق ، أو غيرها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها "⁽⁵⁰⁾. وقد إزداد طلب المواطنين على مساعدة الدولة لهم ، خاصة في ظل الإصلاحات الهيكلية وما أفرزته من عمال مسرحيين ، ومؤسسات

تمت تصفيته، وبطالين من ذوي الشهادات العليا وغلاء للمعيشة. وبذلك أصبحت البلدية قبلة المواطن المتوسط الدخل ، ناهيك عن عديمي الدخل.

وعليه فمن وظائف البلدية العمل بكل جهد على وضع سياسة إجتماعية واقعية ، حيث تستفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية. كنظام الشبكة الإجتماعية ، والتضامن الوطني ، وتشغيل الشباب ، ومساعدة العائلات الفقيرة. وغيرها من الإجراءات التي تزيد من ثقة المواطن في بلديته ، وترسيخ صورة ذهنية جيدة لها . هذا بالإضافة إلى المساهمة في نظافة المحيط وإحترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة ، ومساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن ، و إنجاز المراكز

الصحية وقاعات العلاج لهم . و هذه المهام معبرة عن مصادقية البلدية وصدق المسؤولين و نيتهم في العمل وتغيير الأمور. فهي رمز الجد وعربون النجاح .

" إن مثل هذه الوظائف الثقيلة تتطلب من البلدية ضرورة التحكم في ميزانياتها، حتى يكون هناك توازن بين الإيرادات والنفقات "(51).

4-10-2-3/ الوظائف الثقافية : تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية. وذلك من خلال التكفل بإنجاز، وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، كإنشاء مراكز الشباب وتجهيزها بالملاعب الرياضية ، وإيجاد مكتبات ، وقاعات المطالعة بها ، وتوفير الوسائل الثقافية والترفيهية للشباب لشغل فراغه بالأمر النافعة. وبتلك المراكز والمساحات تنجح البلدية في أداء أدوارها مع شباب المنطقة. تقوم البلدية كذلك بدور هام جدا في المجال الفني . إذ أن المشاهد الفنية ، والسينما ، تعتبر من الأدوات الممتازة لتنوير الفكر وتكوين الفرد. وعليه فالبلديات مطالبة بتسيير شؤونها والقيام بالمهمة الثقافية ذات المصلحة العامة.

البلدية إلى جانب هذه الوظائف لها وظائف أخرى منها الوظائف الإدارية ، والوظائف السياسية ، حيث تسعى البلدية إلى تنمية المجتمع سياسيا وإداريا معا .

4-10-2-4/ الرقابة على البلدية: " تلعب الرقابة المبسطة على الإدارة العامة دورا مهما في إحترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسس مواطن الخطأ. ومن ثم تجنبها وتفاديها، إلا أنه إذا ما تجاوزت الرقابة الإستثناء ضاع مفهوم اللامركزية الإقليمية "(52).

وقد خص دستور 1996 الرقابة في فصله الأول من الباب الثالث [المواد 159 إلى 170]. إذ تنص المادة 162 منه على أن " المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي مع الدستور، وفي ظروف إستخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها " .

تتجسد أهم أشكال الرقابة على البلدية فيما يأتي:

1-4-2-10-4 / الرقابة السياسية (Contrôle Politique): كانت هذه الرقابة تتم بشكل مباشر في ظل نظام الحزب الواحد، أما في ظل التعددية السياسية نجدها تقلصت وأصبحت غير مباشرة من خلال توجيه الأعضاء ، وتكييف الأنشطة مع برنامج الحزب الفائز .

2-4-2-10-4 / الرقابة التشريعية (البرلمانية) (Contrôle législatif (Parlementaire): بناء على المادة 161 من الدستور يمكن للبرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ، مجلس الأمة ، كل في إطار صلاحياته ، إنشاء لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة في أي وقت .

3-4-2-10-4 / الرقابة القضائية : تتجسد من خلال رفع دعاوى الإلغاء، أو التعويض، أمام الجهات القضائية المختصة والمتمثلة في الغرفة الإدارية بالمجالس القضائية ، ومجلس الدولة ، ومجلس المحاسبة. طبقا للقانون العضوي 01-98 وذلك بناء على معايير محددة وإجراءات خاصة مشار إليها في قانون الإجراءات المدنية .

4-4-2-10-4 / الرقابة الإدارية (الوصاية) (Contrôle Administratif (la Tutelle): هي عبارة عن رقابة داخلية مقارنة بالأنواع السابقة التي هي خارجية بالنسبة للإدارة ، كما أنها ذاتية تمارس من طرف أجهزة إدارية. تنصب هذه الرقابة على المجلس الشعبي البلدي ذاته ، وعلى أعضاء المجلس، وأخيرا على أعماله.

1-4-4-2-10-4 / الرقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة) : إقتصر القانون البلدي الحالي على السماح بحل المجالس الشعبية البلدية وإنهاء مهامها بإزالتها قانونيا مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية ، وعدم السماح بإمكانية إيقاف المجلس لفترة شهر كما كان في السابق [المادة 112 من الأمر 24-67]. وقد عمد قانون البلدية إلى حصر الحالات التي يحل بسببها المجلس في المادة 34 منه وهي:

- انخفاض الأعضاء الأقل من النصف حتى بعد القيام بعملية الإستخلاف .
- الإستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين .
- في حالة وجود إختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية.

- في حالة ضم بلديات لبعضها، أو تجزئتها ينجر عنها تحويل إداري للسكان. وحل المجلس لا يكون إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية وفقا للمادة 35 من قانون البلدية .

ينتج عن حل المجلس الشعبي البلدي سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأفراد المكونين له سابقا، مع تعيين الوالي لمجلس مؤقت تنحصر وظائفه على إدارة الأعمال الجارية ، وعلى إتخاذ القرارات

المستعجلة. هذا مع ضرورة إجراء إنتخابات لتجديد المجلس الشعبي البلدي خلال الستة أشهر الموالية للحل .

4-10-2-4-4/2 الرقابة على أعضاء المجلس: يخضع أعضاء المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة الجهة الوصية، والتي تأخذ عدة أشكال منها: التوقيف ، الإقالة ، والإقصاء .

أ - التوقيف Suspension: تنص المادة 32 من قانون البلدية على ما يأتي: "عندما يتعرض المنتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يمكن توقيفه. يصدر قرار التوقيف المعلن من الوالي بعد إستطلاع رأي المجلس الشعبي البلدي ، وذلك إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية " .

وعليه فالسبب الوحيد لتوقيف العضو هو خضوعه للمتابعة الجزائية ، ويتولى قرار ذلك الوالي بصفته الجهة الوصية ، ويترتب على ذلك عدم ممارسة العضو لمهامه لفترة محددة بدء من تاريخ إصدار قرار الوالي إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية المختصة .

ب - الإستقالة الحكيمة Démission d'Office : تمت الإشارة إليها في المادة 31 من قانون البلدية ، حيث يصرح الوالي فوراً بإقالة كل عضو في المجلس الشعبي البلدي تبين بعد إنتخابه أنه غير قابل للإنتخاب قانوناً أو تعثره حالة من حالات التنافي .

إن فسبب الإقالة يعود إلى وجود العضو إما في حالة من حالات عدم القابلية للإنتخاب المتطرق إليها في المادة 98 من قانون الإنتخابات. وإما في حالة من حالات التنافي أو التعارض ، بموجب القانون الأساسي الذي يحكم العضو في وظيفته، ويتم إستخلافه بعد ذلك بعضو إحتياطي .

ج - الإقصاء Exclusion: وهو عبارة عن إجراء تأديبي وعقابي مرتبط بعقوبة جزائية. تم شرحه في المادة 33 من قانون البلدية التي تنص على: " يقضى نهائياً من المجلس الشعبي البلدي المنتخب البلدي الذي تعرض لإدانة جزائية في إطار أحكام المادة 32 السابقة. ويعلن المجلس الشعبي البلدي قانوناً هذا الإقصاء، يصدر الوالي قرار الإقصاء " . بناء على ذلك فسبب إقصاء العضو هو إدانته الجزائية ، ويترتب عنه فقدان العضوية بصورة دائمة ونهائية. كما يتم إستخلافه بمرشح آخر وارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها .

4-10-2-4-4/3 الرقابة على الأعمال: يمارس الوالي أو السلطة المركزية رقابة إدارية على أعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي، وأعمال الهيئة التنفيذية البلدية. وتتمحور هذه الرقابة في التصديق، الإلغاء، الحل.

أ - التصديق Approbation : وله شكلين هما :

***التصديق الضمني (Approbation Tacite):** ويكون خاص بمداولات مرت عليها 15 يوم من إيداعها

لدى الولاية . لذلك فهي تحتاج إلى تصديق صريح [المادة 41 من قانون البلدية] .

*التصديق الصريح (Approbation Expresse): يكون خاص بمداومات الميزانيات والحسابات ، وإنشاء المصالح والمؤسسات العمومية البلدية. فنظرا لأهميتها تشترط المادة 42 من قانون البلدية مصادقة الولاية كتابيا عليها. وعندما ترفع المداومات المنصوص عليها في المادة 42 إلى الوالي دون أن يصدر قراره فيها خلال 30 يوما من تاريخ إيداعها لدى الولاية، تعتبر مصادقا عليها [المادة 43 من قانون البلدية].

ب - الإلغاء (البطلان) Annulation : ويأخذ صورتين هما :

* البطلان المطلق Anullité Absolue: تعتبر قرارات ومداومات المجلس الشعبي البلدي باطلة بطلانا مطلقا في الحالات الآتية:

- مداومات المجلس الشعبي البلدي التي تتناول موضوعا خارجا عن إختصاصه.

- في حالة مخالفة القانون Violation de la loi و يقصد بالقانون هنا الدستور، القانون ، التنظيم. وهذا من أجل الحفاظ على تدرج القواعد القانونية في الدولة.

- في حالة مخالفة الشكل والإجراءات ، أي المداومات التي تجري خارج الإجتماعات العادية والإستثنائية.

* البطلان النسبي Nullité Relative: تنص المادة 45 من القانون البلدي على القابلية للإبطال بالنسبة للمداومات التي قد يشارك في إتخاذها أعضاء من المجلس الشعبي البلدي، لهم مصلحة شخصية في القضية المطروحة أو كانوا وكلاء عنها. يرجع للوالي إختصاص إلغاء هذه المداومات بإصدار قرار مسبب. وذلك خلال شهر واحد من تاريخ إيداعها للولاية. ونصت المادة ذاتها في الفقرة الأخيرة على: [يمكن لأي شخص له مصلحة أن يطلب من الجهة القضائية المختصة الإلغاء خلال شهر من تعليق المداومات] ، ويمكن للمجلس الشعبي البلدي الطعن في قرارات الوالي المتعلقة بإلغاء مداوماته طبقا لقانون الإجراءات المدنية .

ج - الحلول Substitution: يتمثل ذلك في إمكانية السلطة الوصية (الوالي) الحلول محل البلدية في التقادم بعملها، ويتجلى ذلك على وجه الخصوص في ضبط الميزانية وتوازاناتها. فعندما يرفض رئيس المجلس الشعبي البلدي أو يهمل إتخاذ القرارات المفروضة عليه بمقتضى القوانين والتنظيمات. يجوز للوالي بعد أن يطلب منه أن يقوم بذلك و توليها تلقائيا بعد إنتهاء الأجل المحدد في الإنذار [المادة 38 من قانون البلدية].

ملاحظة: لا تعتبر الدائرة من الجماعات الإقليمية اللامركزية ، لأنها عبارة عن حلقة إدارية وسط بين الولاية و البلدية " (53) لذلك تعتبر الدائرة - لعدم تمتعها بالشخصية القانونية - هيئة من هيئات عدم التركيز الإداري ، فهي مجرد قسم إداري يرأسه أحد مساعدي الوالي ، وهو رئيس الدائرة الذي يكون تحت سلطة الوالي.

يحافظ رئيس الدائرة على حقوق الدولة والمواطنين ، مع تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المجلس التنفيذي للولاية ، وإحاطته بكل القضايا العامة سواء ذات طابع سياسي، أو إداري ، أو إقتصادي أو إجتماعي. كما يرفع تقرير أعماله إلى الولاية ، وذلك حسب الأشكال المحددة بالتعليمات الوزارية. مع عقد إجتماعات كل شهرين على الأقل مع أعضاء المجلس التنفيذي للولاية ، من أجل دراسة الوضع العام في الولاية خاصة ما تعلق بأمور التجهيز والتنمية الإقتصادية والإجتماعية. ولرئيس الدائرة إختصاصات أخرى متعددة يمكن ذكر عينة منها :

- العمل على إنعاش وتوجيه وتنسيق نشاط البلديات داخل الدائرة .

- المصادقة على ميزانية البلديات ، ومختلف الرسوم المخصصة للبلدية .

- نيابة الوالي في حالة معاقبة أحد نواب البلديات عند وجود السبب الموصل إلى ذلك.

- الإشراف على تسيير المصالح الإدارية في الدائرة .

إن فالدائرة أوسع من البلدية في إطارها الإداري ، وهي جهاز رقابي عليها. من أجل السهر على حسن سير البلدية ، والحفاظ على مصالح المواطنين. لذلك فالدائرة تتمتع بصلاحيات أوسع من البلدية رغم أنها لا تمثل وحدة إدارية محلية قائمة بذاتها.

كانت العناصر السابقة لهذا الفصل أهم الملامح الأساسية لنظام الإدارة المحلية عموماً، وفي الجزائر خصوصاً. والتي تعتبر مستويات الإدارة المحلية فيها صورة معبرة بحق عن اللامركزية الإقليمية التي يشارك فيها المواطنون المحليين من خلال إنتخاب المجالس الشعبية البلدية و الولائية ، هذا ما أدى إلى تعميق الحياة الديمقراطية سياسياً وإدارياً معاً. إضافة إلى تحقيق نجاح المشاريع الإقتصادية ، والعمرانية والفلاحية التي تقيم الجزائر عليها صرح النهضة الحالية.

هوامش الفصل الرابع:

- 1- أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارنة)، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص469.
- 2- علي شريف: مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص337.
- 3- 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، ص11.
- 4- مسعود شيهوب: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص07-08.
- 5- محمد فؤاد عبد الباسط: القانون الإداري (تنظيم الإدارة، نشاطها ووسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص36.
- 6- سليمان محمد الطماوي: الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، 1989، ص76-77.
- 7- طعيمة الجرف: القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973، ص284.
- 8- منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، 1977، ص23-24.
- 9- عمار عوابدي: القانون الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص249.
- 10- لويظة مصبيح: الإدارة المحلية والتنمية (دراسة ميدانية ببلديتي الخروب وحامة بوزيان، ولاية قسنطينة) رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د/ علي غربي، الموسم الجامعي 1997-1998، ص57.
- 11- ظريف بطرس: مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1971، ص255.
- 12- أحمد رشيد: مقدمة في الإدارة المحلية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص74-75.
- 13- عبد المطلب عبد المجيد: التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، 2001، ص97.
- 14- المرجع السابق، ص102-103.
- 15- محمد حلمي مراد: قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، 1962، ص44.
- 16- زهدي يكن: التنظيم الإداري (تنظيم الإدارة المركزية والمحلية)، دار الثقافة، بيروت، ص24.
- 17- مصطفى أبو زيد فهمي: الوسيط في القانون الإداري (تنظيم الإدارة العامة، ج1)، ط1، دار المطبوعات الجامعية، 1995، ص92.
- 18- زهدي يكن، كتاب القانون الإداري، منشورات المكتبة العصرية، صدا وبيروت، ص261.
- 19- محمود حلمي: موجز مبادئ القانون الإداري، ط1، دار الفكر العربي، 1978، ص28.
- 20- عبد الغني بسيوني عبد الله: التنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي والتنظيم غير الرسمي)، الناشر منشأة المعارف الإسكندرية، ص102.
- 21- محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، ط1، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1984، ص163.

- 22- محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية (administration locale)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004، ص34 .
- 23- جعفر محمد أنس قاسم: ديمقراطية الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص39 .
- 24- عادل محمود حمدي: الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، 1973، ص20 .
- 25- www. el ayem-dz. .com. 24/02/2008, h: 8:59.
- 26- www. acasiabahrain.com./ showd vwurrticle. 27/02/2008.h: 8:47
- 27- محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص79 .
- 28- عبد الرزاق الشخيلي: الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص172 .
- 29- عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976، ص45.
- 30- طاهر مرسي عطية: دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، 1971، القاهرة، ص03 .
- 31- مزياني فريدة: الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وآفاق)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص80 .
- 32- نجبية هبوب: أساليب الإتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة نموذجاً)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د/قيرة إسماعيل، السنة الجامعية-2001-2002، ص74 .
- 33- محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر (الولاية، البلدية 1516-1962)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص186-187 .
- 34- جعفر أنس قاسم: أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص45.
- 35- 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، ص06 .
- 36- www-yne.com 27/02/2008 h: 9:31
- 37- دستور 1996، المؤرخ في 08 نوفمبر 1996، المادتين 15، 16 .
- 38- قانون الولاية: رقم 90-09، المؤرخ في 07 افريل 1990، المادة 01
- 39- حسين السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية)، ط1، جامعة الجزائر، 1975، ص212 .
- 40- عمار عوابدي: دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص176 .
- 41- حسين مصطفى حسين: مرجع سابق، ص144 .
- 42- محمد صغير بعلي: القانون الإداري، (التنظيم و النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، ص194.
- 43- محمد الهادي لعروق: التهيئة والتعمير في صلاحيات الجماعات المحلية، محاضرات ملقن حول تسيير الجماعات

- المحلية، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع ، 2008 ، ص31
- 44- مورييس نخلة ، وآخرون: القاموس القانوني الثلاثي، ط1 ، منشورات الحلبي الحقوقية ، 2002 ، ص369 .
- 45- Sid Ali: Compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP. N-2 Mitidja impression, 2002, p07.
- 46- Abid Lakdhar:L'organisation administrative des collectives locales,office des publications universitaires, Alger, p06.
- 47- لخضر عبيد : التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص17 .
- 48- قانون الإجراءات الجزائية : المادة 15 .
- 49- publication. ksu. edu. sa/conférences/behraïn . 2008/02/24. h 08:44.
- 50- العمري بوحيط : البلدية (صلاحيات ، مهام ، وأساليب) ، شركة زعايش للطباعة والنشر ، ص28 .
- 51- Bernard Gournay et des autres: Administration publique, presses universitaires de France 1976, paris,P120.
- 52- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، مرجع سابق، ص166.
- 53- Missoum Sbih: Les institutions administratives du Maghreb (le gouvernement de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie), hachette, 1977, p118.

الفصل الخامس:

العلاقات العامة في الإدارة المحلية

/1-5

/2-5

/3-5

/4-5

/5-5

/6-5

/7-5

/1-7-5

/2-7-5

/8-5

/1-8-5

/2-8-5

/3-8-5

/4-8-5

/9-5

/10-5

/11-5

/12-5

/13-5

من خلال عرضنا للفصل الثالث 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 سنلامس 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. و المشاركة الشعبية المحلية، ودورها كذلك في تحقيق التنمية المحلية. ل يتم في الأخير عرض أهم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة عند أدائها لمهامها داخل الإدارة المحلية.

5-1/ دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية :

" يتسم مفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية بالثراء وإتساع 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 أساسا للعلاقات العامة في الإدارة المحلية فحسب . بل هي المقوم الرئيس لنظام الإدارة المحلية ذاته "⁽⁰¹⁾. 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 .

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 (بنوعها 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، و بالتالي زيادة فاعلية نظام

الإدارة المحلية ذاته خاصة " أن لفظ العلاقات العامة أصبح مرافقا للإدارة الناجحة في أية مؤسسة أو هيئة " (02).

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

- المسؤولية الملقاة على عاتق وحدات الإدارة المحلية المتمثلة بالدرجة الأولى في خدمة السكان المحليين ، هؤلاء الذين يطالبون دائما بالتوسع وزيادة الخدمات سواء كميا ، أو نوعيا .

- تطور التكنولوجيا والمعارف والعلوم ، وتنامي وتطور وسائل الإتصال وأثرها على زيادة الوعي ، مما زاد في الحاجة إلى العلاقات العامة واستخداماتها في كل الدوائر الحكومية، بما في ذلك مختلف الوحدات المحلية.

- التعقيدات المتزايدة في العديد من السياسات والإجراءات الحكومية . مما خلق حاجة لدى المواطنين من أجل إيضاح وتبوير هذه السياسات والإجراءات ، ومختلف آليات الإلتزام بها .

- إن الإدارة المحلية " تتكفل بإعداد خطط التنمية المحلية وتحمل مسؤولياتها. لذا يجب عليها التحاور مع الأطراف المؤثرة في توجهاتها وسياستها وقراراتها ، ذلك أن إنفتاح الجماعة المحلية أضحي ضرورة ملحة لتكون قادرة على مواجهة المشاكل المحلية المتعددة والمعقدة " (03).

- تزايد حجم المطالب والإحتياجات المتزايدة على المواطنين دون فهم أو تقدير أو إدراك للحدود ، وللقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية في مجال توفير الخدمات العامة والمحلية.

- يجسد الحق في الإعلام من الأسباب التي دفعت الكثير من الإدارات المحلية لإيجاد إدارات للعلاقات العامة داخلها. حتى يتسنى للمسؤولين كسب ثقة الموظفين والعمال من جهة ، والمواطنين وغيرهم من المتعاملين من جهة أخرى.

- إذا كانت ممارسة وظيفة العلاقات العامة تهتم بالفعل وبرد الفعل ، فإن وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية في حاجة دائمة إلى معرفة ردود أفعال المواطنين لما تقدمه من معلومات إليهم . وقد يكون لهذه الردود أثارا ملموسة في تعديل السياسات وخطط وبرامج الوحدة المحلية وأساليب عملها.

5-2/ المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية:

"إن الإعتماد على العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية كوظيفة وكجهاز إداري مستقل عن المصالح الأخرى يستند إلى مجموعة من المبادئ والأسس أهمها" (04):

أ- **الخدمة حق وليست منحة:** إذ تعتبر الخدمات التي تضطلع بها وحدات الإدارة المحلية نوعا من الحقوق التي يتمتع بها كل مواطن مهما كانت فنته. وعليه فاللبنة الأساسية والأولى لفلسفة العلاقات العامة

في مستويات الإدارة المحلية - حيثما كانت - هي ضرورة أداء الخدمة على إعتبار أنها حق للمواطنين. وليس على أساس وصفها بأنها نوع من المساعدة والإحسان يعطى للمواطن.

ب- التكافل الإجتماعي أساس المجتمع المحلي: الشيء الأساسي في أي مجتمع هو وجود نوع من اللحمة والتكافل بين أفرادهِ. ويقصد بذلك أن الفرد القادر من واجبه تقديم مساعدات للآخرين كدفع ضريبة لغير القادرين ، وأن الفرد الذي يتمتع بإمكانيات مادية أو فنية ينشأ بينه وبين أقرانه الذين يحتاجون إليه نوعاً من التكافل الذي يظهر في الجوانب المادية ، أو الفنية ، أو الخبرات. وهذا هو المبدأ الثاني لممارسة العلاقات العامة في ميدان الإدارة المحلية . الذي يستلزم توفر نوع من الوعي الأخلاقي والإحساس بالمسؤولية الإجتماعية بين المواطنين وذلك بالإعتماد على مختلف الأساليب الإتصالية القائمة على معرفة مسبقة بمختلف الإحتياجات التي تمس المشاعر ، وتستعين بالمشاركة الوجدانية للمواطنين .

ج- التخصص الإقليمي والتخصص الوظيفي: نقصد بالتخصص الإقليمي الإعتماد على مبدأ اللامركزية في تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية ، حيث لكل إدارة محلية صفاتها وخصائصها المتفردة بها. وكذلك مشاكلها المعرقله لوتيرة التنمية فيها ، وعليه يجب عدم الإعتماد على منهاج تخطيطي واحد في كل الوحدات المحلية عند تخطيط ، وتنفيذ مختلف البرامج التنموية ، وذلك بغرض إيجاد إدارة محلية واعية ، وتوجيه محلي مساعد على إثارة المنافسة وتشجيع الجهود الفردية والجماعية للمواطنين وتحويلها إلى طاقة قوية من العمل المنتج.

أما التخصص الوظيفي فمعناه أن الأجهزة العامة في نطاق الوحدة المحلية يمكن أن تتحد وتتعاون وتنظم برنامجاً واحداً للعلاقات العامة بها ، فعلى سبيل المثال تعاون أجهزة الشرطة والتموين ، والتربية والتعليم ، والتجارة الداخلية في تصميم برنامج فعال للعلاقات العامة بالوحدة المحلية خاص بتطبيق ترشيد الإستهلاك المحلي .

كذلك هناك إمكانية لتطبيق التخصص الوظيفي على مستوى مختلف مستويات الإدارة المحلية . فمثلاً يمكن أن تتحد وتتعاون الولاية، ومختلف الدوائر والبلديات التابعة لها في وضع برنامج للعلاقات العامة خاص بتنظيم الأسرة في المجتمع المحلي ، أو برنامج علاقات عامة خاص بمحو الأمية.

د- الدقة في تصميم برامج العلاقات العامة: مع الإعتراف باستفادة معظم المواطنين إن لم يكن جميعهم من خدمات وحدات الإدارة المحلية ، ومع التسليم المطلق بوجود مستويات ثقافية متباينة وعليه فمن الضروري وجود برامج العلاقات العامة بالإدارة المحلية تناسب جميع المستويات الثقافية المنتشرة في المجتمع المحلي ، حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف المرجوة منها .

هـ- الدقة في إختيار موعد تنفيذ برامج العلاقات العامة: من الأمور الجد مهمة في العلاقات العامة بالإدارة المحلية ، وفي تحديد درجة فاعلية برامجها هو إختيار الموعد المناسب لتنفيذ هذه البرامج . إذ

بينت التجارب السابقة أن هناك أوقات غير ملائمة لتنفيذ بعض البرامج ،خاصة برامج التنمية بالجهود الذاتية للمواطنين - والمتمثلة في جمع المال - خاصة إذا ظهرت بعد برامج أخرى مماثلة . ولذلك تحرص الإدارة المحلية على إختيار الموعد الملائم لتنفيذ برامج العلاقات العامة إختيارا دقيقا . وكثيرا ما يكون هذا الموعد مرتبطا بمناسبة دينية أو إحتفال وطني.

على العموم إن مراعاة هذه المبادئ - في ممارسات العلاقات العامة بالإدارات المحلية - كفيل بنقلها من مجرد فلسفة وإيديولوجية إلى واقع إجتماعي ملموس.

5-3/ 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 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 " (05).

والإدارة المحلية الديمقراطية هي التي تكون دائما 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 والإجتماعات 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 خدماتها ، ويعتبر تبادل الرأي بين الإدارة

المحلية والجمهور من ضرورات ومستلزمات الإدارة الرشيدة" (06). 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. " (07).

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 " (08).

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 وظيفته الرد على إستفسارات الجمهور الزائر، أو طالب الخدمة، أو القائم بإنجاز عمل معين . والأولى والأفضل ألا تنحصر مهمة هذه المكاتب في الرد على الإستفسارات. بل تتعداها إلى توزيع بعض الكتيبات أو النشرات المطبوعة عن كيفية إتمام الخدمة أو إستيفاء الإجراءات اللازمة. و لكن 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. إذ يعتبرونهم واجهة للمؤسسة ويختارون بدقة سواء من حيث المظهر والثقافة ، وتتوفر لهم الوسائل الحديثة مثل الهواتف المباشرة على بعض المكاتب المهمة بالمؤسسة.

4-5/ أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

" إذا كان الهدف الأساسي لوظيفة العلاقات العامة هو تحقيق التوافق الإجتماعي والإنسجام 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 بمسؤولياتها الأساسية ، والتي تتمثل في دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية وكسب مؤازرة الجماهير المحلية "(99) . ويمكن تحديد الأهداف العامة لوظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية على النحو الآتي :

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. وخلق 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 .

هـ- 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 إعتقادا على مبدأ أساسي مفاده أن العلاقات العامة الجيدة هي التي دائما تنطلق من الداخل ثم إلى الخارج.

5-5/ 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 بال جماهير وعلى رأسها الصحافة ، والإذاعة ، والتلفزيون. إلى جانب التقارير السنوية والنشرات والإعلانات التي تمهد الطريق للوصول إلى هذه الغاية " (10). 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 كالآتي :

- " إعداد البرامج والخطط الإعلامية التي تحقق أهداف الإدارة العامة " (11). و التي 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. و إعداد برامج زيارات أعضاء الوفود الأجنبية وغيرهم من الوافدين إلى الإدارة المحلية.

- "تلقي 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 " (12).

- 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 " (13).

- 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 " بتنمية 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 " (14) .

- 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 " (15) .

- السهر على إعداد اللافتات واللوحات ، والملصقات ، التي تبرز رسالة الإدارة المحلية ، ومدى إهتمام المسؤولين بالموظفين و المواطنين 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 " (16) .

- " جذب إنتباه الجمهور إلى ناحية معينة " (17): 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 " (18) 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.

5-6/ المسؤولية الإجتماعية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية:

تعد المسؤولية الإجتماعية 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 ، والميادين نتيجة توسع دائرة التدخل الحكومي ، وتزايد التشريعات والقوانين الحكومية ، بالإضافة إلى التعقيدات المتزايدة في الأعمال وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة ، والإهتمام 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 "(19)، ويتأتى ذلك من خلال الآتي :

- العمل على تكوين وتشكيل رأي عام مؤيد للتنمية المحلية.

- 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.

5-7/ جمهور العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

تتمحور برامج جهاز العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و الخارجي للإدارة المحلية من خلال ممارسة مختلف الأنشطة معهما. يأتي هذا في سبيل تحقيق إستقرار الوحدة المحلية داخليا و خارجيا.

5-7-1/ العلاقات العامة والجمهور الداخلي للإدارة المحلية: تتميز منظمات القطاع العام عادة بالتعدد والتنوع في هياكلها ، وفي طبيعة أنشطتها ووظائفها. وهذا ما ينطبق كذلك على الإدارة المحلية مهما كان مستواها. ومما يميزها في معظم الدول المعاصرة نجد (20) :

- أنها إدارات كبيرة الحجم نسبيا : ويؤدي هذا الكبر إلى إلقاء تبعات ثقيلة على إدارات العلاقات العامة التي تعتبر مسؤولة عن تنظيم الأطر ، والعلاقات ، والتفاعلات داخل هذه المنظمات بما يسمح بإستمرار توحيدها وإنسجام مستوياتها وموظفيها ، وتفاعلهم تفاعلا يضمن تحقيق الفعالية الإدارية المأمولة. وهذا ما يستوجب تشكيل إدارات متخصصة لترعى نشاط العلاقات العامة في هذه الإدارات .

- إن الجمهور الداخلي في هذه الإدارات يخضع لترتيبات قانونية وإدارية تختلف إلى حد ما عن تلك التي تخضع لها منظمات القطاع الخاص . إذ أن عملية التوظيف في معظم هذه الإدارات تخضع في ترتيبتها وضوابطها لما يعرف بإعتبارات التوظيف العمومي ، إلى جانب إعتبارات الكفاءة التي تخضع لها عملية التوظيف في منظمات الأعمال . لكن هذا الأمر ساعد على تنمية مناخ من القيم والعلاقات داخل هذه

الإدارات. مما يحتم على إدارات العلاقات العامة مهامًا وتحديات ذات طبيعة خاصة أهمها:

- **النقطة الأولى** أن قاعدة دائمية الوظيفة التي توجد لدى معظم إدارات القطاع العام بما فيها الإدارات المحلية تعتبر سيفًا ذا حدين ، فمن المنظور الإيجابي تساعد هذه الخاصية على تزويد الموظفين بإحساس كبير من الاستقرار الوظيفي وبالأمان الإجتماعي . أما المنظور السلبي فهذه الخاصية تساعد على تفشي ظاهرة اللامبالاة إزاء ما يحدث بالنسبة للمصالح والأهداف العامة ، وتقليل روح المبادرة التي تكثر في الأجواء التي تسودها حالات المنافسة والتحدي . وإنطلاقاً من ذلك تستطيع إدارة العلاقات العامة في الإدارات المحلية اللعب على وتر المواطنة الصالحة ، والروح التعاونية ، ومن جهة أخرى تستطيع إدارة العلاقات العامة تصميم سياسات وبرامج تنافسية داخل هذه الإدارات بحيث تعمل على تطوير روح الإبداع والمبادرة ، مع تشجيع المنافسة الإيجابية بين الموظفين والعاملين. كما تستطيع العلاقات العامة أن تكون فعالة من خلال وضع سياسات خاصة بالحوافز ، و تنظيم المسابقات. مثل مسابقة الموظف المثالي ، الموظف المنتج ، والموظف الإجتماعي ، والموظف المبدع . إلى غير ذلك من البرامج التي تستطيع خدمة الأهداف المسطرة مع الجمهور الداخلي .

- **النقطة الثانية** هي أن تمركز دور العاملين في مثل هذه الإدارات في تقديم الخدمات العامة للمواطنين يضفي على هذا الدور أهمية كبيرة ، خاصة أن كثير من مصالح وأنشطة المواطنين مرتبطة بنوعية الخدمة المقدمة من هذه الإدارات ، وعلى سرعة تقديمها في الوقت وبالشكل الملائمين .

المتفق عليه " أن العلاقات الطيبة التي يقتضي تأمينها بين الإدارة وموظفيها ، تشكل سبباً رئيساً من أسباب نجاحها وعاملاً فعالاً لحمل موظفيها على تقبل عملهم كواجب ، وإعتبار إسهامهم في تسيير عجلة الإدارة مشاركة منهم كمواطنين صالحين في تحقيق المصلحة العامة " (21). فإذا كانت الوظيفة العامة واجب على المواطن ، فإن هذا لا يعني بالضرورة أن تحمل هذا الأخير قدراً كبيراً من التوضيحات التي لا يتحملها غيره من العاملين في القطاع الخاص ، أو في قطاعات أخرى. إن الموظف العامل في الإدارة المحلية من أجل خدمة الدولة ، فرد كغيره من أفراد المجتمع ، وليس من العدالة تعويده على نمط من العيش المتواضع. في حين أن من يمثله في الكفاءة ينعم بمستوى معيشي راقٍ في القطاع الخاص ، وتتوفر لديه جميع الضمانات والتسهيلات التي تتطلبها الحياة. لذلك فالأجدر هو أن " تحاول كل إدارة واعية أن ترتفع بمستوى عاملها ، وبالعلاقات الإنسانية في نطاق العمل بها . بحيث لا تنظر إلى العامل كمجرد أداة من أدوات الإنتاج، وإنما كإنسان ترعاه وتعنى به وتكشف له بصراحة عما يتصل بعمله من بيانات. فيرضى وترتفع روحه المعنوية على زيادة كفاءة الأداء " (22). وينعكس الرضا الوظيفي للموظفين على الجمهور الخارجي فيحسنون معاملته ، وسرعة أداء الخدمة له ، وبذلك تكتسب الإدارة من خلال عملياتها اليومية سمعة طيبة وثقة مؤكدة .

وعليه تجلى إقتناع عام لدى المسؤولين عن الإدارات المحلية الحديثة بأن خلق جو من العلاقات الإنسانية بين أفراد الجمهور الداخلي للإدارة المحلية على كافة المستويات الإدارية أمر ضروري لحسن قيام هؤلاء العاملين بواجباتهم وتفانيهم فيها . حيث يساعد ذلك على دعم إنتمائهم لأسرة الإدارة المحلية . " وهذا الإحساس بالإنتماء لا يتأتى إلا إذا حصل كل منهم على حقوقه وتوفرت له الظروف المادية المناسبة ، وأحيط عمله مهما صغر شأنه بالإحترام والتقدير ، وأشعر فعليا بأنه يشارك فعليا في إدارة مؤسسته ، وتحمل جانب من المسؤولية عنها ، وعن تحقيق الأهداف المرسومة لها . فمن حق العاملين مثلا أن يحاطوا علما بأسباب القرارات التي تتخذ ماسة بمصالحهم وإستقرارهم الوظيفي ، وإتاحة الفرصة لهم لمناقشة هذه القرارات قبل إتخاذها ، وتبيين وجهات نظرهم فيها " (23) . ومن بين حقوقهم كذلك ضرورة تنظيم الدورات التدريبية لهم ، والحلقات الدراسية اللازمة لرفع كفاءتهم الفنية أو الإدارية ، وإفساح الطريق أمامهم للترقية ، أو لتحمل مسؤوليات أكبر . مع ضرورة إحاطتهم وأسرههم بوسائل الرعاية الإجتماعية والثقافية والصحية والترفيهية .

إذن فوجود إدارة العلاقات العامة للعمل مع الجمهور الداخلي في ميدان الإدارة المحلية له دور مهم ، ويستند إلى الإعتبارات الآتية (24) :

- أن تأدية الخدمة من الموظف إلى المواطن يبرز الموظف كمثل للإدارة التي يعمل فيها، وكمراة حقيقية تعكس شكل الإدارة والمناخ العام الذي تعيشه تلك الإدارة المحلية. ولما ينظر المواطن إلى الموظف كشخص في حد ذاته. فهل تدرك إدارات العلاقات العامة هذا الأمر فتعمل على تكثيف برامجها التوجيهية والإرشادية والتعبوية لتنمية الروح الإيجابية ومهارات الإستقبال لدى هؤلاء الموظفين ، وتعميق الإحساس بأن الوظيفة العامة تكليف لا تشريف ؟

- أن وجود الموظف أو العامل في الإدارة المحلية ليقدم الخدمة العامة المتصلة بوظيفته لا يلغي حقيقة أن هذا الموظف مواطن قبل أن يكون موظفا. ولما كان المراجعون لهذا الموظف يتبؤون العمل في مواقع أخرى سواء كانت عامة أو خاصة ، فإن سلوكياته معهم قد تنعكس إيجابا أو سلبا على إدارته. كما أنها يمكن أن تنعكس على تصرفات هؤلاء المراجعين مع تصرفات مواطنين آخرين في مواقع عملهم. فإذا كانت هذه السلوكيات إيجابية فإن ذلك يدخل المجتمع ككل في دائرة متصلة من الإيجابية والتعاون. والعكس سيكون صحيحا إذا أخذنا الصورة بمنظورها الآخر. فهل تعي إدارات العلاقات العامة هذه الحكمة والصلة بين الموظف كموظف وبين نفسه كمواطن ، وبينه وبين غيره من المواطنين الذين ستجمعهم الحاجات العامة. وضرورات الحرص على إشباعها بهمة عالية وبإستعداد إيجابي وإلتزام وطني ؟ ومن خلال الإجابة على هذا السؤال تبرز أهمية الدور الذي على إدارات العلاقات العامة أن تلعبه في تعبئة الموظفين وتوجيه إدراكاتهم.

- أن الخدمة العامة التي يطلبها المواطنون: تعتبر في كثير من الأحيان وسيلة لا غاية. وغالبا ما تمثل الخدمات ما يسمى بالبنى التحتية أو القاعدية التي تقوم عليها عمليات الإنتاج الأخرى. فإذا كانت الخدمات قد توافرت بالكيفية ، و بالشكل والكم المناسبين فإن ذلك يدعم عملية الإنتاج. والعكس بالعكس. ولما كانت الخدمة تعتمد في جميع حالاتها ، ومدى ملائمتها على الموظفين الذين يقومون بتقديمها ، فإن من المهم أن تقدم بما يتفق وإحتياجات العمليات الإنتاجية.

ومن هنا نعرف أن لإدارات العلاقات العامة دور مهم وأساسي على هذا المستوى ، حيث لا تكون مهمتها مقتصرة على تنمية بعض القيم والإتجاهات فقط ، وإنما أصبحت مطالبة بضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة تعمل على تعزيز المعارف الثقافية والفنية ، والمهارات العملية والتطبيقية. إلى جانب القيم والأخلاقيات الإجتماعية والإدارية.

5-7-2/ العلاقات العامة والجمهور الخارجي للإدارة المحلية: إن أهمية علاقات الإدارة المحلية

بجمهورها الخارجي تعادل بظورتها وتأثيرها علاقتها بموظفيها والعاملين في خدمتها. فالجمهور الخارجي بالنسبة لها أو لأي منظمة من منظمات القطاع العام يتميز ببعض الخصائص التي تميزه عن وضعية جمهور منظمات القطاع الخاص ، والتي تفرض على أجهزة العلاقات العامة بعض الممارسات الملائمة لتلك الخصوصية، وأهم ما يميزه ما يأتي: (25)

أ- أنه جمهور واسع وضخم: ويكاد يكون بحجم المجتمع المحلي الخارجي الذي توجد الإدارة المحلية فيه. أما منظمات القطاع الخاص فيتحدد جمهورها بالعملاء والموردين ، والمساهمين ، والمهتمين بها بشكل أو بآخر. وبذلك تصبح إدارات العلاقات العامة مطالبة بضرورة توسيع نشاطاتها من أجل تغطية كافة فئات وأصناف الجمهور الخارجي ، حيث لا يتوقع من العلاقات العامة أن تقوم بتقديم برامج إعلامية أو توجيهية لمواطنين موجودين في الريف كذلك التي تعرضها على مواطنين في المدينة. كما لا يتوقع أن تقدم برامج للأميين كذلك التي تستهدف فئة المثقفين وخريجي الجامعات. وعليه فإدارة العلاقات العامة في الإدارة المحلية مطالبة بتصميم برامج متنوعة ، مع بذل المجهودات المكثفة والمتواصلة ، في سبيل الوصول إلى كافة فئات الجمهور الخارجي .

ب- أن علاقة جمهور الإدارات المحلية هي علاقة نفعية ولا تحتكم لمنطق السوق وقوانين العرض والطلب التي تحكم العلاقات بين منظمات القطاع الخاص وجمهورها: إذ أن الإدارة المحلية مهما كان مستواها الإداري بلدية أو ولاية ، قد وجدت لتقديم منافع محددة ومطلوبة للجمهور العام. وبذلك فإن العلاقات العامة لا تجد نفسها مطالبة بتعميم برامج ترويجية ودعائية لما تنتجه الإدارات التابعة لها ، بقدر ما يتركز دورها في ضرورة إيجاد حالات القناعة والرضا في أوساط الجمهور بما تقدمه لهم من خدمات ومنافع عامة.

وبالرغم من أن هذه المهمة قد تظهر في غاية البساطة للوهلة الأولى . إلا أن التعامل مع مقولة "رضا الناس غاية لا تدرك " تبرز مدى التحدي الذي يجب أن تتعامل إدارات العلاقات العامة معه ، ومدى المشقة والعناء ، والنقد الذي عليها أن تتحمله باستمرار.

وبالتأكيد أن إدارات العلاقات العامة في الإدارات المحلية ، وخاصة تلك التي تتميز بالضعف وعدم تحمل المسؤولية ، قد تتستر وراء تلك المقولة ، وتعلل بها ضعفها وعجزها ، ولهذا فإدارات العلاقات العامة مطالبة دائما بتقديم كشوفات وبيانات تخص الإنجازات الواقعية المنجزة ، كما تخص الخطط المستقبلية القابلة للتنفيذ.

ج- أن مواقف الجمهور الخارجي للإدارات المحلية ولمنظمات القطاع العام تتأثر بالظروف والمناخات السياسية التي تعتبر أكثر العوامل تأثيرا في الرأي العام : فإذا كان الرأي العام المحلي ساخطا أو رافضا، أو له مواقف سلبية نحو السلطة العامة، أو بعض سياساتها أو مواقفها. فينعكس ذلك على نظرة هذا الجمهور للإدارة المحلية - بلدية كانت أو ولاية - بغض النظر عن طبيعة أدائها، وسرعة تنفيذها للخدمة ، ويكون لسان حال الرأي العام المحلي أن السلطات المحلية لا يتوقع أن تقدم للمواطنين أي برامج و مشاريع تنموية جديدة. وتبرز هذه الظاهرة خاصة في دول العالم الثالث أين يظهر إنعدام الثقة بين المراكز السياسية والأطراف في المجتمع. وبذلك تجد أجهزة العلاقات العامة نفسها في موقف لا تحسد عليه. وتصبح جميع ممارساتها وبرامجها ذات فعالية محدودة وفي كثير من الأحيان تفسر على أنها أنشطة دعائية لما تقوم به المراكز السياسية المحلية.

د- أن أجهزة العلاقات العامة في القطاع العام تمتلك مقومات وإمكانات أفضل بكثير مما تملكه منظمات القطاع الخاص: خاصة في الدول التي تجدها تسيطر على وسائل الإعلام الرئيسية. كالصحافة والإذاعة والتلفزيون ... الخ . وبذلك تستطيع إدارات العلاقات العامة توظيف تلك الوسائل الإعلامية لخدمة برامجها وسياساتها، وتنفيذ إعلاناتها وبرامجها التعبوية دون أن تتحمل أية تكاليف ملموسة مقابل ذلك .

ه- أن الإدارات المحلية في معظم الدول وخاصة في دول العالم الثالث تتعرض لضغوطات إجتماعية وسياسية كبيرة: سواء من السلطة المركزية نفسها، أو من بقية القوى والأحزاب السياسية في المجتمع المحلي ، أو من أصحاب النفوذ والجاه الإجتماعي . وغالبا ما تؤدي هذه الضغوط إلى تعريض الإدارات المحلية للنقد الشديد من طرف مختلف القوى والأطراف ، وبذلك تصبح العلاقات العامة أمام تحد كبير وهي تعمل على تصميم برامجها الإعلامية والدعائية. وهنا تظهر ضرورة اللجوء إلى تنفيذ البرامج التي تهدف إلى تخفيف هذه الضغوط ، وتحييد الإدارة المحلية سياسيا وإجتماعيا. بدلا من اللجوء إلى التبريرات التي تحاول أن تدافع عن الإدارات المحلية في أوساط الرأي العام ، لأن ذلك قد يؤدي إلى فقدانها مصداقيتها . وعليه يجب "أن تعمل العلاقات العامة - في مجال صلة الإدارة بالجمهور- على أن يكون المواطن

على علم بما يهيمه معرفته من شؤون الإدارة. كما تسعى إلى التعرف على إحتياجاته وتفهم متطلباته ، وتصغي إلى ما يقوله من إنتقادات أو يدعيه من عيوب . وهذه العيوب وتلك الإنتقادات كثيرا ما تقوم على أساس سليم نظرا لإن الجمهور هو الذي يتحمل المتاعب والمضار الناشئة عن سوء الإدارة مما يجعله أكثر شعورا بها من الإدارة نفسها "(26). لذلك فهي مطالبة بضرورة التفاعل مع هذا الجمهور، فتعطيه وتأخذ منه ، حتى تنال ثقته وتكسب رضاه.

ويتركز جوهر العلاقة بين الإدارة والجمهور فيما تقدمه الإدارات له من واجبات وخدمات متنوعة. ومن المؤكد أن الإدارة لا تستطيع القيام بواجبها على نحو مناسب. إذا قوبلت أعمالها بمعارضة من جانب الجمهور. فمثل هذه المعارضة أو حتى مجرد السلبية يمكن أن تؤدي إلى عرقلة تجسيد المشاريع التنموية وإفساد ما تقوم به الإدارة من أعمال. بل أن سوء تسيير الإدارات المحلية في كثير من الأحيان يساهم في دفع المواطنين إلى تغييرها. والتاريخ مليء بالشواهد المثبتة لذلك. وعليه فإن تأييد جمهور المواطنين المحليين يعد من الأمور الملحة لحسن قيام الإدارة بالتزاماتها ومهامها. والإدارة المحلية الواعية هي التي تقتنع بذلك. حتى أنها تمتنع أحيانا عن إتخاذ بعض القرارات ، إذا رأت أن تنفيذها في حالات معينة يثير سخط الجمهور أو يهدد بالإضراب والمساس بالنظام العام في حدود الإطار الإقليمي.

ويعد حسن معاملة الموظفين للمواطنين ، وقضاء مصالحهم بعناية ، وبسرعة معقولة عاملين أساسيين في كسب ثقته ، ونيل رضاهم وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة المحلية. فالعلاقات المبنية على أساس من الطيبة والود تجعل الخدمة التي تقدمها الإدارة المحلية تبدو كما كانت أفضل مما هي عليه. أما إذا شعر المواطنون بسوء معاملة من يحتكون بهم من موظفي الإدارة أو بعدم قضاء حوائجهم ومصالحهم على نحو مرض فإنه قلما تنجح الوسائل الأخرى التي يمكن أن تلجأ إليها الإدارة المحلية لها ، من أجل كسب محبة ورضا الجمهور وتأييده . لكن مع هذا فحسن المعاملة وحده لا يكفي لكسب الثقة. بل لا بد أن يكون مقرونا بتقديم الخدمات على وجه لائق دون مبالغة في تعقيد الأمور أو تأخيرها.

" ونظرا لأهمية علاقات الإدارة بجمهور المواطنين ، وما يترتب على طبيعتها من أثر خطير في دفع عجلة الإدارة أو تعطيلها بات لزاما على الإدارة المحلية أن تسعى إلى تحسين تلك العلاقات والحفاظ عليها متينة يسودها التجاوب ، واضحة يؤكد لها حرص أجهزة الإدارة على تسهيل أعمال الناس ، وإطلاعهم على أوجه وطرق ما تقوم به من نشاط، وما تحققه من أعمال "(27). ومن أجل تحقيق هذا الهدف يقتضي على الإدارة المحلية ومن خلال إدارة العلاقات العامة القيام ببعض الأعمال أهمها:

- تطوير الوسائل ، وإستعمال التقنيات اللازمة لتأمين إتصال الإدارة المحلية بجمهور المواطنين .
- إعلام المسؤولين بحاجات وآراء جمهور المواطنين وإتجاهاتهم .
- إعلام جمهور المواطنين بمقررات الإدارة المحلية . وهذا من خلال الإتصال الدائم والمباشر بأكبر عدد

ممكن من المواطنين . كي يتم توضيح لهم القرارات المراد إتخاذها ، أو بالإعتماد على المنشورات الخاصة والراديو والتلفزيون .

وعلى العموم هناك مجالات بعينها يبرز فيها دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية إزاء الجمهور العام يمكن أن نوجزها فيما يأتي(28):

- **التوعية والإرشاد** : وتشمل التوعية السياسية كتوعية المواطن بواجباته الانتخابية ، أو بخطورة ترديد الإشاعات والتأثر بها ، كما تشمل الإرشاد الصحي سواء بإشراك المواطنين ، أو بتوعيتهم بالعوادات السليمة. أما التوعية الثقافية فإنها تتمثل بصفة أساسية في محاربة الأمية ، والخرافات ، والعوادات المختلفة المعوقة للإنتاج والتقدم.

- **الوقوف على رأي الجمهور في الخدمات العامة المقدمة**: ينبغي على إدارة العلاقات العامة في الإدارات المحلية القيام باستطلاعات للرأي لمعرفة رأي الجمهور في الخدمات المقدمة ، وتقييمه لها ومدى مساهمتها وسدها لإحتياجاته. فقد تقوم الإدارة المحلية بنشاط ما أو خدمات تعتقد أنها مفيدة وتسد حاجات ملحة لدى المواطنين ، في حين يتضح باستطلاع الرأي أن الجمهور يخالف ما ذهب إليه المسؤولين .

- **كسب رضا الرأي العام المحلي وتأييده تجاه القرارات الجديدة**: إن هدف العلاقات العامة الأساسي في الإدارة المحلية هو كسب رضا الجمهور العام المحلي. وخاصة بالنسبة للقرارات الجديدة والإجراءات العامة التي تمس حياة المواطن اليومية أو مستقبله أو مصالحه الأساسية ، وعادة ما تمهد العلاقات العامة لمثل هذه القرارات بحملة إعلامية تثير فيها الموضوع الذي تريد الإدارة المحلية أن تتناوله فتوجه أنظار المواطنين إليه وتتيح الفرصة أمام كل صاحب رأي ليبدلي برأيه فيه. حتى يتبين للإدارة المحلية حقيقة إتجاهات الرأي العام المحلي نحو تلك القرارات المراد إتخاذها وبناء على ذلك يتم تنفيذها، أو تأجيلها أو غض النظر عنها.

- **الإهتمام بشكاوى الجمهور ومقترحاته** : بينا فيما تقدم أهمية وقوف الإدارة المحلية على وجهة نظر الجمهور فيما تقدمه من خدمات ، وما تزاوله من نشاط. ولكن يلاحظ أن تشجيع الأفراد والهيئات الجماهيرية على الإدلاء بأرائهم يقضي إشعارهم باهتمام الإدارة المحلية ككل. بما يقدمونه من آراء ومقترحات ، وترحيبها بها وتجاوبها مع مراسليها. وأبسط مظاهر هذا الإهتمام الرد عليهم ، وإعلامهم بما أتخذ حيالها من إجراءات.

5-8/ عمليات العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

تتطلب الممارسة السليمة للعلاقات العامة أداء أربعة أنشطة رئيسة تتسم بالتكامل والتداخل والإستمرار، وتعتبر الأساس الجيد لتصميم برنامج علاقات عامة فعال في وحدات الإدارة المحلية، كما أن هذه الأنشطة تعتبر بمثابة وظائف فرعية وخطوات أساسية يطلق عليها البعض فنون العلاقات العامة. ويسمى البعض الآخر في مجملها عملية العلاقات العامة. وتتمثل في البحوث، والتخطيط والإتصال والتقييم، ويمكن تناولها في مجال الإدارة المحلية كالاتي (29):

5-8-1/ بحوث العلاقات العامة في الإدارة المحلية: تجسد هذه العملية الخطوة الأساسية التي

تبنى عليها جميع المقومات اللازمة لنجاح نشاطات وبرامج العلاقات العامة. إذ تمثل الأساس الذي يقوم عليه تحديد أهداف العلاقات العامة وتخطيط سياستها، ووضع برامجها العلمية والموضوعية. وتهدف هذه البحوث إلى معرفة إتجاهات الرأي العام المحلي، وإتجاهات المحلية، وردود كافة الأطراف المرتبطة بوحدات الإدارة المحلية، وتحديد بدقة أهم المشاكل التي تواجه المواطنين مع محاولة حصر الحلول المقترحة، وأهم المبادرات الجماهيرية بالمجتمع المحلي. كذلك فإنها تسعى إلى حصر مشاكل العاملين وإحتياجاتهم، ومطالبهم والتعرف على إنعكاس القرارات التي يتم اتخاذها عليهم، وتقييمهم لها.

إن الإعتداد على البحوث العلمية يتطلب استخدام أساليب القياس الموضوعية الدقيقة. وهذا ما يؤدي إلى معرفة الآراء والإتجاهات الحالية للجماهير ودوافع هذه الآراء والإتجاهات وأسبابها، أي الإحاطة بالظروف والمجريات الحالية. هذا بالإضافة إلى التعرف على الديناميكية الدائمة للرأي والعوامل المتحركة فيها. أي معرفة القواعد الرئيسة لحركة الرأي العام المحلي. من جهة أخرى تساعد البحوث على دراسة إحتتمالات ردود الفعل لدى الجمهور المواطنين فيما يرتبط بوسائل الإتصال المحلية المختلفة مع دراسة كيفية تلقي جمهور المواطنين للمعلومات والآراء والإتجاهات الواردة، ومدى التأثير الذي أحدثته الوسائل الإتصالية فيهم.

وعليه يساعد نشاط البحوث على إمداد العلاقات العامة، والسلطات المحلية بكل ما يدعم أنشطتها المختلفة من بيانات، ومعلومات وأساليب، وطرق تؤدي بها إلى إتمام الإطار العام لهذه الوظيفة. ومن أهم الأمثلة حول البحوث الموظفة في ميدان العلاقات العامة نجد:

- أ- **بحوث الدوافع**: تهدف هذه البحوث إلى معرفة الطريقة التي يفكر بها المواطنون، وسلوكهم الخاص برد الفعل في أوقات وظروف معينة. وعادة ما يسند إجراء هذه البحوث إلى الخبراء الخارجيين.
- ب- **بحوث الرأي العام**: تعتبر أكثر يسرا في الفهم من بحوث الدوافع وأكثر إستخداما في مجال العلاقات العامة.

5-8-2/ تخطيط العلاقات العامة في الإدارة المحلية: يجسد هذا النشاط ناحية من نواحي الاستفادة من نشاط البحوث، حيث تتم الاستفادة من آراء وإتجاهات وردود أفعال المواطنين والموظفين عند تخطيط سياسات وبرامج الوحدة المحلية. " ويعتبر التخطيط منهجا سليما للعلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية لأي مؤسسة من أجل كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي وتلاقي الأزمات والمشكلات ومواجهة الكوارث الطارئة ومعالجة آثارها الضارة والسيئة. و يميز خبراء العلاقات العامة بين ثلاثة أنواع أساسية من التخطيط هي "(30):

أ- **التخطيط الوقائي** : ويجسد البرنامج العام الذي يستمر نشاطه كل يوم وكل ساعة ، ويشمل المواطنين والعاملين داخل وحدات الإدارة المحلية ، ويمتد إلى الجمهور المتعامل معها . يسعى هذا النوع من التخطيط إلى ضمان إستمرار العلاقات الطيبة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على قدم المساواة، مع محاولة إيجاد هذا النوع من العلاقات الطيبة في حالة إنعدامها وغيابها.

على العموم هناك خمسة مبادئ أساسية في التخطيط للعلاقات العامة الداخلية يجب مراعاتها وهي:
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل سواء من الناحية المادية أو المعنوية ، ويندرج ضمن الناحية المادية مدى ملائمة المكان من الناحية الصحية والخدمة المتعلقة براحة الموظف جسمانيا . وكذلك الأجور والمرتبات العادلة ، والعلاج ، والتأمين على الحياة والمعاش. أما من الناحية المعنوية فنجد العوامل الإنسانية المبنية على أساس إحترام الإنسان من جانب الرؤساء ، والمساواة في المعاملة ، وتطبيق مبدأ العدالة بين الجميع على أساس الكفاءة والإنتاج ، وإفساح الطريق للترقية ، وثبات سياسة التوظيف ، وتحديد ساعات العمل بشكل معقول ، والمساعدة في الظروف الحرجة .

- دراسة الشكاوى الفردية بدقة ، وإنصاف المظلومين .

- التدريب على معاملة الجمهور معاملة طيبة ، بالإضافة إلى التدريب على كيفية الأداء وتحمل المسؤولية، ورفع المستوى الثقافي والفني لجميع العاملين والموظفين .

- إعطاء حرية الرأي للعاملين في إبداء ملاحظاتهم عن العمل ، وسياسته ، وتمكينهم من تقديم آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بالعمل وتطبيق سياسة الباب المفتوح .

- تقديم النصيحة وشرح الأسس الغامضة ، أو التي يتذمر منها الموظفين والعمال.

أما فيما يتصل بالعلاقات العامة الخارجية فنجد:

- إعداد الأفلام السينمائية عن نشاط الوحدة المحلية ، وما يتصل بها من أعمال.

- المشاركة في المناسبات الدينية والمحلية والوطنية المتعددة.

- إعداد برنامج للمحاضرات العامة للمواطنين في النواحي السياسية والثقافية والدينية.

- إعداد معارض محلية والإشتراك في المعارض المحلية والوطنية.

- تنظيم الزيارات والرحلات لمختلف فئات المواطنين لمعرفة إنجازات الوحدة المحلية.
- تقديم خدمة الإستعلامات الهاتفية الممتازة ، و إصدار مجلة للوحدة المحلية تهتم بكل ما يرتبط بالمجتمع المحلي.

- إصدار النشرات والكتيبات الثقافية لإطلاع المواطنين على نشاطات الإدارة المحلية .
- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وتقديم الأجهزة العلمية للمؤسسات التعليمية والبحثية .
ب- **التخطيط العلاجي** : يسعى هذا النوع من التخطيط إلى مواجهة أزمة قائمة ، أو مشكلة واقعة مثل : إرتفاع نسبة الأمية ، أو إرتفاع معدلات النمو الديمغرافي في وحدات الإدارة المحلية . إضافة إلى هذا يواجه التخطيط العلاجي أيضا الكوارث التي تحل بوحدات الإدارة المحلية. مثل حوادث الحريق ، أو الزلازل . ويستحسن دائما إحتفاظ وحدات الإدارة المحلية ببرامج علاجية معدة لمواجهة مثل هذه الكوارث.

ج- **التخطيط للطوارئ**: ويهتم هذا النوع من التخطيط بالمحافظة على بقاء الموقف ،حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة مثل مواجهة الإدارة المحلية حملة صحفية مغرضة ، أو قيامها بإجراء بعض التعديلات ، أو تطبيق بعض القرارات المحلية مثل منع تجريف الأراضي الزراعية ، ومنع البناء عليها حتى بالنسبة لملاكها . وفي مثل هذه الظروف تسعى وحدات الإدارة المحلية إلى تفادي تأزم الموقف ، والحيلولة دون تطور الأمور. من خلال قيام برنامج التخطيط بإحداث التوازن بين تطبيق القرارات المحلية ، وإجراء التعديلات المقررة ، وبين كسب رضا المواطنين ، أو على الأقل منع إستيائهم بقدر المستطاع .

5-8-3/ الإتصالات المحلية في الإدارة المحلية (التنفيذ): يحتوي هذا النشاط على شرح وتجسيد لما تم تخطيطه ، والإنتقال به إلى الواقع الميداني التنفيذي ، حيث أن أي برنامج علاقات عامة يستدعي إجراء إتصالات مع الفئات الموجه إليها هذا البرنامج . إذن فالمراد بالإتصالات المحلية هو تنفيذ خطة العلاقات العامة ، وإستغلال جميع وسائل الإتصال التي تم إختيارها لإيصال البيانات والمعلومات لجميع الجماهير، والأجهزة والجهات المرتبطة بوحدات الإدارة المحلية بالكمية والنوعية المطلوبة.

والإتصالات المحلية بصفقتها أحد فنون العلاقات العامة في الإدارة المحلية تتطلب مزيجا مناسباً بين الإتصال الشخصي، والوسائل الجماهيرية ، مع عدم نسيان دور قادة الرأي في المجتمعات المحلية ، سواء كان ذلك الدور تلقائياً أو موجهها بشكل مباشر أو غير مباشر. حيث يستدعي الأمر الإستفادة من نشاط قادة الرأي بهذه المجتمعات ، من خلال الإتصال بهم لإطلاعهم بالوسائل التي يفترض توظيفها، ولتكوينهم في طرق إقناع المواطنين بالقيم والمبادئ الإيجابية والمحابية لعملية التنمية المحلية.

الإتصالات في ميدان الإدارة المحلية ذات أنواع ثلاثة يتحدد بناء عليها الهدف من الإتصال ، وكذلك إنتقاء وسيلة الإتصال المناسبة . وتتمثل هذه الأنواع فيما يأتي: (31) :

أ- **الإتصالات الضرورية أو الملزمة:** حيث يتم تزويد العاملين بوحدة لإدارة المحلية بالمعلومات الضرورية التي يرون أنه من حقهم معرفتها ، وتحتوي هذه المعلومات على تشريعات العمل ، وحقوق العاملين ، والحوافز والتعديلات الحديثة في قوانين الإدارة المحلية. والهدف من هذه المعلومات هو وفاء الإدارة المحلية بالتزاماتها القانونية ، والأدبية نحو العاملين فيها.

ومن جهة أخرى يتم تزويد المواطنين بالمعلومات عن مشاريع التنمية ، ومعلومات عن الضرائب المحلية وكيفية جبايتها . وغير ذلك من مختلف المعلومات.

ب- **الإتصالات الإعلامية:** حيث يتم تزويد العاملين والمواطنين بوحدة الإدارة المحلية بالمعلومات التي ترى السلطات المحلية ضرورة إلمامهم بها حتى يساهموا بدورهم في تنمية إقليمهم المحلي. وتشمل هذه البيانات معلومات عن المشاكل التي تواجه المجتمع المحلي ، والإمكانيات المتاحة للوحدة المحلية وبرامجها التنموية في المستقبل.

ج- **الإتصالات الإقناعية أو التأثيرية :** حيث لا تكفي الإتصالات المحلية- بنوعها الإلزامي والإعلامي - لإحداث التغيير المطلوب في إتجاهات وسلوك المواطنين ، وإنما تستدعي الضرورة إثارة إهتمامهم بالسلوك الجديد ، وإقناعهم بممارسته. وذلك عن طريق الإتصالات الإقناعية ، ومن المحتمل أن تكون المعلومات في ظل هذا النوع من الإتصالات ذات تأثير ظاهر على طريقة تفكير المواطنين أفرادا وجماعات وعلى إتجاهاتهم . ويمكن أن توظف الإتصالات المحلية خلال تطبيق برامج لترشيد الإستهلاك أو لتنظيم الأسرة ، أو لمحو الأمية وغيرها من المواضيع التي تستدعي المشاركة فيها إقناعا وإقتناعا .

وعلى العموم يمكننا حصر إتصالات وحدات الإدارة المحلية في صور متعددة منها تلك التي بينها وبين المواطنين سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وكذلك الإتصالات غير المباشرة بين المواطنين والسلطات المحلية ، إضافة إلى إتصالات المواطنين بممثلهم السياسيين. ويمكن تقديم هذه الصور كالاتي :

أ- **الإتصالات المباشرة بين وحدات الإدارة المحلية والمواطنين بها:** حيث تضم كافة القوانين الخاصة بالإدارات المحلية نصوصا تتيح للمواطن الحق في إبداء الرأي ، وتقديم المقترحات للسلطات المحلية ، وفي آن واحد ضمان حق المواطن في تلقي الرد ، أو الإجابة حتى لا يكون ما تقدم به أو ما إقترحه قد لقي إهمالا أو تجاهلا.

وقد إنتهجت وحدات الإدارة المحلية في العديد من الدول وسائل متنوعة لوضع هذه النصوص القانونية موضع التطبيق العملي ، ومن بينها :

- وضع صندوق للبريد في مدخل مبنى الوحدة المحلية لإستقبال إقتراحات وشكاوى المواطنين .
- تجسيد نظام للإستعلامات الهاتفية دوره إستقبال شكاوى المواطنين و تحويلها للجهات المسؤولة ، وتبليغ الشاكي هاتفيا بما أتخذ من إجراءات . هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات إرشادية للمواطنين .
- تقديم الإلتماسات والطلبات من طرف المواطنين تساعد على معرفة آراء الجمهور وإحتياجاته، وتخصيص موظفين أكفاء لدراسة إقتراحات وشكاوى الجمهور الخارجي.
- خلق مكاتب المبادرات الجماهيرية التي تعمل على تجميع آراء واقتراحات المواطنين ، وتقديمها للسلطات المحلية ، والتعاون معها لتطبيق أحسنها.
- الإعتماد على المناشير الدورية ، والمجلات والكتيبات والصحف المحلية والعروض السينمائية ، وغيرها من وسائل الإتصال التي توظفها السلطات المحلية في شرح سياساتها للجمهور الخارجي .
- القيام بإستطلاعات للرأي العام المحلي . وهذه الوسيلة ليس من السهل القيام بها نظرا لتكلفتها المادية والبشرية .
- إجراء الندوات النقاشية من خلال تنظيم إجتماع للمواطنين في منطقة معينة لمناقشة الخطط والسياسات والمشكلات الرئيسية . قصد إشراك المواطنين في تقرير الشؤون والأمور المحلية .
- ورغم ذلك تعتبر الإتصالات غير الرسمية الطريقة الأنجع لتحقيق التفاهم المتبادل بين المواطنين ووحدات الإدارة المحلية ، كما تعتبر مؤشرا هاما للثقة التي يشعر بها المواطن تجاه سلطته المحلية. وتعد هي الدليل على مدى اشتراك الموظفين المسؤولين فعليا في السعي نحو حل المشاكل المحلية للمواطنين .
- ب- الإتصالات غير المباشرة بين المواطنين والسلطات المحلية:** بالإضافة إلى الإتصال المباشر، هناك إتصالات غير مباشرة بين المواطنين وسلطاتهم المحلية ، والتي تمثل الجزء الأكبر من علاقات المواطنين بالإدارة المحلية. ومن أهم قنوات هذا الإتصال نجد الوسائل الوسيطة مثل: الصحافة المكتوبة ، الإذاعة ، التلفزيون ، وهي تتيح فرصة التعرف على إحتياجات ورغبات المواطنين وكذلك إطلاع المواطنين على أهم إنجازات ومشاريع إدارتهم المحلية (بلدية ، أو ولاية) .
- ج- الإتصالات بين المواطنين والممثلين السياسيين:** يجسد التمثيل السياسي أحد صور الإتصالات الهامة بين المواطنين وعملية صنع القرار العام. وهناك عدة طرق لتحقيق هذا النوع من الإتصالات أما عن طريق تشكيل لجان القسم أو الحي التي تضم ثلاث من المواطنين في كل قسم أو حي ، دورهم هو الإتصال الدائم بالمواطنين في الحي أو القسم ، وبأعضاء المجلس الشعبي المحلي الممثلين لهذا القسم أو الحي ، وهناك طريقة أخرى وتكون من خلال تنظيم إجتماعات دورية بين المواطنين وممثلهم في المجلس الشعبي المحلي لتبادل وجهات النظر. أما الطريقة الثالثة وهي أن يحدد عضو المجلس الشعبي المحلي ساعات معينة ومحددة وتكون معروفة للمواطنين يستقبلهم خلالها ، ويتشاور معهم في كل الأمور

التي تهمهم ويستمتع إلى آرائهم . أما الطريقة الرابعة فتكون من خلال الإعلان عن إجتماعات المجالس المحلية ونشر جداول أعمالها وتسهيل سبل إطلاع المواطنين على وثائقها .
و عليه لا يمكن إيجاد وحدة محلية فعالة إذا لم تتوفر فيها شبكة إتصالات محلية تصل بين الجماهير والسلطة المحلية ، وتنشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار حتى يكونوا على معرفة بمجريات الأمور فيها .

5-8-4/ التقويم في الإدارة المحلية: يعتبر التقويم إمتدادا 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 مستقبلا بناء على النتائج المستخلصة من هذا التقويم . ويتم التقويم في مجال العلاقات العامة بالإدارة المحلية من خلال جوانب عديدة أهمها الآتي (32):

- 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 الإتصال المستخدمة في التأثير على آراء وأفكار ومعتقدات وإتجاهات الجماهير المختلفة .

- التأكد من إستجابة جماهير المواطنين وكافة الأطراف المرتبطة بالوحدة المحلية لمحتويات الرسالة الإتصالية .

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.

5-9/ القائم بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية:

إن النجاح الأسمى لجهاز العلاقات العامة في الإدارة المحلية " يرتبط إلى حد كبير بالعنصر البشري في التنظيم فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم ، وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات "(33). وينفرد القائم بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية عن غيره من خلال تعامله مع جمهور واسع ، سواء كان الجمهور الداخلي ، أو الجمهور الخارجي لذلك فالوضع يستدعي من القائم بالعلاقات العامة داخل الإدارة المحلية ضرورة دراسة الجمهور بنوعيه ، وضرورة فهمه في سبيل كسب ثقته وتأييده وتعاطفه. لذلك فوظيفة العلاقات العامة تتطلب توفر عدة شروط وخصائص تتعلق بعدة جوانب منها: المؤهلات الشخصية ، المؤهلات الإدارية ، المؤهلات الوظيفية (يمكن الرجوع إليها في الفصل الثالث مع عنصر أخصائي العلاقات العامة). وعمل القائم بالعلاقات العامة في الإدارة المحلية يتحدد في وظائف عديدة ومهمة ومن بينها نجد(34):

- تحسين صورة وسمعة الإدارة لدى الجماهير وذلك من خلال نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وواجباتهم داخل الإدارة المحلية.
- تقديم النصائح والإرشادات للإدارة العليا فيما يتعلق بالقضايا والمواقف التي تواجه الإدارة المحلية.
- شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجيهات الإدارة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف .
- بناء جسور المودة وإيجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة المحلية وجمهورها الداخلي والخارجي .
- مساعدة الجمهور على تكوين رأييه بمدى بمدى جميع المعلومات. و بذلك يتشكل رأي سليم مبني على أساس الحقائق.
- العمل كمستشار شخصي لجميع أعضاء المجلس التنفيذي ، ولجميع المسؤولين في المستويات الإدارية العليا .
- التنسيق بين مختلف القطاعات والمديريات داخل الإدارة المحلية لتحقيق التوافق والإنسجام بين بعضها البعض ، وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- العمل على دحض الشائعات والحملات المغرضة الموجهة ضد الإدارة المحلية بكشف البيانات والحقائق.

- شرح وجهات نظر الإدارة المحلية ، وإظهار إنجازاتها ، مع تنوير الإدارة حول الواقع الذي يتركه تصرفها في أوساط الجمهور ومدى تأثيره في موقف الجمهور إزاء الإدارة المحلية .

إذن فالدور الرئيسي للقائم بالعلاقات العامة داخل الإدارة المحلية هو الإهتمام بالجمهور بنوعيه الداخلي والخارجي . والكشف عن اتجاهاته وآرائه والعمل على قياسها ، ومعرفة قادة الرأي العام المحلي ، وسبل الإتصال بهم والتأثير فيهم. ذلك لأن المعرفة السليمة للجمهور تسهل عمل العلاقات العامة ، وتجعل مهمتها أسهل مما تكون عليه في السابق. كما أنه كلما كانت الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور جيدة عن هذه الإدارة المحلية أو تلك ، كلما تسنى لهذه الأخيرة العمل في مناخ مشجع لتحقيق الأهداف ، وتقديم أحسن الخدمات ، ورسم أفضل الخطط والبرامج التي تلقي تجاوب من طرف الجمهور الداخلي والخارجي . والعكس بالطبع سيكون صحيح فغياب الصورة الجيدة للإدارة المحلية يعرقل مهامها ووظائفها ، ويساعد على إيجاد هوة كبيرة بينها وبين جمهورها .

5-10/ العلاقات العامة في الإدارة المحلية والرأي العام المحلي:

لما كان هناك رأي عام عالمي ، ورأي عام إقليمي . وجد كذلك رأي عام محلي الذي يتحدد بناء على حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها وحدات وأجهزة الإدارة المحلية ، وفي كثير من الحالات تعد طريقة تقديم الخدمة نفسها ، إذ تترك أثارا إيجابية على آراء ومعتقدات المواطن الذي يتلقاها من الموظف المختص. بالإضافة إلى أن الكفاءة في أداء العمل يجب أن تأتي من إمكانية كسب ثقة المواطن المحلي. إذ يجب ألا يخدم هذا المواطن فقط بل يجب أن يشعره بأنه ينال أفضل خدمة ويقصد بالرأي العام المحلي "إتفاق الإتجاهات النفسية العامة لأغلبية المواطنين المحليين حول مستوى أداء الخدمات المحلية من حيث حجمها ونوعيتها وطريقة أدائها . وكذلك حول المقدرات والقضايا والأهداف الخاصة بمجتمعهم المحلي"⁽³⁵⁾، وعلى الرغم من وجود رأي عام محلي إلا أن هناك عدة صعوبات تعوق عملية تكوينه ، وهي كالاتي :

- نقص أجهزة الإتصال المحلية ، وغياب القنوات الصالحة لربط المواطنين بقادتهم ، مما يؤدي إلى نقص في إيصال الحقائق والأحداث إليهم ، وتكوين فجوة كبيرة بين المواطنين وقادتهم المحليين .

- غياب الإهتمام الكافي بالتربية السياسية للمواطنين يؤدي إلى نقص الوعي السياسي لديهم ، وهذا نتيجة فشل القيادات المحلية في خلق المناخ السياسي الملائم ، والفشل في مواجهة بعض الصعاب مثل تفشي ظاهرة الأمية ، وتراخي حماس المواطنين .

- سوء الحالة الإقتصادية ، وما يترتب عليها من تخلف الشعوب وإنتشار للفقر والجهل والمرض .

- ضعف التعليم ونقص الإهتمام بثقافة المواطنين العامة يؤدي إلى سلبية الرأي العام المحلي والجمود واللامبالاة .

- سوء بعض القيادات المحلية ، ونقص كفاءتهم . إذ يحاول الكثير منهم خلق رأي عام نحو شخصه ، أو غيره ، أو نحو بعض القضايا المحققة لأهدافه ومصالحه الشخصية من خلال الإعتداع على الأساليب الشرعية ، و غير الشرعية .

يمكن القول بأن هناك عدة عوامل تؤثر على الرأي العام المحلي ، وبالتالي تؤثر على درجة فعاليته وإتساع نطاقه ، والتي من الضروري للقيادات المحلية والعاملين في أجهزة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية الإلمام بها لإحداث التأثير المطلوب و المرغوب في الرأي العام المحلي ، وهذه العوامل هي (36):

- حجم ونوع الخدمات التي تقدمها وحدات الإدارة المحلية ، وطريقة تقديمها للمواطنين ، ومستوى أدائها، ومدى تلبيتها لإحتياجات ورغبات المواطنين.

- وسائل الإعلام ودورها الكبير في توعية المواطنين ، وتنمية الوعي السياسي لديهم ، وإطلاعهم بكافة الحقائق التي تهمهم . هذا بالإضافة إلى دور إنتشار التعليم وتأثيره على الرأي العام المحلي .

- تصرفات القيادات المحلية والتي من أدوارها الرئيسة توجيه المواطنين وتنظيمهم وإرشادهم للحقائق المحلية.

- تأثير الظروف الإجتماعية والإقتصادية على تغيير الرأي العام المحلي خاصة في أوقات الأزمات، وإنتشار الأمراض ، وغيرها من الأحداث المؤثرة في سير حياة المواطنين في المجتمع المحلي.

- كما تقوم الفنون الشعبية بدور كبير في التأثير على الرأي العام المحلي من خلال ترسيخ قيم وعادات وتقاليدهم الإيجابية بين المواطنين.

- حداثة الموضوع تعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على الرأي العام المحلي ، حيث أن رأي المواطنين قد يتغير عند معرفتهم لأشياء جديدة ترتبط بهم مباشرة.

- الممارسة الرشيدة لوظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية تعتبر من العوامل المؤثرة على الرأي العام .

إذ يمكن لوظيفة العلاقات العامة ممارسة تأثيرات قوية على الرأي العام المحلي عن طريق عدة عوامل يجب على القيادات أخذها بعين الإعتبار، ومن هذه العوامل نذكر :

أ- الإهتمام بتنمية الوعي السياسي والإقتصادي للمواطنين بالوحدة المحلية: وذلك حتى تتكون لديهم درجة عالية من الثقافة تؤهلهم لفهم القضايا والشؤون المحلية . وبالتالي تحقيق المشاركة فيها ، ودحض الآراء السلبية لدى المواطنين ويتحقق ذلك من خلال ما تقوم به وظيفة العلاقات العامة من تنظيم وعقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات للمواطنين ، وفتح المجال لتقديم ومناقشة الإقتراحات والشكاوى ، مع العمل على تدعيم الإتصالات المحلية بين المواطنين والقيادات المحلية ، حيث في المجتمعات الديمقراطية

يشعر المواطنون بمكانتهم وقدراتهم السياسية ويتعامل المواطنون . مع القادة المحليين على أنهم ممثلين ووكلاء عنهم يحاسبونهم على أعمالهم، وتكون لديهم القدرة على إنهاء التمثيل أو الوكالة في أي وقت. وبالتالي يحترم القادة سلطة الشعب التي صنعتهم والتي تستطيع إقصائهم . وذلك لأن إدراك المواطنين لقوتهم وحقوقهم يزيد من قوة الرأي العام المحلي .

ب- العمل على عرض الحقائق كاملة على الرأي العام المحلي: فالرأي العام بحاجة مستمرة إلى معلومات وحقائق عن الأحداث والقضايا التي تهمه حتى يتسنى له تكوين آراء حول تلك الشؤون المحلية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإستخدام المناسب لوسائل الإعلام المتاحة للوحدة المحلية.

ج- الإهتمام باستطلاع وقياس إتجاهات الرأي العام المحلي: معرفة حقيقة إتجاهات الرأي العام المحلي تفيد في التخطيط العام للمجتمع المحلي . و ينأتى ذلك عن طريق القيام باستفتاءات للرأي العام المحلي، والدراسات والبحوث الميدانية والمناقشات العامة ، أو على صفحات المجلات المحلية والإجتماعية . كذلك من خلال الدراسات التحليلية لما تنشره وسائل الإعلام العامة والمحلية من مواضيع وأفكار، أو نقد في مجالات إجتماعية ، أو إقتصادية ، أو غيرها من وسائل معرفة إتجاهات الرأي العام المحلي مثل نظام الشكاوى الذي يتيح للمواطنين تقديم شكاواهم إلى جهات تختص بدراستها. هذا بالإضافة إلى تتبع وتحليل الشائعات كمدخل لتحليل ودراسة الإتجاهات النفسية للمواطنين ، ويعهد إلى العلاقات العامة تطبيق جميع هذه الوسائل كجانب رئيسي في ممارستها لعملها في ميدان الإدارة المحلية .

د- الإقتناع بأهمية العلاقات العامة في التأثير على الرأي العام المحلي: حتى تكون العلاقات العامة فعالة ومحقة لأهدافها لابد من توفر إيمان حقيقي لدى القيادات المحلية - الشعبية والتنفيذية - بأهمية العلاقات العامة وبقدرتها على التأثير في الرأي العام المحلي ، وذلك لمسؤولية هذه القيادات في وضع خطط وسياسات وبرامج الوحدة المحلية . وكذلك فهي المسؤولة عن دعم ثقة المواطنين في وحدات الإدارة المحلية ، وعلى الرغم من ذلك ففعالية العلاقات العامة في الإدارة المحلية مرتبطة بمدى الإهتمام والتأييد الذي توليه القيادات المحلية لها ومدى تفهم أسسها وأبعادها.

5-11/ العلاقات العامة والمشاركة الشعبية المحلية :

" تعتبر المشاركة الشعبية هي الركن الأساسي في فاعلية وحدات الإدارة المحلية ، ذلك أنها تساعد على توفير المعلومات والإقتراحات والبدائل والإمكانيات لتقرير السياسات والأنشطة ولوضع وتنفيذ الخطط الفعالة بواسطة المواطنين. كما أنها تدعم عملية نقل السلطة التنفيذية والإدارية في وحدات الإدارة المحلية ، لتشارك الجماهير في صنع الحياة بمجتمعاتها المحلية. ويقصد بالمشاركة الشعبية تلك المشاركة القائمة على الشعور بالمسؤولية الإجتماعية نحو المجتمع المحلي ، وهو شعور عقلي وعاطفي وخلق. إنها مشاركة من الأفراد والجماعات والقيادات في كل ما يتصل بالحياة في المجتمع المحلي بوجه عام.

وفي كل ما يتعلق بتنمية موارد المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والفكرية بوجه خاص ، بحيث يساهم فيها كل مواطن بما يستطيعه أو يملكه بدافع منه⁽³⁷⁾ . ويقدم المواطنون على المشاركة في المجالات والقضايا التي تشغل إهتمامهم . وقد بينت الدراسات مدى إهتمام المواطنين بخدمات الإدارة المحلية خاصة خدمات الإسكان ، والصحة العامة ، والمياه ، والكهرباء ، والغاز ، وإضاءة الشوارع ، والتخلص من القمامة ، والنقل العام. هذا بالإضافة إلى مواضيع التنمية المحلية ، والتخطيط للوقاية من التلوث وحماية الطبيعة ... الخ . ويمكن لإدارات العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية المساهمة في إثراء المشاركة الشعبية. وذلك على النحو الآتي⁽³⁸⁾:

أ- **فيما يتعلق بالمواطنين**: يمكن لإدارات العلاقات العامة مساعدة المواطنين على إستخدام حقهم في المشاركة الشعبية ، وتبصيرهم بمجالاتها . وذلك بتوظيف عدة أساليب منها :

- تقديم المعلومات الكافية للمواطنين عن طريق وسائل الإتصال المتاحة للوحدة المحلية .
- عقد إجتماعات دورية للمواطنين وممثليهم لتبادل وجهات النظر المختلفة .
- إتاحة الفرص للمواطنين لحضور مناقشات المجالس الشعبية (البلدية و الولائية) .
- الإعلان عن مداورات المجلس الشعبي المحلي للمواطنين وإتاحة الفرص لهم للإطلاع على نسخ منها .
- تنظيم مؤتمرات صحفية للقيادات المحلية في المناسبات ، أو دوريا للإجابة على تساؤلات الرأي العام المحلي ، مع تحديد ساعات معينة ومعروفة لكل المواطنين والقيادات المحلية للتشاور وتقديم الإقتراحات والشكاوى.

- الإهتمام بتكوين الهيئات التطوعية ، ورعاية مكاتب المبادرات الجماهيرية داخل الوحدة المحلية .
- القيام بإستفتاءات منظمة حول بعض القضايا المحلية الحيوية .
- الإهتمام بتلقي شكاوى المواطنين ودراستها ومتابعة البث فيها ، مهما كانت طريقة إبلاغها (الهاتف ، التلغراف...).

- الإهتمام باستقبال إقتراحات المواطنين وتبني المفيد منها ، والإتصال بجهات الإختصاص لتنفيذها .
- ويمكن أيضا لإدارات العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية أن تثير إهتمام الرأي العام المحلي بقضايا ومشاكل المجتمع المحلي ، وتجعله متجاوبا مع مشاريع التنمية التي تنفذ والخدمات التي تقدم ، وتجعله مدركا للحاجة إليها ، ومشاركا في تنفيذها . كذلك يمكنها تغيير أسلوب تفكير بعض من المواطنين بعدم الإكتفاء بترديد الشكاوى ، وترسيخ القيم الإيجابية ، وتوجيه السلوكات إلى وجهة محابية للتنمية.

ب- **فيما يتعلق بالقيادات المحلية وبالعاملين في وحدات الإدارة المحلية**: إذ يمكن لإدارات العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية من تنظيم دورات تدريبية لكل من القيادات المحلية (الشعبية والتنفيذية) وللعاملين في الإدارات المحلية. وذلك من أجل تنمية إتجاهات ، وتكوين مفاهيم صحيحة لديهم

نحو الخدمة العامة والمحلية ، وبأنها بذل وعطاء. وكذلك تعميق مفهوم خدمة المواطن المحلي حتى يواجهوا جميعا المشاكل المحلية التي يعاني منها المواطنين ، والتصدي لها معا. وحتى يمكنهم التعاون مع الجهود الذاتية للمواطنين في تحقيق أهداف التنمية المحلية.

5-12/ العلاقات العامة ومجالات التنمية المحلية:

تساهم العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية من خلال عدة مجالات أهمها (39):

أ- **المجال الإقتصادي:** تساهم العلاقات العامة في تحقيق التنمية الإقتصادية من خلال الآتي:

- تنمية الوعي الإذخاري لدى المواطنين والعاملين بالإدارة المحلية ، من خلال إطلاعهم على أجهزة الإذخار المحلية .

- القيام بتنظيم ندوات ومحاضرات للمواطنين من أجل الكشف عن عوائق التنمية المحلية ، ومساعدتهم على تقديم المبادرات الذاتية للتصدي لهذه العوائق.

- دعوة القيادات المحلية لتكون قدوة في الحرص على المال، وتوجيهه حسب ما يخدم المجتمع المحلي بدلا من المظاهر والمزايا الخاصة التي لا يستفيد منها سوى قلة من المواطنين.

- تعمل العلاقات العامة على توجيه العاملين والمواطنين إلى الإنفاق الإيجابي ، وإستبعاد الإنفاق السلبي كالإقبال على التدخين والمخدرات وغيرها. مما يستنزف أموالا طائلة يمكن إستثمارها في المشاريع المفيدة.

- الإهتمام بأسر العاملين في الإدارة المحلية ، وتوفير الرعاية الصحية والإجتماعية لهم وتنقيف العاملين والترفيه عنهم ، قصد رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم ، وتوسيع دائرة معلوماتهم وزيادة درجة فعاليتهم في تحقيق أهداف التنمية.

ب- المجال الإداري:

- يمكن لجهاز العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية معرفة كافة الظروف المعوقة لأداء الخدمات المحلية، وذلك عن طريق متابعة الشكاوى المقدمة من طرف الموظفين ، والمواطنين على حد سواء .

- العمل على تشجيع المبادرات الذاتية التي يقدمها المواطنون لحل المشاكل المحلية ، ونشر هذه المبادرات في الصحف المحلية لتشجيع الإبداع ، والعطاء للمجتمع المحلي .

- تنظيم المسابقات المهنية الهادفة إلى تطوير العمل الإداري في الإدارة المحلية ، ووضع نظام الحوافز الذي يتلاءم مع ظروف كل جهاز خدماتي لخلق جو من المنافسة بين مختلف الأجهزة المحلية ، أو تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن .

- مساعدة القيادات المحلية في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التنسيق بين الخطط ، وأهداف الإدارة المحلية والأجهزة الخدمية بها من جهة ، والمواطنين داخلها من ناحية أخرى.

ج- المجال الإجتماعي:

- تساعد العلاقات العامة في الإدارة المحلية على نشر القيم الروحية والأخلاقية بين العاملين ، وهذا من خلال عقد الندوات والمحاضرات التي تصب في هذا المجال . مع حث المواطنين على التصدي لموجات الفساد والإنحلال التي يتعرض لها المجتمع المحلي.

- مشاركة العلاقات العامة الأجهزة الصحية بالإدارة المحلية ، وذلك بتبني برامج الرعاية الصحية للعاملين بها، وتنمية الوعي الصحي بينهم من خلال الندوات ، واللقاءات والمحاضرات .

- تساهم العلاقات العامة في تكوين الجمعيات التطوعية النوعية التي تخدم أهداف معينة مثل: جمعية النظافة والبيئة ، جمعية محو الأمية ، جمعية ترقية المرأة ،... الخ .

- الإهتمام بالبرامج الترفيهية ، وتوجيه العاملين داخل الإدارة المحلية ، والمواطنين إلى إستغلال أوقات الفراغ بما يعود بالفائدة على المجتمع المحلي ، كتهيئة الظروف المناسبة للممارسة الأنشطة الرياضية ، تنظيم الرحلات ،تشجيع الأنشطة الثقافية ، وتحقيق الرعاية الإجتماعية بكافة صورها .

د- **المجال السياسي:** العلاقات العامة في الإدارة المحلية تساهم في تحقيق التنمية السياسية من خلال:

- تنمية الوعي السياسي وإطلاع المواطنين بالمشاكل الأساسية التي تواجه مجتمعهم المحلي . وذلك من خلال المشاركة في العمل السياسي المحلي ، كالتنظيمات السياسية ، والأحزاب والمجالس الشعبية.

- المحافظة على الإستقرار السياسي في المجتمع المحلي .

- العمل على توفير فرص للتعبير الحر لكل الآراء في صحف الوحدة المحلية ومطبوعاتها ، من خلال الندوات ، والمؤتمرات التي تعقدها لمناقشة القضايا السياسية .

ومنه نستنتج أن العلاقات العامة لها دور كبير في تحقيق التنمية الإقتصادية والإدارية ، والإجتماعية والسياسية داخل الإدارة المحلية. وهذا من خلال تصميم وإعداد البرامج التنموية الفعالة في تحقيق التنمية المحلية .

5-13/ مشاكل العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

على الرغم من إتساع و تنوع 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 :

5-13-1/ المشاكل المهنية : " تعد الضغوط المهنية التي يواجهها القائمون بالاتصال في العلاقات العامة أثناء ممارستهم لمهامهم أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد المقدرة الإتصالية لهؤلاء الأفراد، و لهذه الضغوط جوانب عديدة و لكنها متداخلة فيما بينها " (40) . من أهم المشاكل المهنية نجد :

أ- تعدد المفاهيم المستخدمة في العلاقات العامة: و هي أم المشكلات المهنية في العلاقات العامة ، و المدخل 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 و الإعلام ، العلاقات العامة و الإعلان ، العلاقات العامة و الإعلان و النشر. بالإضافة إلى هذا يوجد خلط بين مفهوم العلاقات العامة و مفاهيم أخرى منها : الدعاية ، العلاقات الإنسانية ، الشؤون العامة.

ب- الفهم القاصر لدور العلاقات العامة: " ما من وظيفة من وظائف الإدارة سيء فهمها و ثار 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 الإهتمام بها " (41) . فمن أهم المشاكل التي قد تعترض رجل العلاقات العامة قصور فهم دوره في الإدارة المحلية التي يعمل بها، وتصور الآخرين أنها وظيفة مقتصرة على الأنشطة السطحية من إعداد الزيارات، والإستقبالات. غافلين عن الدور المهم الذي تلعبه في كسب رضا الجمهور الداخلي و الخارجي ، و هذا من أصعب الأمور. كما يعتقد في العلاقات العامة من طرف البعض أن عملها إستشاري و ليس تنفيذي ، وأن نتائجها غير ملموسة. أي تتعامل مع أشياء مجردة لا يمكن قياسها مقارنة مع ما يبذل و ينفق 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 و الإجتماعية. 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 و الإتصال ، 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 و مستقبلها .

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 ، و ضرورتها ، و حاجة التنظيمات إليها لا يوجد لها أي تنظيم نقابي فعال.

هـ- **تنوع جمهور العلاقات العامة في الإدارة المحلية** : تمتاز العلاقات العامة عن باقي الإدارات بالتعامل مع جمهور واسع و متنوع منه: الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي ، وهذا ما يتطلب من رجل العلاقات العامة فهم و دراسة طبيعة هذا الجمهور والعمل على كسب تأييده ، و كيفية 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 ، و إقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعدادا جيدا ، ومهما أحسن رجل العلاقات العامة في إختيار الوسيلة "(42) لذا فعلى رجل العلاقات العامة أن يدرس الإتجاه العام لهذا الجمهور، ومكونات هذا الإتجاه ، و كيفية تحقيق التأثير فيه. و يواجه القائم بالإتصال مع جمهور الإدارة المحلية عقبات كثيرة في تعامله مع هذا الجمهور تتمثل في: تشتت الجمهور و صعوبة معرفة رأيه ، و تحليل سلوكه. بالإضافة إلى سرعة تغير إتجاهاته و آرائه بشكل مستمر. وكثرة رغباته وإحتياجاته التي تجعل رجل العلاقات العامة غير قادر على تلبيةها جميعا. إلى جانب هذا نجد مشاكل ناتجة عن طبيعة الجمهور، و هذه المشكلة تتطلب الكثير من الصبر و عدم اليأس. فالجمهور كما يقسمه الباحثون ينقسم إلى جزء صغير (15% تقريبا)، يكون مؤيد للإدارة المحلية، و يعلم بنشاطها و جوهر مشاكلها. و جزء آخر (15%) قد يعلمون و قد لا يعلمون و لكنهم يعارضون من أجل المعارضة. و جزء كبير (75%) لا يعلمون عن حقيقة الإدارة المحلية ، و هذا هو الجمهور السلبي الذي تستهدفه العلاقات العامة بشرح سياسات الإدارة المحلية و مختلف الحقائق قبل أن تستطيع الفئة الثانية الوصول إليه و ضمه إليها.

و- **التداخل مع الإدارات الأخرى**: كثيرا ما يخلق التضارب في الإختصاصات بين العلاقات العامة ، و غيرها من باقي أجهزة الإدارة المحلية مما يؤثر على نجاحها و فاعليتها. و هذا ما تبين من خلال الدراسة التي طبقت على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والتي قام بها الدكتور سمير محمد حسين ، و خالد محمد جمال و رشتا سعد هارون . تبين أن أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى و التي تعتبر من إختصاص العلاقات العامة هي : عقد المؤتمرات ، إصدار النشرات ، بحث الشكاوى ، إقامة الحفلات ، الرد على الإستفسارات ، 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 ، و شؤون الموظفين و المشتريات و الإسكان و الإتصالات 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 " (43). وهذا التداخل مرده هو الخلط بين إختصاصات العلاقات العامة و باقي 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.

5-13-2/ **المشاكل الإدارية :** تتمثل أهم المشاكل الإدارية في:

أ- **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 لأنشطتها. " و عدم رغبة أو رفض الإدارة العليا التحدث إلى الجمهور وهذا يجعل الإدارة المحلية تفقد إلى حد كبير لتأييد و تعاطف الجمهور بسبب هذا التجاهل أو عدم الإهتمام " (44). وهناك عدة إدارات تنتظر إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة من لا وظيفة له. و لا تهتم بها كوظيفة إدارية لها مهام واضحة و محددة. هذا رغم دورها الإيجابي في تدعيم وظائف الإدارة العليا ، و هذا المشكل يشكل ضغطا مؤثرا على العاملين بالعلاقات العامة. خاصة أن الإدارة العليا لديها القدرة على التحكم و التوجيه في العمل والنشاط .

ب- **مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي:** " إن الدور الذي تؤديه وظيفة العلاقات العامة ، والمكانة التي تتمتع بها تتفاوت من منظمة الى أخرى. حيث أن هذا الأمر يتم تقريره داخل كل منظمة ووفقا لظروفها " (45). و يختلف 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 و تضيق صلاحياتها.

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

د- **غياب التدريب** : تعد العلاقات العامة من أكثر الوظائف التي تحتاج إلى تنمية مهارات العاملين بها. مما يؤدي إلى الحاجة اللامتناهية للتدريب ، وهذا ما لا توفره الكثير من الإدارات المحلية. و بذلك 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 .

ه- **غياب التخطيط** : يفترض أن تتولد خطط و سياسات العلاقات العامة من خطط و سياسات الإدارة المحلية. وهذا يتطلب مشاركة المسؤولين في إدارة العلاقات العامة في وضع خطط و سياسات 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 ، و حصر خططها في الجانب الدفاعي فقط . هذا بالإضافة إلى نقص البيانات التي تسمح بالتخطيط .

و- **عدم توفر وسائل الإتصال الحديثة**: إن عدم إستخدام رجل العلاقات العامة في الإدارة المحلية لتكنولوجيا الإتصال الحديثة و الإستفادة 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 و تغيرات سريعة سوف تلحق بطبيعة الجماهير التي ينبغي أن يتعامل معها القائم بالعلاقات العامة ، وهو مسلح بإجاداته إستخدام التقنية الحديثة ، التي تتمثل في الكمبيوتر، وإستخدام الأنترنت ، وما يوفرانه من معلومات متنوعة عن كافة نواحي الحياة " (46).

ز- **إنعدام تقييم الأداء**: من الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها الإدارة العليا في العديد من الإدارات المحلية غياب محاسبة و تقييم لأداء العلاقات العامة. والذي يفترض أن يتم دوريا و بشكل مدروس ، وهذا حتى تكشف السلبيات، وتتجلى الإيجابيات. و يحس العاملين بالعلاقات العامة أن عملهم ينال إهتمام الإدارة العليا .

ح- **مؤثرات بيئة العمل الإدارية**: أقرت 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 و نهارا.

مما يسبب التعب و الإرهاق.

-عدم الإستقرار و فقدان الأمل: إذ أن أي خطأ في وظيفة العلاقات العامة تكون معه المحاسبة سريعة لأنه
يمس سمعة الإدارة المحلية ككل. مما يشعر رجل العلاقات العامة بالخوف الدائم من توقيع العقاب من
طرف الرئيس المرتبط به. هذا عكس أخطاء زملائه في المصالح الأخرى .

من خلال ما تقدم في عناصر هذا الفصل نستنتج أن العلاقات العامة تبقى وسيلة عملية تستخدمها
وحدات الإدارة المحلية لزيادة فاعليتها ، ولإيجاد الصورة الجيدة لدى الجمهور الداخلي والخارجي على
حد سواء . هذا رغم المشاكل التي تواجه العلاقات العامة عند أداء مهامها. والتي تتطلب من القيادات
المحلية خاصة والمجتمع المحلي عامة مساعدتها للتغلب عليها . مع ضرورة الإيمان بالأهمية والدور
الكبير للعلاقات العامة في تحقيق التكافل داخل الوحدة مع جمهورها الداخلي والخارجي .

هوامش الفصل الخامس :

- 01- محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة ، المكتبة العالمية ، الزقازيق، مصر، 2004، ص332 .
- 02- فريد كورتل : العلاقات العامة والإشهار (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية بالجزائر)، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، تصدر عن مخبر البحث المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع ، العدد 01 ، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص97 .
- 03- مزياي فريدة :الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وآفاق)،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24 ديسمبر، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص175 .
- 04- محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص334-336 .
- 05- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، طم، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص33-34 .
- 06- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله : إدارة الهيئات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2006، ص305.
- 07- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع (تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة)، طم، دار التسيير، دار البحار، بيروت، 2001، ص130.
- 08- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص10 .
- 09- محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص337 .
- 10- عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص62 .
- 11- http/www –se. gov.sa/prealindex. htm . 24/02/2008, h 9:00.
- 12- محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، طم، مجدلاوي، الأردن، 1998، ص251.
- 13- www. Wadi-information hadhramaut. Info/ar/content/view/ful/ 24/02/08 h 9.21.
- 14- محمد بن إبراهيم التويجري: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد 04 ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004، ص289 .
- 15- أحمد كمال أحمد: العلاقات العامة في المجالات الإجتماعية والإنسانية، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1967، ص238.
- 16- علي عوجة: دراسات في العلاقات العامة والإعلام ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1985، ص64 .
- 17- عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976، ص378
- 18- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق ، طم، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان 2000، ص102
- 19- محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص344.
- 20- عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد ، عمان ، 2004، ص179-180 .
- 21- حسن الحلبي : مبادئ في العلاقات العامة، طم، منشورات عويدات ، بيروت ، باريس، 1980، ص92 .
- 22- ماجد راغب الطلو : علم الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية، 1987، ص412-413 .
- 23- مختار التهامي ، إبراهيم الداوقي: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، طم، دار الطباعة ، 1980، ص70 .

- 24- محمد العزازي أحمد إدريس ، مرجع سابق ، ص181-183 .
- 25- عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح ، مرجع سابق ، ص183-186 .
- 26- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص412 .
- 27- حسن الحلبي ، مرجع سابق ، ص95 .
- 28- مختار التهامي، إبراهيم الداوقوي: مرجع سابق ، ص71-73 .
- 29- محمد العزازي أحمد إدريس ، مرجع سابق ، ص349-351 .
- 30- المرجع السابق ، ص352-355 .
- 31- المرجع السابق ، ص362-363 .
- 32- المرجع السابق ، ص367-369 .
- 33- لبنان هاتف الشامى: العلاقات العامة (المبادئ والأسس العلمية) ، ط1 ، البازوري ، عمان ، 2001 ، ص177 .
- 34- محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة (المشكلات والحلول)، ط1 ، دار نهضة الشرق ، 2004 ، ص25-30 .
- 35- محمد العزازي أحمد إدريس ، مرجع سابق ، ص385 .
- 36- المرجع السابق ، ص392-394 .
- 37- المرجع السابق ، ص401-402 .
- 38- المرجع السابق ، ص406-409 .
- 39- المرجع السابق ، ص438-443 .
- 40- طاهر مرسي عطية : فن وعلم العلاقات العامة و الإعلام ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1985 ، ص13 .
- 41- جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار المعرفة الجامعية، ص515 .
- 42- سمير محمد حسين وآخرون : ندوة واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1992، ص54-55 .
- 43- عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 1993 ، ص52 .
- 44- محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة ، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي ، 1988 ، ص35 .
- 45- محمد محفوظ الزهري: مرجع سابق ، ص122 .
- 46- جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص111.

الفصل السادس:

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة .

/1-6

/2-6

/1-2-6

/2-2-6

/3-2-6

/3-6

- يتناول الفصل الأخير من الدراسة عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات : المقابلة والإستمارة - المتعلقة بالأسئلة الواردة في الإستمارتين - وذلك في جدول به الإجابة والتكرار والنسبة المئوية لكل سؤال . وقد شمل هذا الفصل ما يأتي :
- عرض البيانات الخاصة بكل محور في جداول إحصائية ، وكل جدول يتبعه قراءة وتحليل للنسب الواردة فيه .
 - عرض إستنتاجات فرعية خاصة بكل محور من محاور إستمارة الجمهور الداخلي ، وإستمارة الجمهور الخارجي .
 - عرض النتائج العامة للدراسة إنطلاقاً من فرضيات الدراسة ، وأهدافها وكذا الدراسات السابقة .
 - تقديم أهم توصيات الدراسة.

6-1/ المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية :

6-1-1/ عرض البيانات الخاصة بإستمارة الجمهور الداخلي :

أ- المحور الأول:

جدول رقم (09) يوضح وجود جهاز إداري للعلاقات العامة في بلدية قسنطينة :

الإحتمالات	ك	%
نعم	/	/
لا	101	100
المجموع	101	100

من الجدول رقم (09) نلاحظ أن كل المبحوثين بنسبة 100 % أكدوا على غياب قسم العلاقات العامة داخل البلدية هذا رغم ظهورها في الهيكل التنظيمي . وهذا الظهور هو شكلي فقط ، لأن الهيكل التنظيمي في الواقع غير معمول به ، حيث نجد أن مديرية العلاقات العامة قد تحولت إلى ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وهو عبارة عن سكرتارية للرئيس . أما مكتب الوساطة والعلاقات العامة ، فهو شاغر شأنه في ذلك شأن الكثير من التناقضات التي تظهر في الهيكل التنظيمي ، حيث أن كثير من المصالح والمكاتب هي موجودة شكلاً لا فعلاً. وهذا راجع إلى عدم تغييره منذ سنة 1994، حيث مر على إعتماده 14 سنة كاملة. أما الآن فهو محل مراجعة حقيقية وهو أحد الضروريات. كما أكد لنا ذلك عدة مسؤولين (حسب رئيس المجلس الشعبي البلدي و نوابه).

جدول رقم (10) يوضح الإجابة على السؤال في حالة الإجابة بلا
فما هي الجهة المكلفة بالإتصال داخل البلدية ؟

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	100	100	/	/	خلية الإتصال
100	101	65.36	65	35.64	36	الأمين العام
100	101	/	/	100	101	المسؤول المباشر
100	101	74.26	75	25.74	26	ن.ر. المكلف الموارد البشرية

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن خلية الإتصال ليس لها أي دور وظيفي للإتصال بالموظفين حيث كانت نسبتها منعدمة ، في حين نكتشف أن المسؤول المباشر هو الجهة الأولى المكلفة بالإتصال بالموظفين التابعين له . حيث بلغت نسبته 100% . أما النسبة التي تليها وهي 35.64% فترجع إلى الأمين العام ، وفي الأخير نجد نسبة 25.74% المعبرة عن نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية . ومنه نستنتج أن عملية الإتصال داخل البلدية تتم بالدرجة الأولى من خلال المسؤول المباشر المكلف بالإتصال بالموظفين والعمال التابعين له . كما نستنتج أن خلية الإتصال ليس لها أي دور فيما يخص الإتصال الداخلي و الإهتمام المستمر بشؤون الموظفين والعمال.

جدول رقم (11) يوضح الإجابة على سؤال : هل هناك إتصال بينك وبين موظفي خلية الإتصال

%	ك	الإحتمالات
29.70	30	نعم
69.30	70	لا
100	101	المجموع

تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يكشف أن معظم أفراد العينة ليس لهم إتصال بالخلية حيث بلغت نسبتهم 69.30 % ، في حين النسبة القليلة فهي 29.70% كشفت عن وجود إتصال بينها وبين الخلية. ولا يقصد من ذلك أنها المكلفة بالإتصال بهم . فهي ليست بديل عن وجود جهاز العلاقات العامة في بلدية قسنطينة.

جدول رقم (12) يوضح الإجابة على سؤال : حالات إتصال الجمهور الداخلي
بأفراد الخلية في حالة الإيجاب:

الإحتمالات	ك	%
غالباً	06	20
أحياناً	21	70
نادرًا	03	10
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إتصال الموظفين والعمال بالخلية معظمه يكون أحياناً، حيث بلغت نسبة ذلك 70 % . في حين بلغ إحتمال غالباً 20 % فقط . أما إحتمال نادرًا بلغت نسبة 10 % . وعليه نكتشف أن الخلية لا تقوم بأدوار ووظائف جهاز العلاقات العامة التي محورها الأساسي هو الإتصال الدائم داخليا وخارجيا .

جدول رقم (13) يوضح الإجابة حول إطار تعامل الموظفين والعمال مع خلية الإتصال:

الإحتمالات	ك	%
العمل	20	67
الزمالة	04	13
هما معا	06	20
المجموع	30	100

أرقام الجدول رقم (13) تبين طغيان الإتصال الرسمي بين عينة الجمهور الداخلي وأفراد خلية الإتصال، حيث بلغت نسبته 67 % . أما إطار الزمالة فبلغت نسبته 13 % مسبق بإطار العمل والزمالة معا ، الذي بلغت نسبته 20 % من المجموع الكلي وعليه فالعملية الإتصالية بين الجمهور الداخلي وخلية الإتصال توحى بغياب العلاقات الإنسانية بينهما. في حين نجد أن إدارة العلاقات العامة تهتم بكل أمور هذا الجمهور سواء في إطار العمل أو خارجه .

جدول رقم (14) يوضح مدى إطلاع أفراد الجمهور الداخلي على عدد أفراد خلية الإتصال :

الإحتمالات	ك	%
2	18	60
4	06	20
6	06	20
المجموع	30	100

تفحص أرقام جدول رقم (14) تكشف أن نسبة 60 % من الجمهور الداخلي الذي يتصل بخلية الإتصال على إطلاع بعدد أفرادها الحقيقيين والمقدر بفردين (02). أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 40 % فهي غير مطلعة على العدد الحقيقي. حيث رأت 20 % منهم أن عددهم 04 أفراد ، و 20 % المتبقية رأت أن عددهم 06 أفراد وهذا يكشف عن وجود خلل وظيفي ، حيث نجد أن الموظفين والعمال غير مطلعين على العدد الحقيقي لأفراد الخلية نظرا لغياب الإتصال الدائم بينهما.

جدول رقم (15) يوضح أهم الصفات التي يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال حسب آراء الجمهور الداخلي :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	30	33	10	67	20	القدرة على الإقناع
100	30	10	03	90	27	التحكم في اللغات
100	30	30	09	70	21	القدرة على مواجهة المشاكل
100	30	33	10	67	20	القدرة على الإتصال
100	30	17	05	83	25	البشاشة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أهم صفة يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال حسب رأي الجمهور الداخلي هي صفة التحكم في اللغات حيث بلغت نسبتها 90 % - وهذا ما لمسناه فعلا من خلال المقابلات التي أجريناها معه - متبوعة بصفة البشاشة التي قدرت نسبتها 83 % ، و صفة القدرة على مواجهة المشاكل بنسبة 70% . لنجد في الأخير وبالتساوي نسب صفتي القدرة على الإقناع ، والقدرة على الإتصال بنسبة 67 % . أما تخصصه الدراسي فهو متحصل على شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية (DEUA) في قانون الأعمال . وله خبرة في مجال العمل الصحفي . وهذا ما مكنه من إمكانية التحكم في تقنيات التحرير وباللغتين العربية والفرنسية. أما أقدميته فهي 03 سنوات فقط في الخلية (حسب مقابلة مع مسؤول خلية الإتصال يوم 2008/05/21) . وعليه نكتشف أن الخلية لا يتولاها مختص في الإتصال ، لكن هذا لا يمنع من تمتعه ببعض الصفات الجوهرية الأخرى .

جدول رقم (16) يوضح أهم الوظائف التي تقوم بها خلية الإتصال:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	30	100	30	/	/	الإتصال بالموظفين والعمال
100	30	/	/	100	30	الإتصال بوسائل الإعلام
100	30	100	30	/	/	إجراء البحوث
100	30	93	28	7	02	الإتصال بالمواطنين
100	30	33	10	67	20	إستقبال الوفود الوطنية والأجنبية
100	30	17	05	83	25	التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية
100	30	100	30	/	/	إستقبال المواطنين ومعرفة شكاويهم

من خلال هذا الجدول يمكننا إستنتاج أهم وظائف خلية الإتصال حيث يمكن ترتيبها كالاتي :

- الإتصال بوسائل الإعلام بنسبة 100% .

- التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية بنسبة 83% .

- إستقبال الوفود الوطنية والأجنبية بنسبة 67% .

أما باقي الوظائف المقترحة فهي منعدمة تماما وليست من وظائف الخلية.

وعليه نستنتج أن الخلية تقوم بدور إعلامي أكثر منه إتصالي حيث تنحصر وظائفها مع وسائل الإعلام ، والوفود ، وتغطية نشاطات البلدية. هذه الأخيرة التي تكون غير مباشرة حيث توصلها لوسائل الإعلام (جرائد ، إذاعة سيرتا) فقط . فالخلية عبارة عن همزة وصل بين البلدية ومختلف وسائل الإعلام المحلية . أما الإتصال بالموظفين والعمال والمواطنين ، فهذه الوظائف مغيبة تماما وليست من وظائفها. وبذلك فهناك خلل وظيفي بين تسميتها بخلية الإتصال وبين وظائفها المجسدة ، كما أن موظف خلية الإتصال لا يقوم بوظائف رجل العلاقات العامة في الإدارة المحلية ، والتي سبق الإشارة إليها في الفصل الخامس (ص 146-147) .

خلاصة المحور الأول: من خلال تحليلنا لبيانات هذا المحور يتبين لنا أن ظهور مديرية العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لبلدية قسنطينة هو ظهور شكلي فقط . إذ أنها غير مجسدة على أرض الواقع بنسبة 100 % . لذلك وجدنا مسؤولية تحقيق الإتصال الداخلي موزعة على عدة جهات من بينها المسؤول المباشر ، الأمين العام ، نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالموارد البشرية ،... إلخ .

أما خلية الإتصال التي إفترضنا أنها تعوض جهاز العلاقات العامة بمسمى مغاير - كما هو الحال في الكثير من المؤسسات العمومية والخاصة - وجدنا أن ليس لها دور في تفعيل الإتصال الداخلي من خلال الإهتمام المستمر بأفراد الجمهور الداخلي حيث كانت نسبة إختيارها منعدمة . أما الموظفين الذين يتصلون بها فنسبتهم كانت منخفضة ولم تتجاوز 29.70 % . وهذا الإتصال يتمحور بالدرجة الأولى حول العمل ولا يكون بشكل دائم . أما الإشراف على هذه الخلية فهو يعود إلى فردين فقط ، في حين الإدارة الحقيقية للعلاقات العامة تحتاج إلى فريق عمل متكامل يسمح بتقسيم العمل حتى يتسنى تحقيق الوظائف المطلوبة . والمشرف على الخلية غير متخصص في الإتصال والعلاقات العامة . لكن هذا لا يمنع من توفره على بعض صفات رجل العلاقات العامة (التحكم في اللغات ، البشاشة ، القدرة على الإقناع ،.. إلخ) ، كما أن وظائف خلية الإتصال تنحصر في الإتصال بوسائل الإتصال ، التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية ، إستقبال الوفود الوطنية والأجنبية . أما إهتمامها المستمر بشؤون الموظفين والعمال (آرائهم ، مشاكلهم ، شكاويهم ، راحتهم ، ثقافتهم ...) . فهذا الأمر غير محقق على الإطلاق بنسبة 100 % . وعليه فوظائف الخلية لم ترق بعد إلى قائمة الوظائف الطويلة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة مع جمهوره الداخلي . كما أن أهدافها بعيدة إلى حد كبير عن أهداف العلاقات العامة التي تعرضنا لها فيما سبق . فههدف الخلية الأساسي هو أن تبقى همزة وصل بين البلدية وبين وسائل الإعلام المختلفة خاصة منها المحلية .

وعليه نستنتج أن العلاقات العامة في بلدية قسنطينة لا تظهر كجهاز إداري متخصص وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين والعمال .

ب- المحور الثاني:

جدول رقم (17) يوضح وسائل إتصال الموظفين بالمسؤولين :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	100	101	/	/	خلية الإتصال
100	101	/	/	100	101	الإتصال المباشر بالمسؤول
100	101	45.54	46	53.46	54	المراسلات الإدارية
100	101	68.31	69	30.69	31	الإجتماعات
100	101	72.27	73	26.73	27	الهاتف
100	101	101	101	/	/	الأنترنت

من خلال هذا الجدول يمكننا ترتيب وسائل أو طرق إتصال الموظفين بالمسؤولين كالآتي :

- في المرتبة الأولى نجد الإتصال المباشر، حيث يحتل نسبة 100% . والذي يوظفه الموظفون والعمال للإتصال بمسؤوليهم المباشرين .
 - في المرتبة الثانية نجد المراسلات الإدارية بنسبة 53.46% .
 - المرتبة الثالثة عادت إلى الإجتماعات بنسبة 30.69% .
 - أما المرتبة الرابعة فيمثلها الهاتف بنسبة 26.73% .
- كما نستنتج أن خلية الإتصال ليس لها أي دور في إتصال الموظفين والعمال بالمسؤولين. أما الأنترنت كوسيلة عصرية للإتصال في المؤسسات فهي مغيبة تماما في البلدية رغم وجودها في بعض المديريات ، حيث لم يعمم إستعمالها في كل المديريات والقطاعات. و حسب المقابلة التي كانت مع الأمين العام (يوم 2008/05/16) بين لنا أن هناك تفضيل للطرق الكلاسيكية في الإتصال التي تعتمد على الإتصال الشخصي متبوع بالتحريير الإداري.

جدول رقم (18) يوضح الشؤون التي تستدعي إتصال الموظفين بالمسؤولين :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	/	/	100	101	شؤون العمل
100	101	70.30	71	29.70	30	الشؤون الخاصة
100	101	95.05	96	04.95	05	شؤون تخص الزملاء

تكشف معطيات جدول رقم (18) وحسب إجابات المبحوثين أن الشؤون التي تستدعي إتصالهم بالمسؤولين هي شؤون العمل في المقام الأول بنسبة 100% ، ثم في المقام الثاني نجد الشؤون الشخصية بنسبة منخفضة قدرها 29.70 % ، وفي الترتيب الأخير نجد الشؤون التي تخص الزملاء بنسبة 04.95 % . وعليه نستنتج أن إتصال الموظفين والعمال بالمسؤولين من أجل الشؤون الشخصية التي تهمهم له الحظ القليل من فرص الإتصال الدائمة . وهذا له دلالات وظيفية مهمة في دراستنا ، حيث أن غيابه لا يساعد على تحسين الصورة وكسب الثقة.

جدول رقم (19) يوضح وسائل إتصال المسؤولين بالموظفين :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	69.30	70	29.70	30	الإعلانات
100	101	75.24	76	23.76	24	الهاتف
100	101	09.90	10	89.10	90	الإتصال الشخصي
100	101	100	101	/	/	خلية الإتصال
100	101	65.34	66	33.66	34	الإستدعاء الكتابي
100	101	100	101	/	/	المجلة

نلاحظ من خلال جدول رقم (19) أن نسبة 89.10 % من الموظفين والعمال يرون أن المسؤولين يتصلون بهم من خلال الإتصال الشخصي . وهذا يتجسد خاصة مع المسؤولين المباشرين . ليأتي الإستدعاء بعد ذلك مباشرة بنسبة قدرها 33.66 % لتليه مباشرة الإعلانات والتي تكون عبارة عن تعليمات أو أوامر بنسبة 29.70 % . أما الهاتف فيحتل نسبة 23.76 % فقط . هذا ونجد التمثيل الصفري فيما يخص خلية الإتصال وكذا المجلة. هذه الأخيرة التي كانت موجودة وإنقطعت . لكن في الوقت

الحاضر هناك إرادة لبعثها تحت المسمى القديم "جسور قسنطينة" * وعليه نستنتج أن وسائل إتصال المسؤولين بالموظفين تعتمد بالدرجة الأولى على الإتصال الشخصي ، والذي يراعى فيه السلم التنظيمي والإداري ، حيث يتصل كل مسؤول بالموظفين والعمال التابعين له وهكذا تتم الحلقة الإتصالية وتنتقل المعلومة .

جدول رقم (20) يوضح أهم الشؤون التي تستدعي إتصال المسؤولين بالموظفين :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	09.90	10	90.1	91	من أجل تقديم أوامر وتعليمات
100	101	87.13	88	12.87	13	حل المشاكل الشخصية
100	101	84.16	85	15.84	16	المشاركة في الأمور الخاصة (الأفراح، الأحزان ..)
100	101	44.55	45	55.45	56	حل مشاكل العمل
100	101	88.12	89	11.88	12	الإستماع إلى الإنشغالات
100	101	95.05	96	04.95	05	مناقشة أمور الزملاء
100	101	54.46	55	45.54	46	توجيهات في شؤون العمل

يوضح الجدول رقم (20) أهم الشؤون التي تستدعي إتصال المسؤولين بالموظفين و هي كالآتي:

- من أجل تقديم أوامر وتعليمات ، حيث بلغت نسبتها 90.10% .

- حل مشاكل في العمل بنسبة 55.45% .

- إعطاء توجيهات بنسبة 45.54% .

- حل المشاكل الشخصية الخاصة بالموظفين والعمال بنسبة 12.87% فقط .

- الإستماع إلى الإنشغالات بنسبة 11.88% فقط.

- مناقشة أمور الزملاء بنسبة 04.95% فقط .

وعليه نستنتج طغيان الجانب الرسمي في الإتصالات التي تكون بين المسؤولين والموظفين والعمال داخل البلدية ، حيث يغلب عليها طابع تقديم الأوامر والتعليمات ، وحل المشاكل العملية ، وكذا إعطاء التوجيهات. هذا مع تسجيل نقص في الإتصالات غير الرسمية التي تكون خارج إطار العمل . كأن تشمل حل المشاكل الشخصية ، الإستماع إلى الإنشغالات ، المشاركة في الأحزان والأفراح. هذا رغم مالها من دور في التقارب الموظفين والعمال بالمسؤولين حيث أنها دليل على الإهتمام وسبيل لكسب الثقة .

* حسب المقابلات التي كانت مع رئيس المجلس الشعبي ونوابه .

جدول رقم (21) يوضح رأي أفراد العينة في أمور العمل من الناحية المادية :

الإحتمالات	ك	%
ملائمة	20	19.80
غير ملائمة	81	80.20
المجموع	101	100

إن أغلب أفراد المبحوثين بما يمثل 80.20% يرون أن الظروف المادية للعمل في البلدية غير ملائمة. أما القلة القليلة التي تمثل 19.80% يرون أنها ملائمة ومعظم هؤلاء ينتمون إلى فئة الإطارات وعدم رضا الموظف أو العامل عن ظروفه المادية يؤثر بدرجة كبيرة عليه خاصة عند تأدية مهامه وأعماله إذ تساعد على وجود اللامبالاة و الإهمال ، وقد بين لنا المسؤولين أن هناك مجهودات وإعتمادات مالية ضخمة تصرف من أجل توفير حد أدنى من الشروط المطلوبة للعمل (مثل توفير الأثاث ، المكيف ، أجهزة الإعلام الآلي إلخ)*.

جدول رقم (22) يوضح أهم مظاهر عدم توفر الجو الملائم للعمل ماديا في بلدية قسنطينة:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	81	41.98	34	58.02	47	عدم توفر الشروط المادية للعمل (المكان ، التهوية ، ...)
100	81	62.96	51	37.04	30	سوء خدمات العلاج والتأمين على الحياة والمعاش
100	81	12.35	10	87.65	71	إنخفاض الأجور مقارنة بالإدارات الأخرى
100	81	33.33	27	66.67	54	غياب المكافآت والحوافز المادية

الجدول رقم (22) يكشف عن أهم مظاهر نقص الجو المادي الملائم للعمل في البلدية وهي مرتبة كالاتي:

- إنخفاض الأجور بنسبة 87.65% حيث أن دخل الموظف أو العامل في البلدية ضعيف مقارنة مع موظفي الإدارات الأخرى مثل الضمان الإجتماعي ، البريد ... الخ .
- غياب المكافآت والحوافز المادية بنسبة 66.67% . وعليه فهناك نقص في هذا الجانب داخل البلدية و هذا ما أكده لنا المسؤولون كذلك .
- عدم توفر الشروط المادية للعمل بنسبة 58.02% ، حيث يعاني جل الموظفون من عدم مطابقة أماكن

* حسب مقابلة مع الأمين العام في 2008/06/16.

عملهم مع الشروط الصحية. خاصة في بعض المديریات والقطاعات مثل : مديرية الشؤون العمومية والتنظيم . وهذا ما إعترف به المسؤولين كذلك * . حيث إعترفوا بنقص توفر الشروط الصحية للعمل . - سوء خدمات العلاج والتأمين على الحياة والمعاش ، بنسبة 37.04 % .

وعليه نستنتج أن هذه العوامل تساعد على ظهور خلل وظيفي من شأنه التأثير على السير الحسن للعمل ، وعلى إنتاجية الموظفين والعمال ، حيث توفر الجو المادي في محيط العمل له دور أساسي في كسب الثقة وتحقيق الإنسجام البنائي بين الموظفين والمسؤولين ، وفي إيجاد الصورة الجيدة عن البلدية لدى الموظف أولاً قبل إيجادها عند المواطن .

جدول رقم (23) يوضح مدى ملائمة ظروف العمل المعنوية داخل بلدية قسنطينة :

الإحتمالات	ك	%
ملائمة	31	30.69
غير ملائمة	70	69.13
المجموع	100	100

القراءة في الجدول رقم (23) تكشف هي الأخرى عن عدم ملائمة الظروف المعنوية داخل البلدية ، حيث بلغت نسبتها 69.13 % ، لكنها أقل من عدم ملائمة الظروف المادية. أما باقي المبحوثين وبنسبة 30.69 % فيرون أنها ملائمة ومشجعة على العمل إذ يرون أن هناك علاقات إنسانية جيدة فيما بينهم تشجعهم على العمل و العطاء.

جدول رقم (24) يوضح مظاهر عدم ملائمة الظروف المعنوية داخل البلدية:

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
غياب الإحترام بين المسؤولين والموظفين	24	34	46	66	70	100
وجود التوترات الداخلية بين المسؤولين	40	57	30	43	70	100
عدم المساواة في المعاملة	45	64	25	36	70	100
غياب النشاطات الترفيهية	30	43	40	57	70	100
عدم المساواة في الترقية	54	77	16	23	70	100

من خلال الجدول رقم (24) يمكننا ترتيب أهم مظاهر عدم ملائمة الظروف المعنوية داخل البلدية

* حسب مقابلة مع النائب الأول يوم 2008/05/18 على الساعة 15:30 ويوم 2008/05/20 . وحسب مقابلة مع الأمين العام يوم 2008/05/16 على الساعة 14:00 .

وحسب إجابات المبحوثين كالاتي :

- عدم المساواة في الترقية بنسبة 77 % .

- عدم المساواة في المعاملة بنسبة 64 % .

- وجود التوترات الداخلية بين المسؤولين بنسبة 57 % .

- غياب الإحترام بين المسؤولين والموظفين بنسبة 34 % .

وعليه نستنتج وجود بعض العلل الوظيفية داخل البلدية والتي من بينها عدم المساواة في الترقية ، والمعاملة ، وجود التوترات الداخلية ، بالإضافة إلى غياب الإحترام . وكل هذه العوامل تؤثر وبلا شك على راحة الموظف والعامل وعلى صورته للعمل في البلدية ، وعلى إنتاجيته وعلى إنضباطه ، كما تؤثر على طريقة تعامله مع المواطن طالب الخدمة. وبذلك نخلص إلى وجود نقص إهتمام المسؤولين بتوفير الشروط المادية والمعنوية المشجعة على العمل وكسب الثقة و تحسين الصورة.

جدول رقم (25) يوضح مشاركة الجمهور الداخلي في الدورات التكوينية التي تنظمها بلدية قسنطينة:

الإحتمالات	ك	%
نعم	12	11.88
لا	89	88.12
المجموع	101	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن غالبية الموظفين والعمال لم يشاركوا في دورات تكوينية، حيث بلغت نسبتهم 88.12 % . أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ 11.88% فقد كانت لهم بعض الدورات التي هدفت معظمها إلى التحكم في تقنيات الإعلام الآلي ، حسب ما صرحت به هذه الفئة حيث أن غلب الأفراد من أعوان الحجز في الإعلام الآلي.

وعليه نستنتج وجود خلل وظيفي آخر، حيث أن توفر الدورات التكوينية والتدريبية أصبح من أهم مرتكزات الإدارات والمؤسسات الناجحة. فالإستثمار الحقيقي اليوم يرتكز على الموارد البشرية من خلال رفع كفاءتها، ومستواها الثقافي والفني . وعند إستفسارنا عن هذه النقطة مع نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية صرح لنا أن فترة إنتخابهم قصيرة لكن مستقبلا ستبرمج هذه الدورات* خصوصا مع إسترجاع مركز التأهيل الإداري الكائن مقره بجنان الزيتون(الفج) ** أما الأمين العام فبين أن التكوين يحتاج إلى برنامج متكامل يشترط فيه توفر حد أدنى من المعرفة لإستقبال معلومات إضافية وهذا ما يفتقده كثير من الموظفين فمعظمهم يفتقد للإستعدادات العلمية التي تشجع البلدية على

*حسب مقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية يوم 2008/05/10 .

**مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي .

توفير لهم الدورات إذ وجودها سيكون إضاعة للجهد و المال. لذلك فالببلدية تعرف نهاية مرحلة إنتقالية ستعتمد بعدها على اليد العاملة المؤهلة علميا المستعدة لتقبل معلومات جديدة* .

جدول رقم (26) يوضح تقديم أفراد الجمهور الداخلي للشكاوى عندما تواجههم مشاكل .

الإحتمالات	ك	%
نعم	70	69.31
لا	31	30.69
المجموع	101	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة كبيرة من أفراد الجمهور يقدمون مشاكلهم في شكل شكاوى للمسؤولين خاصة التي تكون في مجال العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 69.31 % في حين تفضل النسبة المتبقية و المقدرة بـ 30.69 % عدم تقديمها لإقتناعها أنها لا تؤخذ بعين الإعتبار. كما أن معظمها لا يحتاج إلى تدخل المسؤولين ، والبعض لا يقدمها لغياب إدارة داخل البلدية مكلفة بإستقبال شكاوى الموظفين .

جدول رقم(27) يوضح الجهات التي يتصل بها الموظفين و العمال لتقديم شكاوهم:

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
رئس المجلس الشعبي البلدي	05	07	65	93	70	100
ن. المكلف بالموارد البشرية	11	16	59	84	70	100
خلية الإتصال	/	/	100	100	70	100
الأمين العام	21	30	49	70	70	100
المسؤول المباشر	70	100	/	/	70	100

من خلال الجدول أعلاه نستخلص وجود إحترام للسلم الإداري عند تقديم الشكاوى، حيث يتم تقديمها أولا للمسؤول المباشر. و قدرت نسبة ذلك بـ 100 % . ثم تقدم بعد ذلك إلى الأمين العام بنسبة 30 % . لتقدم فيما بعد إلى نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية . و قدرت نسبته بـ 16% . أما آخر حلقة في هذه السلسلة فهو رئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 07 % . أما الإحتمال المتبقي (خلية الإتصال) فاختياره منعدم . ومن هذا نستنتج أن الخلية ليس لها أي علاقة بالموظفين وبمشاكلهم ، لا من بعيد ولا من قريب .

* حسب مقابلة مع الأمين العام .

جدول رقم (28) يوضح طريقة تلقي الردود عن الشكاوى :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	70	50	35	50	35	الرد الكتابي
100	70	92.86	65	07.14	05	الإتصال الهاتفي
100	70	14.29	10	85.71	60	المقابلة

من خلال الجدول أعلاه يمكننا ترتيب طرق رد المسؤولين على شكاوى الموظفين والعمال كالاتي :

- المقابلة أولاً حيث بلغت نسبتها 85.71% . و تكون بالدرجة الأولى مع المسؤول المباشر .

- الرد الكتابي بنسبة 50% .

- الإتصال الهاتفي في الرتبة الأخيرة بنسبة 07.14% فقط .

وعليه نستنتج أن العلاقات تكون أكثر مرونة مع المسؤول المباشر، حيث توظف المقابلة كطريقة أساسية للرد .

جدول رقم (29) يوضح مدى إهتمام المسؤولين بشكاوي الموظفين :

%	ك	الإحتمالات
21.43	15	نعم
78.57	55	لا
100	70	المجموع

القراءة في الجدول رقم (29) تكشف أن معظم الموظفين والعمال الذين يقدمون شكاوهم للمسؤولين

يرون أنهم لا يهتمون بها. حيث بلغت النسبة 78.57% . في حين يرى الباقي منهم أن هناك إهتمام

وإستعداد لحلها من طرف المسؤولين ، حيث بلغت نسبة التأييد 21.43% .

جدول رقم (30) يوضح تقديم الجمهور للإقتراحات للمسؤولين ومدى الإهتمام بها في حالة الإيجاب :

%	ك	الإهتمام بالإقتراح	تقديم الإقتراح
18.81	19	نعم	نعم
34.65	35	لا	
53.46	54	المجموع	
66.34	67	/	لا
100	101	/	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول نسبة 66.34% من المبحوثين لا يقدمون على الإطلاق إقتراحات تخص العمل للمسؤولين . وهم يرجعون أسباب ذلك عدم إستعداد المسؤولين لمعرفتها ، بسبب النظرة الفوقية السائدة عندهم . أما النسبة المتبقية 53.46% . وهي نسبة لا بأس بها فهم يقدمون إقتراحاتهم رغم أن أخذ تلك الإقتراحات بعين الإعتبار يبقى محدود . حيث قدرت نسبة الإهتمام بها 18.81% فقط. أما الباقي منهم فهم يرون أن إقتراحاتهم لا تجد آذانا صاغية من طرف المسؤولين. و قدرت النسبة بـ 34.65% .

وعليه نستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين والعمال لا يقدمون إقتراحاتهم للمسؤولين ، وإن قدموها فإحتمال إهمالها سيظل أكبر من إحاطتها بالإهتمام . هذا رغم أهمية تقديم الإقتراحات وأخذها بعين الإعتبار من إنعكاس على الموظفين والعمال ، حيث تشعرهم دائما بمسؤوليتهم الإجتماعية إتجاه إداراتهم ومكان عملهم . و بذلك فهناك خلل وظيفي داخل البلدية يجعل من الموظفين يفتقدون إلى الشعور بالإنتماء إلى أسرة البلدية ، هذا الأخير يحفزهم على تقديم مختلف الإقتراحات و الآراء لها.

جدول رقم (31) يوضح مدى أخذ المسؤولين بآراء الموظفين والعمال قبل إتخاذ القرارات

وأسباب ذلك في حالة السلب :

الإحتمالات	أسباب عدم الأخذ بالآراء	ك	%
لا	لقلة خبرتك في الميدان	6	5.96
	لكثرة إنشغالات المسؤولين	15	14.81
	النظرة الفوقية السائدة عند المسؤولين	30	29.71
	غياب العلاقات الجيدة بين الطرفين	20	19.80
	عدم سداد آراء العمال والموظفين	07	06.95
	المجموع	78	77.23
نعم	/	23	22.77
المجموع العام	/	101	100

يوضح الجدول رقم (31) أن معظم المبحوثين بنسبة 77.23% يرون أن المسؤولين لا يأخذون بآرائهم قبل إتخاذ القرارات ، هذه الأخيرة التي تتخذ على مستوى فوقي فقط . وحسب رأيهم هذا يرجع إلى الأسباب المرتبة كالاتي :

- النظرة الفوقية السائدة عند المسؤولين ، حيث بلغت نسبتها 29.71 . إذ يرجع المبحوثون ذلك إلى تعالي وعدم تواضع المسؤولين ، الأمر الذي يجعلهم لا يأخذون بآراء غيرهم من الموظفين .

- غياب العلاقات الجيدة بين الطرفين بنسبة 19.80% . وهذا مؤشر على وجود خلل وظيفي بين الموظفين والعمال وبين المسؤولين ، من شأنه التأثير على إنسجام البناء ككل وفعالية إنتاجيته .
- لكثرة إنشغالات المسؤولين بنسبة 14.81% . فكثرة الإنشغالات والواجبات تعد سبب وظيفي موضوعي تجعل المسؤول في بعض الأحيان لا يلتفت لآراء الآخرين .
- عدم سداد آراء الموظفين والعمال بنسبة 06.95% . وهذا يحدث في كثير من الحالات ، حيث يفترض في المسؤول أن تكون آراؤه ذات بعد أوسع من آراء المرؤوسين . لكن هذا لا يمنع من وجود الرأي الصائب في بعض الحالات.
- لقلة الخبرة في الميدان بنسبة ضعيفة قدرت بـ 05.96% . وهذا قد يكون مع الموظفين والعمال الجدد. أما مع الجزء المتبقي فهو غير مبرر وظيفيا.
- أما الجزء القليل من المبحوثين فهم يرون أن المسؤولين يعمدون إلى الأخذ بآرائهم قبل إتخاذ القرارات مما يشعرهم بأهميتهم و يشجعهم على المشاركة في إنجاح العمل الإداري ، و قدرت نسبتهم بـ: 22.77% فقط وهي غير كافية حتى يمكننا التعميم من خلالها.

جدول رقم (32) يوضح العلاقة الساندة بين الموظفين والمسؤولين :

الإحتمالات	ك	%
جيدة	20	19.80
عادية	75	74.26
سيئة	06	05.94
المجموع	101	100

إن العلاقات الجيدة بين المسؤولين والموظفين تعمل على تحفيز المرؤوسين لتحسين أدائهم وعملهم ، وتعطي الصورة الحسنة للبلدية سواء عند جمهورها الداخلي أو الخارجي . ومن خلال هذا الجدول نجد أن نسبة العلاقات الجيدة لم تتجاوز 19.80% . وهي مؤشر وظيفي على غياب مبادرات لتحسين الصورة التي أولى خطواتها تحسين العلاقات. وما يمثل 74.26% من المبحوثين فقد صرحوا أن علاقاتهم مع رؤسائهم هي علاقات عادية مبنية على الإحترام المتبادل . أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة بـ 05.94% فهم يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم سيئة نتيجة الرقابة الصارمة وعدم إحترام الرؤساء لهم في غالب الأوقات .

جدول رقم (33) يوضح نوع العلاقة السائدة بين الموظفين داخل البلدية :

الإحتمالات	ك	%
جيدة	61	60.40
عادية	40	39.60
سيئة	/	/
المجموع	101	100

يبين الجدول رقم (33) أن ما يمثل أكثر من نصف المبحوثين ، أي بنسبة 60.40 % علاقاتهم مع الزملاء تعتبر جيدة . حيث أن ما يربطهم أكثر من علاقات العمل . أما النسبة المتبقية 39.66 % من أفراد العينة يرون أن علاقاتهم مع زملائهم هي علاقات عادية ولا تتجاوز حدود العمل. وهذا قد يرجع إلى غياب النشاطات الجماعية والترفيهية التي لها دور كبير في إحتكاك العمال والموظفين مع بعضهم البعض ، وإرتقاء مستوى العلاقات بينهم من علاقات عادية إلى علاقات جيدة . وقد يكون الأمر راجع إلى غياب جهاز مختص في البلدية يعمل على جمع الموظفين في نشاطات جماعية حتى تحقق الإنسجام بينهم .

جدول رقم (34) يوضح حرص المسؤولين على كسب ثقة الجمهور الداخلي :

الإحتمالات	ك	%
نعم	35	34.65
لا	66	65.35
المجموع	101	100

تكشف أرقام الجدول أعلاه عن نقص الحرص عند المسؤولين لكسب ثقة الموظفين والعمال ، حيث صرح الأفراد المبحوثين بنسبة 65.35 % عن ذلك. وهذا راجع حسبهم إلى أن العمل يتم في إدارة عمومية تغيب فيها كل هذه المفاهيم . إذ لا فائدة ترجى من حرص المسؤول على كسب ثقة مرؤوسيه . أما ما يمثل 34.65 % يرون أن مسؤوليهم حريصين على كسب ثقتهم إذ يرون أن لها دور كبير في تحسين صورة البلدية ، التي يجب أن تحسن داخليا أولا .

جدول رقم (35) يوضح وسائل كسب ثقة الجمهور الداخلي حسب أفراد العينة :

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	101	95.05	96	04.95	05	الرقابة الصارمة
100	101	45.54	46	54.46	55	فتح قنوات للإتصال (الصاعد والنازل)
100	101	40.59	41	59.41	60	ترك مجال لحرية
100	101	50.50	51	49.50	50	زيادة الحوافز والمكافآت
100	101	80.20	81	19.80	20	الإكثار من النشاطات الترفيهية

من خلال هذا الجدول يمكننا ترتيب أهم طرق كسب ثقة الموظفين والعمال حسب تصريحاتهم كالاتي :

- ترك مجال للحرية ، و صرح بها المبحوثين بنسبة 59.41 % . إذ لها دور مهم في كسب الثقة وتحسين الصورة ، كما لها إنعكاسها المباشر على أداء الموظفين لوظائفهم .

- فتح قنوات الإتصال (الصاعدة والنازلة) بنسبة 54.46 % ، حيث أن توفر القنوات الإتصالية له وظيفة مهمة في كسب الثقة ، وسهولة إنتقال المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس ، حيث أن الإشاعة - كما صرح لنا بذلك المسؤولون * - هي سيدة الموقف داخل البلدية. و هذا بسبب غياب حلقة وسط مسؤولة عن نقل المعلومات بين الطرفين .

- زيادة الحوافز والمكافآت بنسبة 49.50 % ، حيث نجد في الإدارات العمومية إهمال لهذا الأمر المهم جدا مقارنة مع المؤسسات الخاصة التي تكثر فيها الحوافز والمكافآت .

- الإكثار من النشاطات الترفيهية بنسبة 19.80 % . وهذا حتى تتجدد الطاقات ، ويتخلص من ضغوط العمل . وهي مؤشر على الإهتمام ، وسبيل لكسب الثقة و تحسين الصورة .

خلاصة المحور الثاني: من خلال عرضنا للبيانات الخاصة بمحور مجهودات الإدارة المحلية الجزائرية في تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي من خلال ممارسة مختلف الأنشطة الإتصالية نستنتج أن الإدارة المحلية الجزائرية لا تعمل على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي . وهذا من خلال عدة مؤشرات أهمها :

- نقص توظيف وسائل الإتصال العصرية بين الموظفين والمسؤولين ، ومن هذه الوسائل على سبيل

*- حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي و نوابه .

المثال نجد نقص الهاتف ، الأنترنت ، البريد الإلكتروني ، المجلة ،... لذلك نجد أن الإتصال الشخصي المباشر هو السائد بالدرجة الأولى . ويتمحور بنسبة عالية في أمور العمل . أما الشؤون الشخصية ومشاركة الموظفين حياتهم الخاصة ، والإصغاء إلى إنشغالاتهم كانت ضعيفة . رغم ما لهذه الأخيرة من دور كبير في التقريب بين المسؤول والموظف .

- الظروف المادية غير المشجعة على العمل بنسبة 80.20 % بسبب : إنخفاض الأجور ، غياب المكافآت والحوافز ، و عدم ملائمة مكان العمل للظروف الصحية .

- نقص الظروف المعنوية كذلك في البلدية بنسبة 69.13 % . نظرا لعدم المساواة في المعاملة والترقية ، ووجود التوترات بين العديد من الجهات داخل البلدية التي تؤثر على إستقرار الموظف و العامل.

- غياب الدورات التكوينية بنسبة مرتفعة جدا ، قدرت بـ 88.12 % . والتي لها دور مهم في تحسين أداء الموظف ، وتحسيسه بالإهتمام به أكثر .

- نقص تقديم الجمهور الداخلي للإقتراحات قدر بنسبة 66.39 % .

- عدم الأخذ بآراء الموظفين قبل إتخاذ القرارات بنسبة 77.23 % . إذ تتخذ القرارات على مستوى القمة فقط. دون جس نبض آراء القاعدة .

- نقص الإهتمام الكافي بشكاوى الموظفين المقدمة بلغ نسبة 78.57 %.

كل هذه المؤشرات كانت لها أدوار وظيفية مهمة في قراءة واقع العلاقات الداخلية ، تجعلنا نؤكد على الإستنتاج المقدم أعلاه .

ج- المحور الثالث :

:

جدول رقم (36) يوضح فهم أفراد العينة لوظيفة العلاقات العامة :

الإحتمالات	ك	%
وظيفة إتصالية تهتم بالموظفين ومشاكلهم فقط	45	44.56
وظيفة إتصالية تهتم بالمواطنين فقط	26	25.74
وظيفة إدارية في الإدارة المحلية (البلدية)، يشرف عليها جهاز مختص وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين .	30	29.70
المجموع	101	100

من خلال جدول رقم (36) يمكننا ترتيب فهم الجمهور الداخلي لوظيفة العلاقات العامة كالآتي :

- وظيفة إتصالية تهتم بالموظفين ومشاكلهم فقط بنسبة 44.56% .
- وظيفة إدارية في الإدارة المحلية (البلدية) ، يشرف عليها جهاز مختص وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين ، بنسبة 29.70% .
- وظيفة إتصالية تهتم بالمواطنين فقط بنسبة 25.74% .

وعليه نستنتج وجود خلل وظيفي في فهم وظيفة العلاقات العامة وأهميتها . حيث نجد أن المبحوثين في المقام الأول رأوا أنها تهتم بهم فقط . أما المسؤولين فوجدنا عند بعضهم الفهم الصحيح حيث رأوا أنها الجسر الرابط ما بين كل الهيئات الداخلية والخارجية في البلدية ، وهي تساعد على تسهيل الإتصال بكل إتجاهاته. هذا مع تفادي الأخطاء والنقائص وتحقيق ربح الوقت والجهد* .

جدول رقم (37) يوضح إهتمام المسؤولين بالجمهور الداخلي واهتمامهم بالجمهور

الخارجي حسب رأي الموظفين والعمال .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإهتمام بالمواطنين والعمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
08.91	09	00.99	01	00.99	01	06.93	07	دائما
61.39	62	03.97	04	47.52	48	09.90	10	أحيانا
29.70	30	21.78	20	07.92	08	/	/	أبدا
100	101	المجموع						

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) توفر نوع من إهتمام المسؤولين بالموظفين والعمال من جهة ، وبالمواطنين من جهة أخرى ، حيث صرح المبحوثين بذلك بنسبة 61.39% مختارين إختيار أحيانا. أما 29.70% منهم فهم يرون غياب الإهتمام المطلق بالطرفين . لتختار نسبة 08.91% فقط وجود الإهتمام الدائم من طرف المسؤولين . وعليه نستنتج أن المسؤولين بحاجة أكبر لإبداء إهتمام بالموظفين والعمال ، من جهة ، وبالمواطنين من جهة أخرى . وهذا ما أكده المسؤولون لنا من خلال مختلف المقابلات التي أجريناها معهم** .

* حسب مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي

** مقابلة مع رئيس المجلس ونوابه والأمين العام .

جدول رقم (38) يوضح إخفاء المسؤولين للحقائق عن الجمهور الداخلي والخارجي ،

حسب آراء الجمهور الداخلي :

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		إخفاء الحقائق عن المواطنين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
09.90	10	00.99	01	00.99	01	07.92	08	دائما
62.38	63	03.97	04	47.52	48	10.89	11	أحيانا
27.72	28	19.80	20	07.92	08	/	/	أبدا
100	101	المجموع						

يكشف هذا الجدول عن مدى إطلاع المسؤولين الجمهور الداخلي و الخارجي بالحقائق التي تهمهما ، لكن ليس بشكل دائم حيث بلغت نسبة أحيانا 62.38 % . وهذا ما يفسر كثرة إنتشار الإشاعة في الأوساط الداخلية والخارجية. وسبب ذلك هو غياب الجهة المكلفة بنقل المعلومات داخليا وخارجيا. والمعروف أن الإشاعة تسود في الأوساط التي لا تعمل على نقل المعلومات و الحقائق . في حين فُتد جزء من المبحوثين غياب ظاهرة إخفاء الحقائق بنسبة 27.72 % . أما باقي المبحوثين بنسبة 09.90 % فيرون وجود إخفاء دائم للمعلومات التي تهم الموظفين والعمال والمواطنين على حد السواء.

وعليه فالمسؤولين بحاجة أكثر لفتح قنوات إتصالية مع الطرفين ، حتى يتسنى لهم تحسين صورتهم داخليا وخارجيا و كسب ثقة مختلف فئات جمهوري البلدية . فالوحدة المحلية الناجحة هي التي تتوفر فيها شبكة إتصالات محلية تصل بين الجماهير والسلطة المحلية ، وتنشر بينهم المعلومات والحقائق . وبذلك يكونون على إطلاع وعلم بمجريات الأمور .

جدول رقم (39) يوضح إستعداد المسؤولين لفتح قنوات إتصالية مع الجمهور الداخلي

والجمهور الخارجي حسب آراء الموظفين والعمال :

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		فتح قنوات إتصالية مع المواطنين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.66	34	01.98	012	11.88	12	19.80	20	دائما
51.49	52	05.94	06	45.55	46	/	/	أحيانا
14.85	15	08.91	09	02.97	03	02.97	03	أبدا
100	101	المجموع						

حسب إجابات المبحوثين تكشف أرقام هذا الجدول عن توفر إستعداد لدى المسؤولين لفتح قنوات إتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء ، لكن ليس بشكل دائم . حيث بلغت نسبة الذين إختاروا أحيانا 51.49 % (أكثر من النصف). وهذا راجع إلى نقص في توظيف وسائل الإتصال مثل : المجلة ، وسائل الإعلام العامة ، الأنترنت ، المعارض ،... الخ . أما الذين إختاروا وجود الإستعداد الدائم فقد بلغت نسبتهم 33.66 % ، حيث رأوا هناك مبادرات إتصالية للإتصال بالجمهور الداخلي والخارجي من طرف المسؤولين تتمثل في تحقيق الإتصال المباشر بين الطرفين . في حين نجد الفئة المتبقية فندت إستعداد المسؤولين لفتح قنوات إتصالية وبلغت نسبتهم 14.85 % . حيث رأوا أن المسؤولين ليس لديهم الإستعداد الدائم لفتح قنوات إتصالية بينهم وبين الموظفين والعمال من جهة ، وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى .

جدول رقم (40) يوضح مدى وجود مشاكل في الاتصال بين المسؤولين والموظفين من جهة ، وبين المسؤولين والمواطنين من جهة أخرى . حسب آراء الجمهور الداخلي :

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		مشاكل في الإتصال بين المسؤولين والمواطنين	مشاكل في الإتصال بين المسؤولين الموظفين والعمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
33.66	34	01.98	012	11.88	12	19.80	20	دائما	
51.49	52	05.94	06	45.55	46	/	/	أحيانا	
14.85	15	08.91	09	02.97	03	02.97	03	أبدا	
100	101	المجموع							

تفحص الأرقام الواردة أعلاه في الجدول يكشف عن وجود مشاكل كبيرة في الإتصال بين المسؤولين والموظفين والعمال من جهة ، وبين المسؤولين والمواطنين من جهة أخرى . حيث صرح المبحوثون بذلك بنسبة 70.30 % . وهم يرجعون ذلك إلى عدة أسباب سنتعرف عليها في الجدول اللاحق . أما باقي المبحوثين وبنسبة 29.70 % فهم لا يفتقدون وجود أي مشاكل إتصالية بين الطرفين . إذ أن المسؤولين - حسب رأيهم - مستعدين دائما للإتصال بجميع الأطراف . وعلى العموم فإن المسؤولين أيضا إعترفوا بوجود هذه المشاكل ورأوا أن جلها يحتاج إلى مراجعة في الذهنيات والإرادة عند البعض الآخر .

جدول رقم (41) يوضح أسباب وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين والموظفين ، وبين المسؤولين والمواطنين:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	71	08.45	06	91.56	65	غياب جهاز مختص بالإتصال بالجمهور الخارجي والداخلي
100	71	29.58	21	70.42	50	نظرة المسؤولين للموظفين والمواطنين
100	71	78.87	56	21.13	15	غياب الإمكانيات المادية
100	71	09.86	07	90.14	64	غياب المختصين في الإتصال في البلدية
100	71	36.62	26	63.38	45	نقص الوسائل الحديثة للإتصال المسخرة في البلدية

من خلال جدول رقم (41) وحسب إجابات عينة الجمهور الداخلي يمكن ترتيب أهم أسباب الخلل الوظيفي الإتصالي الموجود بين المسؤولين والعمال من جهة ، وبين المسؤولين والمواطنين من جهة أخرى كالآتي :

- غياب جهاز مختص بالإتصال بالجمهور الداخلي والخارجي بنسبة ساحقة قدرها 91.56 % ، حيث يرى الجمهور الداخلي أن وجود هذه الإدارة له وظيفة مهمة داخل البلدية وخارجها .
- غياب المختصين في الإتصال في البلدية بنسبة 90.14 % ، حيث يرى أفراد العينة أن وجود مختصين في الإتصال من شأنه التقريب بين جميع الأطراف .
- نظرة المسؤولين الفوقية للموظفين والعمال والمواطنين بنسبة 70.42 % .
- نقص الوسائل الإتصالية الحديثة المسخرة داخل بلدية قسنطينة وخارجها لتحقيق الإتصال الداخلي والخارجي بشكل دائم بنسبة 63.38 % ، حيث تفتقد البلدية إلى الوسائل الإتصالية الحديثة كالإنترنت ، إكسترنانت ، الموقع الإلكتروني ... الخ. هذه الوسائل التي نجد لها دور كبير في المؤسسات الخاصة .

جدول رقم (42) يوضح رأي الجمهور الداخلي حول ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في البلدية:

الإحتمالات	ك	%
نعم	99	98.02
لا	02	01.98
المجموع	101	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) ورغم غياب الفهم الصحيح عند الجمهور الداخلي لوظيفة العلاقات العامة ، إلا أن النسبة الساحقة منهم والمقدرة بـ 98.02 % عبروا عن حاجة البلدية الضرورية إلى هذا الشكل من الإتصال ، حيث أنها كفيلة بتحسين الظروف وإيصال الإنشغالات الحقيقية للموظفين والمواطنين إلى المسؤولين . كما لها دور كبير في تحقيق إستقرار الموظف والعامل. أما النسبة الضعيفة جدا منهم والمقدرة بـ 01.98 % ، فهم لا يرون ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة داخل البلدية ، إذ أن الأمر حسب رأيهم يحتاج إلى تغيير جذري للأوضاع .

خلاصة المحور الثالث:

من خلال هذا المحور حاولنا معرفة أهم المشاكل التي تواجهها العلاقات العامة والتي تضعف من مكانتها ودورها في بلدية قسنطينة. وقد تمحورت بالدرجة الأساسية في الفهم الخاطئ لمصطلح العلاقات العامة إذ أن 44.56 % من المبحوثين يعتقدون أنها وظيفة إتصالية تهتم بالموظفين ومشاكلهم فقط . المشكل الآخر الذي تعاني منه هو غياب المختصين مؤهلين في الإتصال بنسبة 100 % إذ تفتقد البلدية إلى الإطارات الجامعية المختصة في الإتصال الموظفة في هذا الميدان ، وهذا قد يرجع إلى مقولة " الرجل المناسب في المكان غير المناسب " ورغم وجود بعض الإهتمام لدى المسؤولين بالموظفين والعمال من جهة وبالمواطنين من جهة أخرى ، إلا أننا نجد الإدارة المحلية الجزائرية لا تزال تتخبط في العديد من مشاكل الإتصالية بين جميع هذه الأطراف قدرت نسبتها بـ : 71 % من مجموع إجابات المبحوثين وهي ترجع بالدرجة الأولى إلى غياب جهاز مختص بالإتصال الداخلي والخارجي ، ونظرة المسؤولين للموظفين والمواطنين ، وكذلك إلى نقص الوسائل الإتصالية الحديثة المسخرة في البلدية مثل الأنترنت ، المعارض إلخ .

لذلك نسجل نوع من التأخر في الإعلام الداخلي والخارجي . وأفراد العينة رغم نقص فهمهم لوظيفة العلاقات العامة إلا أنهم أكدوا بنسبة 98.02 % على ضرورة وجود جهاز للعلاقات العامة في بلدية قسنطينة . إذ رأوا في توفره المخرج للعديد من المشاكل والأزمات سواء داخليا مع الموظفين والعمال ، أو خارجيا مع المواطنين . وفي وجود جهاز العلاقات العامة قضاء على سيطرة الطابع البيروقراطي الذي تتسم به الإدارة المحلية الجزائرية .

6-2/ عرض البيانات الخاصة بإستمارة الجمهور الخارجي :

أ- المحور الأول : ا

جدول رقم (43) يوضح مدى تردد الجمهور الخارجي على بلدية قسنطينة :

النسب المئوية %	التكرار	التردد
75	75	غالباً
25	25	أحياناً
05	05	نادراً
100	100	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (43) التردد الكبير للمواطنين على بلدية قسنطينة، حيث صرح 75% منهم أنهم غالباً ما يترددون عليها. في حين صرح 25% منهم أن ترددهم يكون أحياناً فقط. أما 05% من المبحوثين فتددهم لا يكون إلا نادراً. وهذا يؤكد الضغط الكبير والدائم الذي تعرفه بلدية قسنطينة من خلال كثرة إقبال المواطنين عليها.

جدول رقم (44) يوضح أسباب تردد الجمهور الخارجي على البلدية :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	/	/	100	100	إستخراج الوثائق
100	100	76	76	24	24	طلب إعانة لحل مشكل ما
100	100	70	70	30	30	تقديم شكوى
100	100	98	98	02	02	تقديم إقتراحات

من خلال هذا الجدول يمكننا ترتيب أسباب تردد المواطنين على بلدية قسنطينة كالآتي :

- إستخراج الوثائق في المرتبة الأولى وبنسبة 100% ، وهذا لكون كل وثائق الحالة المدنية وغيرها تستخرج من البلدية .

- تقديم الشكوى في المرتبة الثانية بنسبة 30% وهذه الشكاوى تخص بعض الخدمات التي تقدمها البلدية مثل خدمة توفير المياه ، الطرقات ، الإنارة العمومية الخ .

- طلب إعانة لحل مشكل ما في المرتبة الثالثة بنسبة 24 %.
- تقديم الإقتراحات في المرتبة الرابعة بنسبة 2% . وعليه نستنتج أنه نادرا ما يلجأ المواطن للبلدية من أجل تقديم إقتراحاته حيث تردده يكون لخدمة مصالحه بالدرجة الأولى .
- كما نستنتج أن تردد المواطنين على البلدية لا يكون لسبب واحد بل أن البلدية مقصودة لقضاء عدة حاجات ، كيف لا وهي الخلية الأساسية المحلية للإدارة المركزية ، فهي لا تقدم خدمة واحدة للمواطن بل تقدم له العديد من الخدمات في شتى المجالات ، وبذلك فهي عبارة عن بناء وظيفي يقدم العديد من الوظائف ويسهر على تنفيذ عدة أدوار و في شتى القطاعات .

جدول رقم (45) يوضح الجهات التي يتصل بها المواطنين في البلدية :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	95	95	05	05	خلية الإتصال
100	100	59	59	41	41	النواب
100	100	91	91	09	09	رئيس المجلس
100	100	/	/	100	100	المصالح الإدارية

الجدول رقم (45) يبين أهم الجهات التي يتصل بها المواطنين لقضاء حوائجهم السابقة وهي مرتبة كالاتي:

- المصالح الإدارية بنسبة 100% . إذ تعد هي أكثر جهة يتصل بها المواطنين خاصة من أجل إستخراج مختلف الوثائق.
- نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 41% . فهم الجهة المكلفة بإستقبال المواطنين وتلقي شكاويهم والإصغاء لمشاكلهم وإنشغالاتهم .
- رئيس المجلس الشعبي البلدي بنسبة 09% فهو أعلى هيئة يلجأ إليها المواطنون لطرح إنشغالاتهم .
- خلية الإتصال في المرتبة الأخيرة بنسبة 05% فقط . وعليه فخلية الإتصال لا تعد وجهة يقصدها المواطنون لقضاء حوائجهم ، وبالتالي ليس لها أي دور أو وظيفة مباشرة تؤديها مع الجمهور الخارجي .

جدول رقم (46) يوضح مدى إطلاع أفراد الجمهور الخارجي بوجود خلية الإتصال :

الإحتمالات	ك	%
نعم	35	35
لا	65	65
المجموع	100	100

الجدول رقم (46) يكشف حقيقة جوهرية جد مهمة ، إذ نجد أن معظم المواطنين ليس لهم علم بوجود خلية الإتصال داخل البلدية حيث بلغت نسبتهم 65 % . وهذا مؤشر وظيفي على غياب العلاقات بين الطرفين . أما 35 % من المبحوثين فهم على علم بوجود خلية للإتصال بالبلدية ، ومعظمهم على علم بها من خلال قراءة لوحة المصالح والإدارات الموجودة داخل المقر الرئيس لبلدية قسنطينة أو من خلال تعامل سابق لهم مع أحد موظفي الخلية.

جدول رقم (47) يوضح تعامل الجمهور الخارجي مع الخلية وحالات حدوث ذلك :

الإحتمالات	الاحتمالات	ك	%
نعم	غالباً	/	/
	أحياناً	07	20
	نادرًا	13	37.14
	المجموع	20	57.14
لا		15	42.86
المجموع العام		35	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أنه ليس بالضرورة أن كل أفراد الجمهور الخارجي الذين هم على علم بوجود خلية الإتصال سبق وأن تعاملوا معها. حيث قدرت نسبة هؤلاء بـ 42.86 % . أما الذين تعاملوا معها فقد قدرت نسبتهم بـ 57.14 % . لكن نادرا ما يكون هذا التعامل ، حيث صرحوا بذلك بنسبة 37.14 % . في حين الذين يكون تعاملهم أحيانا قدرت نسبتهم بـ 20 % . أما إختيار غالبا فكان منعدما . وعليه نستنتج أن تعامل الخلية مع المواطنين لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب ، وإلى مستوى إتصال جهاز العلاقات العامة الذي يعمل بشكل دائم مع أفراد الجمهور الخارجي .

جدول رقم (48) يوضح الخدمات التي تقدمها الخلية لأفراد الجمهور الخارجي (في حالة الإيجاب) :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	47	07	53	08	الإرشاد لمكاتب المسؤولين
100	15	100	15	/	/	حل المشاكل
100	15	53	08	47	07	التزويد بالمعلومات عن نشاطات البلدية
100	15	86.67	13	13.33	02	معرفة إنشغالاتك وإقتراحاتك الموجهة للبلدية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن خلية الإتصال ليس لها دور في حل المشاكل ، حيث كان الإختيار منعدم النسبة . أما باقي الخدمات وحسب إجابات المواطنين فيمكن ترتيبها كالاتي:

- الإرشاد لمكاتب المسؤولين ، حيث بلغت نسبتها 53% .
- التزود بالمعلومات عن نشاطات البلدية بنسبة 47% .
- معرفة الإنشغالات والإقتراحات الموجهة للبلدية بنسبة 13.33% فقط . هذا مع أن أساس الخلايا الإتصالية هو سبر آراء الجمهور، ومعرفة إنشغالاته وإقتراحاته .

جدول رقم (49) يوضح أهم الصفات التي يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال حسب آراء الجمهور الخارجي:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	33	5	67	10	حسن الإستقبال
100	15	13	3	87	13	التحكم في اللغات
100	15	40	6	60	9	القدرة على الإستماع
100	15	27	4	73	11	القدرة على الإرشاد

تفحص معطيات الجدول أعلاه وحسب إجابات المبحوثين نجد أن أهم صفة يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال هي التحكم في اللغات حيث كانت نسبتها 87% . متبوعة بصفة القدرة على الإرشاد التي قدرت نسبتها 73% ثم صفة حسن الإستقبال بنسبة 67% . لنجد في الأخير صفة القدرة على الإقناع بنسبة 60% . وهذه الصفات تندرج ضمن أحد أهم الصفات التي يفترض أن يتمتع بها رجل العلاقات العامة ، حتى يتسنى له أداء وظائفه داخليا و خارجيا .

جدول رقم (50) يوضح مدى كفاية المعلومات المقدمة من طرف الخلية :

الإحتمالات	ك	%
كف	5	33
غير كف	10	67
المجموع	15	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) الخلل الوظيفي في أدوار خلية الإتصال. حيث يرى جزء كبير من المبحوثين بنسبة 67 % ، أن المعلومات المقدمة من طرفها غير كافية. وهذا ما يضطرهم إلى إستكمالها من عند المسؤولين ، أو من طرف عامة المواطنين . أما الذين صرحوا بأن المعلومات المقدمة من طرف الخلية كافية قدرت نسبتهم ب 33 % . ومعظم هؤلاء من الذين توجهوا إليها قصد الإستفسار عن مكاتب المسؤولين.

جدول رقم (51) يوضح طرق إستكمال الجمهور الخارجي للمعلومات في حالة السلب :

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
المسؤولين	08	80	02	20	10	100
قراءة الإعلانات	05	50	05	50	10	100
المواطنين	07	70	03	30	10	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن أهم وجهة يلجأ إليها المواطنون لإستكمال المعلومات هي المسؤولين بنسبة 80% . أما باقي المبحوثين فيلجأون إلى عامة المواطنين ، حيث صرحوا بذلك بنسبة 70 % . لتبقى في الأخير الإعلانات بنسبة 50% . وهذا مؤشر على نقص الإعلام الخارجي للبلدية إذ هناك نقص في الوسائل الذاتية مثل المجلات ، الإعلانات الحائطية ، المعارض ، ... الخ.

خلاصة المحاور الأول:

إن القراءة في بيانات هذا المحور تكشف عن غياب جهاز مختص في الإتصال الخارجي داخل بلدية قسنطينة (جهاز العلاقات العامة) . إذ وجدنا أن 65 % من المواطنين ليسوا على علم بوجود خلية الإتصال ، في حين النسبة المتبقية نجد منها 42.86 % تشكل الذين لم يتعاملوا مع الخلية على الإطلاق . أما الذين تعاملوا معها فقدرت نسبتهم ب: 57.14 % ويكون ذلك في إطار النادر، حيث لا يكون هناك إتصال دائم ومباشر بين الخلية والمواطنين . أما الخدمات التي تقدمها فهي لا ترق إلى خدمات جهاز

العلاقات العامة . إذ تكتفي بتزويد الجمهور الخارجي بأنشطة البلدية ، وفي الغالب نجد المعلومات المقدمة من طرفها غير كافية حيث يلجأ المواطنون لإستكمالها من خلال المسؤولين أو من عامة المواطنين ، أو من خلال قراءة الإعلانات .

وعليه نستنتج أن هناك غياب لجهاز إداري خاص بالعلاقات العامة وظيفته الإتصال الخارجي بشكل دائم ، شأنه في ذلك شأن الجمهور الداخلي .

ب- المحور الثاني:

جدول رقم (52) يوضح وسائل إتصال المسؤولين بالمواطنين :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	100	100	/	/	خلية الإتصال
100	100	100	100	/	/	الأنترنت
100	100	85	85	15	15	وسائل الإعلام عامة
100	100	25	25	75	75	الإتصال الشخصي (أيام الإستقبال)
100	100	64	64	36	36	الإعلانات
100	100	100	100	/	/	مجلة البلدية
100	100	100	100	/	/	المعارض
100	100	93	93	07	07	الأمكان العمومية

إن تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه تكشف عن وجود بعض النسب المعدومة فيما يخص بعض وسائل إتصال المسؤولين بالمواطنين. والتي تتمثل في الأنترنت ، المعارض ، خلية الإتصال ، التي لا تشكل حلقة بين المسؤولين والمواطنين. كما أن قراءة معطيات هذا الجدول تظهر تباينا في وسائل إتصال المسؤولين بالمواطنين ، كما يمكن ترتيبها كالآتي :

- وسائل الإتصال الشخصي بنسبة 75 % . وتكون بالدرجة الأولى أيام الإستقبال (الأحد والثلاثاء) .
- الإعلانات بنسبة 36 % . ومعظمها يتمثل في بعض القرارات والتعليمات ... الخ .
- وسائل الإعلام عامة خاصة منها المحلية (إذاعة، صحافة مكتوبة) بنسبة 15 % .
- الأماكن العمومية بنسبة 07 % . وهي عبارة عن إتصالات غير رسمية تقدم من خلالها الشكاوى ،

خاصة للمنتخبين الذين يمثلون صوت الشعب في الإدارة المحلية.

كما نسجل نقص في الوسائل الإتصالية الموظفة من طرف المسؤولين للإتصال بالمواطنين خاصة المعارض والأترنت ، حيث أصبحت المواقع الإلكترونية اليوم سمة من سمات تطور المؤسسات والشركات. تستخدمها للوصول إلى جماهيرها خاصة الخارجية ، لكن هذا الأمر مغيب على الإطلاق ببلدية قسنطينة . مما يكشف عن حقيقة وظيفية جوهرها هو عدم أخذ البلدية على عاتقها مسؤولية ربط العلاقات بجماهيرها من خلال مختلف الوسائل الإتصالية العصرية .

جدول رقم (53) يوضح وسائل إتصال المواطنين بالمسؤولين:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	59	59	41	41	الإتصال الشخصي
100	100	41	41	59	59	الوساطة (المعارف)
100	100	100	100	/	/	الإتصال الهاتفي
100	100	92	92	08	08	خلية الإتصال
100	100	100	100	/	/	الأترنت
100	100	90	90	10	10	الأماكن العمومية

تكشف أرقام الجدول أعلاه وجود بعض الإحتمالات المنعدمة فيما يتعلق بوسائل إتصال المواطنين بالمسؤولين. وتتمثل هذه الخيارات في : الإتصال بالهاتف- حيث يتعذر للمواطنين الإتصال بالمسؤولين هاتفيا- والإتصال بالأترنت . ومن خلال معطيات الجدول دائما يمكننا ترتيب أهم الوسائل التي يستعملها المواطنون للاتصال بالمسؤولين كالاتي:

- الوساطة (المعارف) بنسبة 59% . فالمبجوثيين يرون أنه قبل التوجه إلى المسؤولين لا بد من إيجاد الوساطة أولا . وهذا مؤشر على وجود خلل وظيفي ، حيث لا تقضى مصالح المواطنين بسرعة إلا بتوفر الوساطة .

- الإتصال الشخصي (أيام الإستقبال) بنسبة 41% ، حيث يتم مقابلة المسؤولين لطرح الإنشغالات والشكاوى لهم .

- الأماكن العمومية بنسبة 10% ، حيث يتصل بعض المواطنين بالمسؤولين خارج مقرات البلدية من أجل طرح الإنشغالات لمنتخبهم و ممثلهم الشرعيين .

- خلية الإتصال بنسبة 08% فقط ،حيث يلجأ بعض المواطنين إلى الخلية حتى تكون واسطة بينهم وبين المسؤولين* .

جدول رقم (54) يوضح مدى إهتمام المسؤولين بمصالح المواطنين حسب آراء الجمهور الخارجي :

الإحتمالات	ك	%
جيد	02	02
عادي	37	37
سيء	61	61
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن 61 % من المبحوثين يرون أن إهتمام المسؤولين بمصالح المواطنين سيء ، ويتجلى ذلك في عدم لمس أي تغيير في أوضاع البلدية ، وفي تحقيق مصالحهم العامة. أما 37% من المواطنين فهم يجدون أن إهتمام البلدية بمصالح المواطنين هو عادي لم يرق بعد إلى المستوى المرغوب. لكن 02 % فقط من أفراد العينة فهم يجدون أن الإهتمام جيد والدليل على ذلك هو النوعية الجيدة للخدمات المقدمة ببلدية قسنطينة.

وقد أرجع المسؤولون ذلك إلى غياب مسألة التثمين للخدمات التي تقدمها البلدية . مما جعل نظرة المواطنين سيئة حول إهتمام المسؤولين بمصالحهم** .

جدول رقم (55) يوضح أهم الأمور التي يجدها المواطنين في البلدية :

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
سهولة الإتصال بالمسؤولين	04	04	96	96	100	100
سرعة أداء الخدمة	/	/	100	100	100	100
التزويد بالمعلومات	29	29	71	71	100	100
حسن الإستقبال	09	09	91	91	100	100
المرافقة لمكاتب المسؤولين	07	07	93	93	100	100

من خلال الجدول رقم (55) نستنتج مدى بعد الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم أحسن الخدمات لجمهورها الخارجي. وهذا من خلال قلة نسب الإحتمالات الموضوعية إيجابيا وكبرها سلبيا ، حيث نجد نسبة 100% من المواطنين لا يجدون سرعة أداء الخدمة ، كما لا يجدون سهولة الإتصال بالمسؤولين

* حسب المقابلات التي كانت مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه .

** حسب المقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية

بنسبة 96 % بسبب العراقيل الموجودة ، والتي أرجعها المواطنين إلى سلطة بعض أعوان الإستقبال. كما عبر المواطنين عن غياب حسن الإستقبال بنسبة 91 %، حيث هناك حدة وغلظة في التعامل. الأمر الآخر المغيب في البلدية وهو المرافقة لمكاتب المسؤولين بنسبة 93%، حيث يضطر المواطن أن يسأل عدة مرات عن المكان المقصود. هذا بالإضافة إلى قلة تزويد المواطنين بالمعلومات التي يحتاجونها، حيث عبر عنها بنسبة 71 % . وغياب كل هذه الأمور عامل وظيفي لوجود التصدعات بين المواطنين و بين إدارتهم المحلية - التي يفترض أنها أحرص الإدارات على توفير أفضل الخدمات لهم- كما أنها تساعد على غياب الصورة الذهنية الجيدة للبلدية عند المواطن المحلي .

جدول رقم (56) يوضح أسباب عدم تقديم الخدمة بسرعة للمواطنين:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	57	57	43	43	تزامم المواطنين
100	100	37	37	63	63	عدم مبالاة الموظف
100	100	50	50	50	50	غياب المسؤولين
100	100	83	83	17	17	غياب المعرفة الشخصية بالموظف

- الجدول رقم (56) يكشف أهم أسباب عدم تقديم الخدمات بسرعة للمواطنين للأسباب المرتبة كالاتي:
- عدم مبالاة الموظف : بنسبة 63 % ، حيث يشتكي المواطنون من تأخر الموظفين في الإلتحاق بأماكن عملهم ، وكذا مغادرتهم المبكرة لها . هذا عدا المظاهر الأخرى المعبرة عن اللامبالاة .
 - غياب المسؤولين بنسبة 50% ، حيث أن بعض الخدمات تحتاج إلى فصل نهائي من طرف المسؤول الذي عادة ما تكون له إنشغالات خارجية أخرى.
 - تزامم المواطنين بنسبة 43 % . وهذا مبرر وظيفي إذ تعاني بلدية قسنطينة من ضغط الكبير على مديرياتها ومصالحها خاصة مصالح الحالة المدنية.
 - إنعدام معرفة شخصية بالموظفين بنسبة 17 % . في حين نجد أن توفر هذه المعرفة سيسرع في أداء الخدمة ويبعد من إحتمال الوقوف في الطوابير الطويلة والإنتظار الممل لتحقيق الخدمة .

جدول رقم (57) يوضح رضا الجمهور الخارجي على طريقة تعامل الموظفين معهم :

الاحتمالات	ك	%
دائما	05	05
أحيانا	40	40
أبدا	45	45
المجموع	100	100

من خلال الجدول رقم (57) نستنتج أن نسبة 40 % من المبحوثين رضاهم على طريقة تعامل الموظفين معهم نسبي . وهذا حسب طريقة إستقبالهم وأداء الخدمات لهم . أما نسبة 45 % من المواطنين فهم غير راضين أبدا بسبب سوء الإستقبال والتماطل في أداء الخدمة. أما النسبة المتبقية من العينة والمقدرة بـ 05 % فرضاهم دائم نتيجة الأدوار الإيجابية التي يؤديها الموظف مع المواطن طالب الخدمة .

جدول رقم (58) يوضح آراء الجمهور في مدى كفاية الأيام المخصصة للإستقبال :

الإحتمالات	ك	%
كافية	34	34
غير كافية	66	66
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (58) أن النسبة المرتفعة من المبحوثين يرون أن الأيام المخصصة للإستقبال غير كافية ، و قد قدرت نسبتهم بـ 66 % . ومبرر ذلك أن يومين في الأسبوع (الأحد والثلاثاء) غير كافية مقارنة مع الكثافة السكانية الضخمة لبلدية قسنطينة . أما 34 % فيرون أن أيام الإستقبال كافية، والمهم هو تواجد المسؤولين لتحقيق الغرض المرجو من تخصيصها .

جدول رقم (59) يوضح مدى إخفاء البلدية للحقائق التي تهتم المواطنين :

الإحتمالات	ك	%
دائما	25	25
أحيانا	70	70
أبدا	05	05
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين وبنسبة 70% يرون أن المسؤولين في البلدية يعملون على إخفاء المعومات لكن أحيانا فقط ، حيث من السهل الحصول عليها خاصة مع الإعتماد على

الوساطة. أما 25% من المبحوثين فهم يرون أن الإخفاء يكون بشكل دائم ، حيث أن كل مسؤول يتصل من مسؤوليته ويوجه المواطن إلى مسؤول آخر. والنسبة الضعيفة من المبحوثين 05% تفند على الإطلاق وجود هذه الظاهرة . إذ يؤكدون على قيام كل مسؤول بأدواره ووظائفه في إطار تحقيق إنسجام النسق داخل البلدية وخارجها .

جدول رقم (60) يوضح أهم المهام التي يقوم بها المسؤولين حسب رأي الجمهور الخارجي :

المجموع				لا	نعم	الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	100	90	90	10	10	إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة
100	100	97	97	03	03	إطلاع المواطنين على الحقائق والمعلومات عن أهداف البلدية
100	100	83	83	17	17	إقناع المواطنين بالمجهودات المبذولة لخدمتهم
100	100	78	78	12	12	إطلاع المواطنين على المشاكل التي تواجه المسؤولين في البلدية

تفحص أرقام الجدول رقم (60) يكشف عن غياب بعض الأنشطة الإتصالية المهمة في عمل المسؤولين ، حيث يمكن ترتيب هذا الغياب كالآتي :

- إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة : بلغت نسبة غيابها 90%. في حين أكد 10% من المبحوثين على وجودها ، حيث أن الغالبية من المبحوثين أكدوا على عدم قيام المسؤولين بهذا الدور. حيث تتخذ القرارات دون الحاجة لإقناع المواطنين بها.

- إطلاع المواطنين على الحقائق والمعلومات عن أهداف البلدية : غيابها بنسبة 97% حيث أن معظم المبحوثين لا تتوفر لهم البيانات عن أهداف وخطط البلدية. وهذا مؤشر على وجود خلل وظيفي من شأنه التأثير على الإستقرار والإنسجام بين المسؤولين والمواطنين .

- إقناع المواطنين بالمجهودات المبذولة لخدمتهم : فنسبة 83% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يعملون على إطلاعهم بمجهوداتهم في خدمة السكان المحليين ، وهذا راجع إلى نقص القنوات الإتصالية بين الطرفين ، وإلى غياب التثمين في ثقافة الإدارة المحلية * .

- إطلاع المواطنين على المشاكل التي تواجه المسؤولين في مهامهم : حيث أن 78% من المبحوثين يرون أن المسؤولين لا يقومون بذلك . وهم غير مطلعين على نوع المشاكل التي يمكن أن يواجهها المسؤولون . أما 12% فقط من أفراد العينة فهم يؤكدون على قيام المسؤولين بذلك خاصة أثناء تعذر قيامهم بتقديم بعض الخدمات للمواطنين .

* حسب مقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية .

نستنتج من خلال أرقام الجدول أعلاه غياب إستشعار المسؤولية إتجاه المواطنين ، حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إشراك جمهورها الداخلي والخارجي في القرارات ، وإبلاغه بالخطط والسياسات والمجهودات المبذولة لخدمته. هذا بالإضافة إلى إطلاعهم على أي طارئ أو مشكل . وغياب ذلك في البلدية يرجع إلى غياب جهاز العلاقات العامة الذي يضطلع بكل تلك الأدوار التي تحقق التوافق وإستقرار البلدية داخليا وخارجيا. وتضمن المشاركة الشعبية المحلية لنشاطات البلدية من جهة وتحقيق التنمية من جهة أخرى .

جدول رقم (61) يوضح إهتمام البلدية بمعرفة مشاكل المواطنين:

الإحتمالات	ك	%
نعم	26	26
لا	74	74
المجموع	100	100

تكشف أرقام الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين وبنسبة 74% يرون عدم إهتمام المسؤولين بمعرفة مشاكل المواطنين ، حيث يؤكدون أن المسؤولين يهتمون بمصالحهم فقط . أما النسبة المنخفضة والمقدرة بـ 26% فيؤكدون على وجود إهتمام لدى المسؤولين بمشاكل المواطنين خاصة منهم المنتخبين ، وهذا ما أكده المسؤولون لنا خلال إجراء المقابلات الميدانية معهم .

جدول رقم (62) يوضح طرق إيصال الجمهور الخارجي لشكاويه للمسؤولين :

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
الإتصال بخلية الإتصال	02	02	98	98	100	100
سجلات الشكاوى	18	18	82	82	100	100
الوساطة (المعارف)	54	54	46	46	100	100
الإتصال المباشر بالمسؤولين	30	30	62	62	100	100
الهاتف	/	/	92	92	100	100
رئيس جمعية الحي	08	08	92	92	100	100

من خلال الجدول رقم (62) يمكننا ترتيب طرق إيصال المواطنين لشكاويهم ، و حسب إجابات أفراد العينة كالآتي :

- الوساطة (المعارف) : حيث صرح بها المبحوثين بنسبة 54 % . إذ يرون أنها أنجع وسيلة لحل المشكل وأداء الخدمة مهما صغر شأنها، حيث يرون أنها المفتاح الأساسي لتحقيق إحتياجاتهم وقضاء مصالحهم .
- الإتصال الشخصي بالمسؤولين : بنسبة 30 % ، والذي يكون من خلال اللقاءات المباشرة خاصة أيام الإستقبال المعدة لهذا الغرض .
- سجلات الشكاوى: بنسبة 18% هذه الأخيرة التي تحتاج إلى تفعيل أكثر حسب ما صرح به المسؤولين*
- رئيس جمعية الحي : بنسبة 08 % حيث أن بعض المواطنين يعملون على إيصال مشاكلهم إلى رؤساء أحيائهم الذين يقومون نيابة عنهم بإيصالها إلى المسؤولين .
- الإتصال بخلية الإتصال: جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 02% فقط . إذ أنها ليس لها أي دور في تلقي الشكاوى وحلها.
- أما الإختيار الذي كان منعدما فهو وسيلة الهاتف التي لا تشكل حلقة لربط المواطنين بالمسؤولين. كما لا تستعمل في إيصال الشكاوى.

جدول رقم (63) يوضح مدى إقبال الجمهور الخارجي على الكتابة في سجل الإقتراحات:

الإحتمالات	ك	%
نعم	08	08
لا	92	92
المجموع	100	100

يكشف الجدول رقم (63) على أن النسبة الساحقة 92% من أفراد الجمهور الخارجي لا يقدمون إقتراحاتهم لمسؤولي البلدية. وهذا نظرا لعدة أسباب نتعرف عليها في الجدول اللاحق. أما النسبة المنخفضة جدا من المبحوثين والمقدرة بـ 08% فقد سبق لهم كتابتها من قبل.

* حسب مقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية

جدول رقم (64) يوضح أسباب عدم كتابة الإقتراحات في حالة السلب :

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	92	71.74	66	28.26	62	عدم وجود هذه السجلات
100	92	67.39	62	32.61	30	عدم أخذ الإقتراحات بعين الإعتبار
100	92	56.52	52	43.48	40	وجودها وعدم إظهارها
100	92	100	92	/	/	تزام المواطنين على الكتابة فيها
100	86.96	97	80	13.04	12	عائق الأمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (64) أن أهم أسباب عدم كتابة المواطنين لإقتراحاتهم ترجع إلى:

- وجود سجلات الإقتراحات وعدم إظهارها: حيث صرح بها المبحوثين بنسبة 43.48 % . فهم يدركون وجود هذه السجلات لكنها غير موضوعة في أماكن خاصة يسهل الكتابة فيها .
 - عدم أخذ الإقتراحات بعين الإعتبار بنسبة 32.61 % حيث يرجع المبحوثين عدم كتابتهم لإقتراحاتهم لإنعدام جدوى الأخذ بها أو حتى قراءتها .
 - عدم وجود هذه السجلات: بنسبة 28.26 % إذ أكد لنا البعض غياب هذه السجلات على الإطلاق في بعض المديريات والقطاعات الحضرية.
 - عائق الأمية بنسبة 13.04 % . وهذا خاصة مع أفراد الجمهور الخارجي الأمي. حيث يتعذر عليهم كتابة إقتراحاتهم بغض النظر عن وجود السجلات أو لا .
- أما الإختيار المنعدم فكان تزام المواطنين على الكتابة في سجلات الإقتراحات ، وعليه نستنتج زهد المواطن في تقديم إقتراحاته وشكاويه بواسطة السجلات المخصصة لذلك في كل المديريات والقطاعات الحضرية فنسبة إقبال المواطنين على الكتابة فيها ضعيفة جدا. وهذا راجع إلى غياب إحساس المواطن بدوره في العمل على الإرتقاء بالإدارة المحلية ، و مساهمته في تحسن أدائها لوظائفها .
- جدول رقم (65) يوضح الإنطباع العام حول مقرات بلدية قسنطينة (المديرية ، القطاعات الحضرية ، المقر الرئيسي):

الإحتمالات	ك	%
جيدة	16	16
عادية	18	18
سيئة	64	64
المجموع	100	100

المقر له دور رئيس في إعطاء الصورة الجيدة عن الإدارة المحلية، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع آراء المبحوثين الذين يرون أن مقرات بلدية قسنطينة سيئة. حيث قدرت نسبتهم بـ : 64%. فهم يرون أنها تفتقد إلى العديد من الشروط الجمالية، والتي إستطاعت بعض الإدارات الخدمائية الأخرى تحقيقها. في حين باقي المبحوثين وبنسبة 18% كان إنطباعهم عادي حول مقرات البلدية، إذ يرون أنها لا تنزل إلى منزلة السيئة، ولا ترتقي إلى مرتبة الجيدة. هذه الأخيرة التي إختارها المبحوثين بنسبة 16%، حيث يرون أن مختلف مقرات المديرية و القطاعات الحضرية التابعة لبلدية قسنطينة هي جيدة خاصة مع مقارنتها ببلديات أخرى مجاورة. على العموم يبقى الإنطباع العام للمواطنين سيء وهذا له تأثير وظيفي مهم في نوع الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور الخارجي لبلدية قسنطينة.

جدول رقم (66) يوضح مدى حرص المواطنين على حضور النشاطات التي تنظمها البلدية :

الإحتمالات	ك	%
نعم	06	06
لا	94	94
المجموع	100	100

إن تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يكشف أن النسبة الساحقة 94% من المبحوثين لا يحرصون على حضور النشاطات التي تنظمها البلدية، نظرا لعديد من الأسباب نكتشفها في الجدول اللاحق. أما 06% فقط فإنهم حريصون على حضور النشاطات المنظمة من طرف البلدية. وهذا الجدول يكشف عن غياب الجماهيرية في النشاطات التي تقدمها بلدية قسنطينة. هذه الأخيرة التي فندها نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي المكلف بالنشاطات التربوية والثقافية والرياضية. حيث بين لنا أن مستوى مشاركة و حضور المواطنين في النشاطات مرتفع جدا*.

جدول رقم (67) يوضح أسباب عدم الحضور للنشاطات في حالة السلب:

الإحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
لنقص النشاطات	20	21.28	74	70.72	94	100
عدم معرفة الموعد (التاريخ والمكان)	60	63.83	34	36.17	94	100
عدم الرغبة في الحضور	37	39.36	57	60.64	94	100

من خلال جدول رقم (67) يمكننا ترتيب أهم أسباب عدم حضور المواطنين للنشاطات التي تنظمها البلدية. وحسب إجابات أفراد العينة إلى :

*حسب مقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالنشاطات التربوية والثقافية والرياضية.

- عدم المعرفة بالموعد بنسبة 63.83 % حيث أرجع المبحوثين عدم مشاركتهم إلى نقص الجانب الإعلامي للنشاطات. وهذا النقص فنده نائب الرئيس المكلف بالنشاطات* . حيث يرى أن لجنة النشاطات تقوم بإعلام واسع ومتنوع (لافتات حائطية ، إذاعة سيرتا) في سبيل إطلاع كل الجماهير بالنشاطات المنظمة .

- عدم الرغبة في الحضور بنسبة 39.36 % فهذه النسبة من المبحوثين غير راضية على نوعية ومستوى النشاطات المقدمة.

- لنقص النشاطات: بنسبة 21.28% ، حيث يرى أفراد العينة هناك نقص في النشاطات ، ومعظمها لا يراعي ظروفهم حتى يتسنى لهم الحضور. و ذلك دليل على عدم وجود الدراسة العلمية للنشاط قبل تنظيمه.

جدول رقم (68) يوضح تقييم أفراد الجمهور الخارجي لمستوى خدمات ونشاطات بلدية قسنطينة :

الإحتمالات	ك	%
جيد	10	10
عادي	35	35
سيئ	55	55
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين 55 % يرون أن مختلف خدمات ونشاطات بلدية قسنطينة (الدينية، والوطنية، والمحلية، ...) سيئة لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب ، أما 35 % منهم فيرون أنها عادية تحتاج فقط إلى بذل مجهودات أكثر للإرتقاء بها إلى المستوى الجيد . لنجد في الأخير وبنسبة منخفضة قدرها 10% فقط الذين يرون أنها جيدة .

جدول رقم (69) يوضح مدى مصداقية القرارات والمشاريع التي تقوم بها البلدية عند الجمهور الخارجي:

الإحتمالات	ك	%
دائما	10	10
أحيانا	57	57
أبدا	33	33
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة 57 % أحيانا تكون عندهم مصداقية

*حسب مقابلة مع نائب الرئيس المكلف بالنشاطات التربوية والثقافية والرياضية .

في المشاريع و القرارات التي تتخذها البلدية. حيث يرون أنه رغم التماطل في أداء الخدمات أن أساس وجود البلدية هو تقديم الخدمة العامة ، لذا فأساس إتخاذ القرارات هو ذلك . أما نسبة 33 % من المبحوثين فهم لا يجدون هذه المصادقية بشكل دائم ، حيث يؤكدون على تقديم المسؤولين للمصلحة الخاصة قبل المصلحة العامة . في حين أن 10 % لديهم المصادقية وبشكل دائم ، حيث يرون أن بلدية قسنطينة تراعي مصالح المواطنين عند إتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع . وهذا ما أكده المسؤولين كذلك* .

جدول رقم (70) يوضح مدى إستعداد الجمهور الخارجي لتقديم المساعدات للبلدية:

الإحتمالات	ك	%
نعم	55	55
لا	45	45
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 55 % لديهم إستعداد لتقديم المساعدات للبلدية عند الضرورة. ويعد هذا عنصر رئيسي ومهم لتحسين الصورة إذا ما أستغل بشكل جيد وأمثل . أما 45 % من المبحوثين فهم لا يملكون الإستعداد لذلك . وأسباب كلا من الإختيارين سنتعرف عليها في الجدول الآتي :

جدول رقم (71) يوضح أسباب تقديم المساعدات عند الضرورة للبلدية في حالة الإيجاب وأسباب عدم تقديمها في حالة السلب:

الحالات	الأسباب	نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	من باب الواجب الوطني	28	50.90	27	49.10	55	100
	من باب ديني لا أكثر	10	18.81	45	81.19	55	100
	لتحسين الخدمات	25	45.44	30	54.56	55	100
	لأن البلدية تستحق ذلك	04	07.27	51	92.73	55	100
لا	غياب الثقة	37	82.22	08	17.78	45	100
	عدم استحقاق البلدية ذلك	12	26.67	33	73.33	45	100
	لغياب العلاقات الجيدة بها	17	37.78	28	62.22	45	100

* حسب مقابلات مع رئيس المجلس والنواب والأمين العام

من خلال الجدول رقم (71) وحسب إجابات المبحوثين ترجع أهم أسباب إستعدادهم لتقديم المساعدات البلدية إلى :

- الواجب الوطني : حيث إحتل نسبة 50.90 % ، فتقديم المساعدات للبلدية لا يبتعد ولا يخرج عن هذا الدافع.

- من أجل تحسين الخدمات : بنسبة 45.44 % ، فالمواطنون مستعدون لتقديم مساعداتهم في سبيل تطوير بلديتهم ورفع مستوى كفاءة خدماتها .

- الدافع الديني : بنسبة 18.81 % ، حيث يرى المبحوثين أن دين الإسلام يحث على ذلك .

- لأن البلدية تستحق ذلك : بنسبة 07.27 % فقط . وهي نسبة ضعيفة فأقلية المبحوثين يرون أن تقديم مساعداتهم يرجع إلى هذا السبب. وعليه نسجل نقص ثقة المواطنين في بلديتهم ، هذه الثقة التي تجعلهم دائما مجندون لمد العون لها.و لكن قبل الحديث عن ذلك يجب إشعار المواطنين بانتمائهم للوحدة المحلية ، والذي يتأتى من خلال الإتصال الدائم معهم .

أما المبحوثين العازفين على تقديم المساعدات للبلدية فهم يرجعون أسباب ذلك إلى:

- غياب الثقة في البلدية : حيث أن 82.22 % من المبحوثين يرون هناك غياب الثقة بينهم وبين البلدية نتيجة الفساد الإداري الذي تعاني منه البلدية.

- لغياب العلاقات الجيدة بها : بنسبة 37.78 % فوجود العلاقات الجيدة عامل مشجع على تقديم العون عند الضرورة .

- لأن البلدية لا تستحق ذلك : بنسبة 26.67 % فهم يرون أن البلدية لم تقدم لهم ما يستحقون ، فكيف لهم مساعدة من لا يستحق؟ .

جدول رقم (72) يوضح صورة بلدية قسنطينة لدى الجمهور الخارجي :

الإحتمالات	ك	%
جيدة	06	06
عادية	42	42
سيئة	52	52
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة 52 % يحملون صورة سيئة عن بلدية قسنطينة ، وأن نسبة 42 % منهم يرون أن صورتها عادية. أما نسبة الذين يحملون الصورة الجيدة فهي

ضعيفة جدا حيث قدرت بـ: 06 % فقط ، والمسؤولون على نقص إطلاع بهذه الحقيقة وذلك لغياب الدراسات العلمية المعدة لهذا الغرض .

جدول رقم (73) يوضح أهم الوسائل التي يقترحها الجمهور لتحسين صورة البلدية في حالة السلب:

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	52	43.31	22	57.69	30	الإهتمام بمصالح المواطنين
100	52	13.46	07	86.54	45	حسن الإستقبال وسرعة أداء الخدمة
100	52	23.08	12	76.92	40	إختيار الموظفين ذوي الكفاءة
100	52	09.62	05	90.38	47	محاربة ظاهرة الوساطة والمساواة في تقديم الخدمة
100	52	46.15	24	53.85	28	عصرنة البلدية خاصة مصالح الحالة المدنية

تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يوضح عدم وجود أي نسبة منعدمة فيما يخص كافة الإقتراحات الموضوعة للمبجوثين. مما يدل على أهمية كل هذه الإقتراحات لكن بنسب متفاوتة ، حيث يمكن ترتيب أهم إقتراحات المبجوثين لتحسين صورة البلدية كالآتي :

- محاربة ظاهرة الوساطة والمساواة في تقديم الخدمة للمواطنين بنسبة ساحقة قدرها 90.38 % .
- حسن إستقبال وسرعة أداء الخدمة بنسبة 86.54 % .
- إختيار الموظفين ذوي الكفاءة بنسبة 76.92 % .
- الإهتمام أكثر بمصالح المواطنين بنسبة 57.69 % .
- عصرنة البلدية خاصة مصالح الحالة المدنية بنسبة 53.85 % .

وكل هذه الإقتراحات لها أدوار وظيفية مهمة في تحسين صورة بلدية قسنطينة. حيث أنها تشجع على إيجاد الثقة والتعاون بين المواطن وإدارته المحلية.

خلاصة المحور الثاني: إن تفريغ بيانات هذا المحور يبين أن الإدارة المحلية الجزائرية لا تعمل

بصورة كافية على تحسين صورتها مع الجمهور الخارجي ، ويتجلى ذلك من خلال المعطيات الآتية :

- قلة الوسائل المستعملة في الإتصال الخارجي بالمواطنين ، إذ نجد غياب توظيف بعض الوسائل الضرورية والمؤثرة مثل: الأنترنت، المجلة ، المعارض ، الأيام المفتوحة ،... إلخ . لذلك نجد أهم طرق إتصال المواطنين بالمسؤولين الوساطة بنسبة 59 % . والإتصال الشخصي المباشر الذي يكون من خلال أيام الإستقبال.

- نقص الإهتمام بمصالح المواطنين بنسبة 61 % . وصعوبة إتصال المواطنين بالمسؤولين بنسبة 96% .
 - غياب حسن الإستقبال بنسبة 96 % . و غياب التوجيه ومرافقة المواطن لمكاتب المسؤولين بنسبة 93 % ونقص تزويد المواطنين بالمعلومات بنسبة 71 % .
 - إنعدام السرعة في أداء الخدمة بنسبة 100 % . وهذا راجع لعدة أسباب منها: عدم مبالاة الموظف، غياب المسؤولين ، تراحم المواطنين ... الخ .
 - نقص رضا المواطنين على طريقة تعامل الموظفين معهم بنسبة 45 % .
 - نقص إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة بنسبة 90 % ، وقلة إطلاعهم على أهداف البلدية وخططها بنسبة 97 % .
 - غياب إقناع المواطنين بالمجهودات المبذولة لخدمتهم بنسبة 83 % ، ونقص إطلاعهم بالمشاكل التي تواجه المسؤولين في البلدية بنسبة 78 % .
 - قلة الإهتمام بمعرفة مشاكل المواطنين بنسبة 94 % ، ونقص إقبال المواطنين على كتابة إقتراحاتهم بنسبة 92 % . وهذا بسبب عدم إظهار السجلات المعدة لهذا الغرض بالدرجة الأولى .
 - الإنطباع السيئ السائد عند المواطنين حول المقرات التابعة لبلدية قسنطينة بنسبة 64 % .
 - قلة مشاركة المواطنين في النشاطات المنظمة من طرف البلدية بنسبة 94 % . وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم معرفة مواعيد النشاطات .
 - الصورة السيئة التي يحملها المواطنون عن البلدية بنسبة 52 % .
- كل هذه النتائج وغيرها تجعلنا نؤكد على النتيجة المذكورة في بداية الخلاصة .

6-2/ نتائج الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية في ميدان العلاقات العامة ، لذلك فهي تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية ، وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني . وقد عرضت الباحثة الطالبة هذه النتائج بناء على فرضيات الدراسة وأهدافها ، ومن خلال الدراسات السابقة .

6-2-1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها: تظهر وظيفة العلاقات العامة كجهاز إداري مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين (الجمهور الداخلي) وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين (الجمهور الخارجي) . ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من إستمارة الجمهور الداخلي وإستمارة الجمهور الخارجي ، ومن خلال المقابلات التي تمت مع مختلف مسؤولي بلدية قسنطينة نستنتج عدم ثبات هذه الفرضية حيث أن ظهور العلاقات العامة كمديرية في بلدية قسنطينة ، هو ظهور شكلي فقط ، فهي غير مجسدة على أرض الواقع . أما خلية الإتصال التي

إفترضنا أنها تعوض تلك المديرية الشاغرة فوجدناها أولاً غير تابعة لرئيس المجلس الشعبي البلدي مباشرة ، فهي تابعة لديوان الرئيس . وهذا ينقص من دورها ومكانتها . هذا بالإضافة إلى قلة الفريق العامل في هذه الخلية ، حيث أنها تضم فردين فقط . والمشرف على هذه الخلية لا يملك أي مؤهل علمي في ميدان الإتصال والعلاقات العامة ، لكنه يستعين بخبرته الصحفية السابقة في أداء مهامه . وبناء على الإستمارتين دائما وجدنا المؤشر الثالث غير محقق على الإطلاق ، حيث أن الخلية لا تربطها علاقة مباشرة ودائمة مع المواطنين ، لذلك فالإتصال الدائم مفقود بين الطرفين ، وهذا نفس الشيء مع الجمهور الداخلي ، إذ لا تعمل الخلية على الإهتمام المستمر بشؤون الموظفين والعمال . فهي تضطلع بمهام جزئية من مهام جهاز العلاقات العامة . كإستقبال الوفود ، والتغطية الإعلامية لنشاطات البلدية . وكذا الإتصال بوسائل الإعلام ،... وهكذا نؤكد على أن الفرضية الأولى لم تحقق وذلك لغياب جهاز إداري حقيقي خاص بالعلاقات العامة . أما خلية الإتصال فلا يشرف عليها مختصون ومؤهلون في مجال الإتصال والعلاقات العامة . وهي لا تضطلع بالمهام والوظائف الأساسية للعلاقات العامة التي تتمحور حول الإتصال الدائم بالجمهور الخارجي - بمعرفة آرائه وإنشغالاته لكسب ثقته - والإهتمام المستمر بالجمهور الداخلي وتلبية طلباته ونيل رضاه .

ب- نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية: التي مفادها: تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ممارسة أنشطة إتصالية معينة . ومن خلال تفريغ بيانات هذه الفرضية مع الجمهور الداخلي ، كانت كل المؤشرات تشير إلى عدم تحقق الجزء الأول من هذه الفرضية ، حيث صرح المبحوثون بعدم توفر الظروف المادية والمعنوية المشجعة على العمل . حيث هناك شكاوى كبيرة في هذا الجانب . هذا بالإضافة إلى غياب الدورات التكوينية للموظفين والنشاطات الترفيهية والتنقيفية بنسبة كبيرة جدا ، كما أكد المبحوثون على نقص إهتمام المسؤولين بشكاويهم وإقتراحاتهم ، مع عدم الأخذ بآرائهم وإقتراحاتهم قبل إتخاذ القرارات . أما مع الجمهور الخارجي فكل المؤشرات الموضوعية في هذه الفرضية الخاصة بهذا الجمهور لم تتحقق على الإطلاق . حيث توصلت إلى غياب حسن الإستقبال وسرعة قضاء الخدمة بالبلدية ، نقص الإهتمام بمشاكل المواطنين . هذا بالإضافة إلى عدم الإعتماد على أسلوب إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة . كل هذه النقاط أدت إلى جعل صورة المواطنين عن إدارتهم المحلية سيئة - حيث هناك نقص الإحساس بالإنتماء- وفقدان ثقتهم في مصداقية قراراتها المتخذة .

هذا ويمكن القول بأن الفرضية الثانية جزأيا مع الجمهور الداخلي ، والجمهور الخارجي لم تتحقق حيث أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية الصورة الذهنية عند كلا من الجمهورين في تحقيق نجاحها وإستقرارها الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة . فكيف لها إذن أن تعمل على تحسين

تلك الصورة بإستعمال مختلف الأنشطة الإتصالية المساعدة على تحقيق هذا الغرض .

ج- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: من خلال تفريغ البيانات الخاصة بهذه الفرضية

التي مفادها "تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية مشاكل تضعف من مكانتها ودورها" .
توصلنا إلى تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث أن العلاقات العامة لا تزال مهملة ، ولا تكتسي أهمية بالغة في الإدارة المحلية الجزائرية ، ولم تحتل بعد المكانة التي تسمح لها من أداء كل أدوارها ووظائفها على أكمل وجه . ومن جملة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية نجد الفهم الخاطئ لهذه الوظيفة ولمكانتها ولدورها . إذ تركزت إجابات المبحوثين على أن دور هذه الوظيفة ينحصر في فئة الجمهور الداخلي فقط . المشكل الآخر الذي تعاني منه العلاقات العامة هو غياب المختصين والمؤهلين في الإتصال في الإدارة المحلية الجزائرية ميدان الدراسة (بلدية قسنطينة) ، حيث وجدنا أن الخلية يشرف عليها موظف غير مؤهل للقيام بوظائف العلاقات العامة ، ففاقد الشيء لا يعطيه . خصوصا في ظل الصلاحيات الضيقة التي تقوم بها الخلية في البلدية ، ومن خلال تفريغ بيانات الإستمارتين الخاصتين بالجمهور الداخلي والخارجي نستنتج وجود مشكل آخر تعاني منه الإدارة المحلية الجزائرية يتمثل في سيطرة الطابع البيروقراطي على الإدارة المحلية . والذي يظهر ويتجسد من خلال عدة معطيات من بينها : إهمال شؤون الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي معا ، عدم الأخذ برأي الطرف الآخر قبل إتخاذ القرارات ، نقص الإهتمام بمشاكل وشكاوى الموظفين والمواطنين ، نقص إعطاء المعلومة وإيصالها للجمهور بنوعيه ، ونقص الوسائل الإتصالية المسخرة لإنتشارها - خاصة الحديثة -... إلخ . كل هذه المشاكل وغيرها تؤكد لنا أن العلاقات العامة في الإدارات المحلية الجزائرية لا تزال قيد الإهمال والتهميش ، وعدم إستشعار تلك الإدارات بمسؤولياتها الإجتماعية إتجاه جمهورها الداخلي والجمهور الخارجي على حد سواء ، وعدم تقدير قيمة كسب رضاه من أجل نجاحها وإستقرارها .

6-2-3/ نتائج الدراسة في ضوء الأهداف: بناء على النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني ، والتي طرحناها في ضوء فرضيات الدراسة . جاز لنا القول بأن الدراسة قد حققت هدفها الرئيس المتمثل في الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، ومكانتها في التنظيم الإداري . هذا الواقع الذي تمت الإشارة إليه سابقا ، حيث أن جهاز العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية يظهر شكليا فقط في الهيكل التنظيمي . فلا وجود لها على أرض الميدان فهي غير مجسدة على الإطلاق أما خلية الإتصال الموجودة على مستوى البلدية فهي لا يمكنها من بعيد ولا من قريب تعويض جهاز العلاقات العامة .

وقد إستطعنا معرفة طبيعة المجهودات التي تبذلها الإدارة المحلية الجزائرية لتحسين صورتها مع

الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ترقية الإتصال بواسطة العلاقات العامة . إذ هناك خلل وظيفي كبير في هذا الميدان تمثل في الإهمال الكبير للعمل على تحسين صورة الإدارة المحلية . و تجسد ذلك بصورة أساسية في قلة النشاطات الإتصالية المساعدة على تحسين الصورة سواء عند الجمهور الداخلي أو الخارجي .

ومن خلال البحث الميداني دائما تمكنا من معرفة بعض المشاكل التي تعانيها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية . والتي من بينها الفهم الخاطئ لمصطلح العلاقات العامة وكذا نقص الكفاءات الفنية والعلمية المختصة في الإتصال . والتي من شأنها ترقية الإتصال وحل مشاكله داخليا وخارجيا . هذا بالإضافة إلى سيادة الطابع البيروقراطي في الإدارة المحلية ، مما يؤدي إلى إهمال المسؤولية الإجتماعية لأي إدارة إتجاه جمهورها .

في الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ، قد إستطاعت إثارة إهتمام المسؤولين بأهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، ودورها في إنجاح العمل الإداري من خلال كسب ثقة الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي وتحقيق رضاه .

6-2-3/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: توصلت الدراسة الخاصة " بواقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية " إلى نتائج نحاول من خلالها إبراز أوجه الإتفاق والإختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة :

- أكدت دراستنا وكذلك الدراسات السابقة عن أهمية ودور العلاقات العامة في أي مؤسسة وفي أي إدارة وضرورة ممارستها من خلال جهاز إداري مختص تتوافر له الكوادر المختصة القادرة على الإتصال الدائم بالجمهور الخارجي ، والإهتمام بالمستمر بالجمهور الداخلي .

- كشفت الدراسة الحالية والدراسات السابقة عن إهمال العلاقات العامة من طرف الإدارات العمومية بما فيها الإدارات المحلية (المحافظات) ، وعلى قصور النظر إلى أهميتها وأهمية إعداد العاملين فيها .

- خلصت الدراسة إلى قلة إستخدام وسائل الإتصال الجماهيري في الإدارة المحلية الجزائرية ، مقارنة مع وسائل الإتصال الشخصي ، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الأولى كذلك مع الجمهور الداخلي والخارجي .

- توصلت دراستنا وكذلك الدراسات السابقة خاصة الأولى إلى الغموض الذي لا يزال يكتنف العلاقات العامة ، حيث نلمس فهما خاطئا لهذا المصطلح .

- كشفت نتائج دراستنا ونتائج الدراسة السابعة ، الثامنة والعاشرة عن الإهمال الذي تعاني منه العلاقات العامة ، وعدم إحتلالها للمكانة التي يفترض أن تكون عليها .

- إستخلصت دراستنا جملة من المشاكل التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية،

لها إشتراك كبير بالمشاكل التي تعانيها العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية (حسب الدراسة الثامنة والعاشرة).

أما نقاط الإختلاف تبرز أساسا في النقاط الآتية :

- أكدت الدراسة الثالثة على أن أهم أهداف العلاقات العامة هي الفوز بثقة الجمهور الخارجي في المقام الأول ، بينما كسب ثقة الجمهور الداخلي في ذيل القائمة . أما دراستنا فأكدت نقص هذا الهدف عند الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء .

- توصلت الدراسة إلى أن مفهوم العلاقات العامة في المحافظات المصرية أنها فن ، في حين أكد لنا الجمهور الداخلي للإدارة المحلية الجزائرية على أنها وظيفة إتصالية تهتم بهم فقط .

- بينت الدراسات السابقة أن معظم العاملين في المحافظات يرون أنه بالإمكان الإستغناء عن العلاقات العامة ، حيث يرون أنها غير مهمة . هذا خلافا للعاملين في الإدارة المحلية الجزائرية الذين أكدوا لنا أهمية وجودها بنسبة 98 % .

- خلصت الدراسة الخامسة إلى أن أهم تخصص في الإتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية هو العلاقات العامة ، في حين الأمر على خلاف ذلك تماما في الإدارة المحلية ، إذ أنها تفتقد إلى ترقية الإتصال بواسطة العلاقات العامة .

- بينت الدراسة السادسة أن العلاقات الإتصالية سهلة وبسيطة في الإدارة المحلية الجزائرية ، حيث أنها تساعد على ظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد البلدية للوصول إلى درجات عليا من التنسيق والتكامل الإجتماعي ، في حين خلصت دراستنا إلى وجود مشاكل إتصالية في الإدارة المحلية الجزائرية مع جمهورها الداخلي والخارجي ، ساعد على ظهور السيطرة البيروقراطية السائدة داخليا وخارجيا .

- خلصت الدراسة التاسعة إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة تحظى بثقة كبيرة لدى جمهورها وهذا راجع للإعتماد على العلاقات العامة . أما دراستنا فقد خلصت إلى غياب الثقة ، ونقص المصادقية التي تمتع بها الإدارة المحلية الجزائرية . ومرد ذلك غياب جهاز مختص بالإتصال الداخلي والخارجي .

6-3/ توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج المتحصل عليها ، والمستقاة من البحث الميداني الخاص بموضوع "واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية يمكننا تقديم جملة من التوصيات - راجين من وراء ذلك أن تجد الأذان الصاغية - أهمها :

- تفعيل مديرية العلاقات العامة الموجودة في الهيكل التنظيمي بتجسيدها على أرض الواقع من خلال جهاز إداري مختص في الإتصال الداخلي والخارجي ، هذا مع وضع السياسات المحددة له التي تشمل مبادئ وقواعد العمل التي تحكم أهداف الجهاز ، وتحدد إطار عمله وتنظم علاقاته داخليا وخارجيا .

- الإقتناع بأهمية العلاقات العامة ، ودورها الكبير في إنجاح العمل الإداري وضمان إستقرار الوحدة المحلية .

- توكيل مهمة العلاقات العامة إلى مختصين في ميدان الإتصال والعلاقات العامة ، هذا مع ضرورة تدريبهم وإتاحة فرص التنمية المهنية والعملية ، والإدارية أمامهم .

- ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي في تخطيط للأنشطة الإتصالية الخاصة بالوحدة المحلية ، مع القيام بالدراسات العلمية المتعلقة بفئات الجمهور الداخلي والخارجي .

- تطوير وسائل الإتصال التي توظفها الإدارة المحلية في إتصالاتها بالجمهور الداخلي والخارجي ، على أن تكون متنوعة ، ومتسمة بالمرونة والسرعة والحدثة حتى تسمح لها بتثمين خدماتها .

- ينبغي أن يكون البحث العلمي والتخطيط السليم ، والتقييم الموضوعي هم أساس خطوات الإدارة المحلية في تحسين صورتها .

- العمل على توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للعمل في البلدية . وهذا من خلال : زيادة الأجور ، توفير الشروط الصحية في مقرات العمل ، المساواة في المعاملة والترقية ، الإكثار والتنويع في النشاطات الترفيهية والتثقيفية .

- ضرورة تدريب جميع الموظفين في الإدارة المحلية على فن العلاقات العامة ، أو التعامل الإنساني خاصة الذين يتصلون بال جماهير بشكل مباشر . مع ضرورة إختيار الموظفين ذوي الكفاءة ، و وضع الفرد المناسب في المكان الملائم .

- ضرورة إعتقاد الإدارة المحلية الجزائرية على سياسة كشف الحقائق مع الجمهور الخارجي والداخلي ، وهذا من خلال فتح قنوات وأساليب مختلفة للإتصال ، والتأكد من فعاليتها ، حتى يسهل تنقل المعلومات في كل الإتجاهات ، والتخفيف من ظاهرة إعتقاد الوساطة (المعارف) كطريقة أساسية في الإتصال خاصة مع الجمهور الخارجي .

- الإهتمام أكثر بالموظفين والعمال ، وذلك من خلال الإهتمام بحل مشاكلهم وأخذ شكاويهم وإقتراحاتهم بعين الإعتبار ، مع إشراكهم في القرارات المتخذة . هذا بالإضافة إلى الحرص على كسب ثقتهم .
- الإهتمام أكثر بالمواطنين من خلال الإهتمام بمصالحهم ، ومشاكلهم ، وشكاويهم ، ومحاولة معرفة إقتراحاتهم وآرائهم من خلال تفعيل نظام الإقتراحات في كل المديريات والقطاعات الحضرية .
- محاولة إخراج وفصل الإتصال الداخلي عن الإتصال الرسمي الدائم فقط بين المسؤول والموظف ، لما له من دور كبير في تحسين العلاقات بين الطرفين ، وفي تقريب وجهات النظر بينهما ، مما ينعكس بشكل إيجابي على العمل بشكل مباشر.
- العمل على ضمان حسن الإستقبال ، وسرعة إنجاز الخدمة للمواطنين مع العمل على إطلاعهم بالقرارات المتخذة وبأهداف وخطط البلدية ، ومختلف الجهود المبذولة لخدمتهم . وأهم المشاكل التي تعترضها . وفي كل ذلك تقريب بين المواطن وبين إدارته المحلية وكسب ثقته.
- تدريب الموظفين على معاملة الجمهور معاملة طيبة ، بالإضافة إلى تدريبهم على حسن الأداء و تحمل المسؤولية ، مع العمل على رفع المستوى الثقافي و الفني لهم .
- إصدار مجلة جسور قسنطينة في أجل قريب ، لتكون الجسر الرابط بين البلدية وجمهورها الداخلي والخارجي ، من خلال تزويدها بكافة البيانات والمعلومات التي تثير إهتمام القارئ ، مع تشجيعه على مراسلتها بإيجاد مساحات معدة لهذا الغرض .

خاتمة :

في نهاية هذه الدراسة تبقى العلاقات العامة هي الوسيلة العملية والعلمية التي تستخدمها وحدات الإدارة المحلية لزيادة فاعليتها ، ولإيجاد الصورة الذهنية الجيدة لها عند جمهورها الداخلي والخارجي ، حيث أن وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية يساعد هذه الأخيرة على تنمية الشعور بالمسؤولية الإجتماعية نحو المجتمع المحلي ، وبإثارة الرأي العام المحلي بقضايا ومشاكل المجتمع المحلي حتى تجعله متجاوبا مع مشاريع التنمية التي تنفذ ، والخدمات التي تقدم . وتجعله مدركا للحاجة إليها ، ومشاركا في تنفيذها .

كما تعد العلاقات العامة وسيلة وقائية من وقوع الوحدة المحلية في أخطاء عند إتخاذ القرارات التي تتعارض مع إرادة السكان والمواطنين المحليين . لذلك فبرامج العلاقات العامة ضرورية للرد على ما يثار من إنتقادات داخلية وخارجية ، ولشرح سياسة الإدارة المحلية وإبراز الحقائق المجردة من الدعاية والتزييف .

إذن فوجود جهاز العلاقات العامة له أهمية قصوى في الإدارة المحلية ، حيث يساعدها على توثيق الصلة بينها وبين الجماهير المتعامل معها . بدءاً بالجمهور الداخلي من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية المشجعة على العمل ، والقيام بأنشطة تساعد الموظفين على تحسين علاقاتهم مع إدارتهم ، مع فتح المجال أمامهم لتقديم إقتراحاتهم والمشاركة في تسيير الوحدة المحلية . مع الإهتمام بمشاكلهم وشكاويهم . وفي هذا وصول إلى ترسيخ إنطباع جيد لدى الجمهور الخارجي . كيف لا ورضا الجمهور الداخلي ينعكس بصورة تلقائية وسريعة على التعامل مع الجمهور الخارجي . إذ سيجد هذا الأخير حسن الإستقبال ، والسرعة في أداء الخدمة ، والتزود بكل المعلومات والبيانات التي يريدها وهذا يساعد على كسب ثقة الجمهور الخارجي وزيادة مشاركته في تسيير وحدته المحلية لإحساسه بالإنتماء الدائم لها .

لكن للأسف نجد أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد وظيفة العلاقات العامة ، وأهميتها في إنجاح العمل الإداري المحلي ، وفي تحقيق فعاليته . لذلك فهي مهمة لمسألة إيجاد جهاز العلاقات العامة داخل هيكلها التنظيمي ، و الذي من شأنه مساعدتها على تحقيق إستقرارو إنسجام بنائها الداخلي مع الموظفين أو الخارجي مع المواطنين.

كما هناك نقص في حرص الإدارة المحلية الجزائرية على كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي ، ومرد ذلك كثرة المشاكل التي تتخبط فيها من بيروقراطية في التسيير ، وإهمال لأهمية الرأي العام المحلي ، والمسؤولية في إيجاد الصورة المرجوة عند الجمهور الداخلي و الخارجي ، هذا عدا باقي المشاكل الإتصالية التي تتخبط فيها سواء داخل الوحدة أو خارجها .

في الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان العلاقات العامة ، كما نرجو أن تكون هذه الدراسة قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وبموضوعية عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية . ونأمل أن تحقق إثارة إهتمام المسؤولين في الإدارة المحلية بأهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية وبدورها الكبير في تحقيق الإستقرار والنجاح .

المراجع

- 1- أ.لارامي، ب.فالي: البحث في الإتصال(عناصر منهجية) ،ترجمة ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم إجتماع الإتصال ، قسنطينة .
- 2- إبراهيم أبراش: علم الإجتماع السياسي ، ط1 ، دار الشروق ، 1998 .
- 3- إبراهيم العمري: الإدارة (دراسة نظرية وتطبيقية) ،دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية، 1982 .
- 4- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف ،الإسكندرية .
- 5- إبراهيم محمد تركي : دراسات في مناهج البحث العلمي ، ط1 ، در الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، الإسكندرية 2006 .
- 6- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في هندسة الإعلان و العلاقات العامة و تطبيقاتهما ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 7- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 8- إحسان محمد الحسن: النظريات الإجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 9- إحسان محمد الحسن: مبادئ علم الإجتماع الحديث ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- 10- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- 11- أحمد بدر: الإتصال بال جماهير بين الإعلام والتطويع والتنمية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998 .
- 12- أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 13- أحمد جمال طاهر: نظريات في العلاقات العامة، ط1 ، دار الشروق ، جدة.
- 14- أحمد رشيد : مقدمة في الإدارة المحلية ،الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- 15- أحمد سليمان أبو زيد: نظرية علم الإجتماع (رؤية نقدية راديكالية) ، دار المعرفة الجامعية ، 2000 .
- 16- أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن) ، ط1 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، 1979 .
- 17- أحمد كمال أحمد: العلاقات العامة في المجالات الإجتماعية والإنسانية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967.
- 18- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
- 19- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 20- أحمد محمد مصطفى: الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 1999 .
- 21- إدوارد بيرنيز وآخرون: العلاقات العامة فن، ترجمة حسين خليفة، وديع فلسطين ،دار المعارف ، القاهرة ، 1959.

- 22- إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ط1، بن عكنون، 2000.
- 23- التهامي مختار، إبراهيم الداوقوي: مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، ط1، دار الطباعة، بغداد، 1980.
- 24- الدسوقي عبده إبراهيم: وسائل وأساليب الإتصال الجماهيرية والإتجاهات الإجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- 25- السيد إبراهيم إمام : العلاقات العامة و المجتمع، ط2، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968 .
- 26- السيد عبد العاطي السيد وآخرون : نظرية علم الإجتماع (الإتجاهات الحديثة والمعاصرة) ، دار المعرفة الجامعية ، 2004 .
- 27- السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الإجتماع ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 2005 .
- 28- السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة ، ط1 ، أتراك للطباعة و النشر، القاهرة ، 2001 .
- 29- العمري بوحيط : البلدية(صلاحيات ،مهام ،وأساليب)،شركة زعايش للطباعة والنشر .
- 30- أيمن على عمر: دراسات متقدمة في التسويق،الدار الجامعية،2007 .
- 31- برهان شاي: مدخل في الإتصال الجماهيري ونظرياته، ط1 ،دار الكندي ،عمان ،2003 .
- 32- بشير عباس العلق ،علي محمد ربابعة : الترويج والإعلان التجاري (أسس،نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2007 .
- 33- بلقاسم سلاطنية ، حسان الجليلي : منهجية العلوم الإجتماعية ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2004 .
- 34- بن نوار صالح : فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، مخبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة ، 2006 .
- 35- بيرسي كوهن: النظرية الإجتماعية الحديثة ، ترجمة عادل مختار الهواري، ط1،دار فينوس للطباعة و النشر، 1977 .
- 36- ثامر بن ملحوط المطيري : الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية،1989 .
- 33- جاعد محسن الدليمي: علم إجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية) ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 .
- 38- جبارة عطية جبارة: علم اجتماع الإعلام، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 39- جراهام كلينتوش: تمهيد في النظرية الإجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى) ، ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1998 .
- 40- جعفر محمد أنس قاسم: ديمقراطية الإدارة المحلية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978 .
- 41- جعفر أنس قاسم : أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1978 .

- 42- جمال محمد أبو شنب : أصول الفكر والبحث العلمي (نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ والتجريب) ، دار المعرفة الجامعية ، 2002 .
- 43- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 1998 .
- 44- جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي (مفاهيمه ، أدواته ، طرقه الإحصائية) ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
- 45- جيهان أحمد رشتي : الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1986 .
- 46- حسن الحلبي : مبادئ في العلاقات العامة ، ط1 ، منشورات عويدات ، بيروت ، باريس ، 1980 .
- 47- حسن عماد مكاي ، ليلي حسين السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة 1998 .
- 48- حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1976 .
- 49- حسن محمد عبد الرحمان: الإعلام و الإتصال ، ط1 ، شركة رؤية ، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، الإسكندرية 2006 .
- 50- حسن ملحم: التفكير العلمي والمنهجية ، مطبعة دحلب ، الجزائر (حسين داي) .
- 51- حسين السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية) ، ط1 ، جامعة الجزائر ، 1975 .
- 52- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 .
- 53- حميد جاعد محسن الديلمي : علم إجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية) ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
- 54- حميد خروف وآخرون: الإشكالات النظرية والواقع (مجتمع المدينة نموذجاً) ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 .
- 55- خالد الزغبي: القانون الإداري ، مكتبة دار التحافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 .
- 56- خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والإتصال ، ط1 ، دار اللسان العربي ، الجزائر ، 2000 .
- 57- دوق نيوسوم : الكتابة للعلاقات العامة ، ترجمة فايد رشيد رباح ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، فلسطين ، 2003 .
- 58- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي : الإتصال و العلاقات العامة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
- 59- زهدي يكن: التنظيم الإداري (تنظيم الإدارة المركزية والمحلية) ، دار الثقافة ، بيروت .
- 60- زهدي يكن : كتاب القانون الإداري ، منشورات المكتبة العصرية، صدا وبيروت .
- 61- زهير إحدادن: مدخل إلى الإعلام والإتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 .

- 62- زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام : مبادئ في العلاقات العامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 63- زيد منير عبوي ، سامي حريز : مدخل إلى الإدارة العامة ، دار الشروق ، 2006 .
- 64- سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
- 65- سحر محمد وهبي: بحوث جامعية في الإعلام والاتصال ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996 .
- 66- سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 67- سلوم إلياس : تقنية العلاقات العامة ، ط1 ، دار الرضا للنشر، 2000 .
- 68- سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم الإجتماع المعاصر، ط1، مطبعة النيل، القاهرة، 2002 .
- 69- سليمان محمد الطماوي : الوجيز في القانون الإداري ، مطبعة عين شمس ، 1989 .
- 70- سمير حسن منصور: مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، 1999 .
- 71- سمير محمد حسين و آخرون : ندوة واقع الإدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، 1992 .
- 72- سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام)، عالم الكتب ، القاهرة، 1995 .
- 73- سهير جاد: وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي ، دار الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2003 .
- 74- شوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005 .
- 75- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، ط1 ، دار الشروق، عمان، 1998 .
- 76- صالح خليل أبو أصبع: الاتصال الجماهيري ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، 1999 .
- 77- صالح مصطفى الفوال: علم الإجتماع في عالم متغير، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1996 .
- 78- صالح مصطفى الفوال: معالم التفكير السوسولوجي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1998 .
- 79- صالح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الإجتماعية، عالم الكتب ، القاهرة .
- 80- طارق مجذوب: الإدارة (العملية الإدارية والوظيفة العامة)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .
- 81- طاهر مرسي عطية : فن و علم العلاقات العامة و الإعلام ، القاهرة : عالم الكتب ، 1985 .
- 82- طاهر مرسي عطية : دراسة مقارنة في الحكم المحلي ، المنطقة العربية للعلوم الإدارية ، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، 1971 .
- 83- طعيمة الجرف : القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة) ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1973 .
- 84- طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد زيات: النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة ، 1999 .
- 85- طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد زيات: النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، دار غريب

- للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999 .
- 86- طلعت إبراهيم لطفي : أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- 87- طه عبد العاطي نجم : الإتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 88- ظريف بطرس: مبادئ الإدارة المحلية وقضاياها بين النظرية والتطبيق، ط1 ، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة ، 1971 .
- 89- عادل حسن ،مصطفى زهير :الإدارة العامة،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1976 .
- 90- عادل حسن: العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1994 .
- 91- عادل محمود حمدي : الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة) ، ط1 ، دار 1973 العربي ، الفكر.
- 92- عادل مختار الهواري ، عبد الباسط عبد المعطي : في النظرية المعاصرة لعلم الإجتماع ،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 .
- 93- عاطف عدلي العبد عبيد: الإتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 94- عبد الباسط عبد المعطي: إتجاهات نظرية في علم الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
- 95- عبد الرزاق الشخلي: الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2004 .
- 96- عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2000 .
- 97- عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1993 .
- 98- عبد الغني بسيوني عبد الله : التنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي والتنظيم غير الرسمي) ، الناشر منشأة المعارف .
- 99- عبد الكريم راضي الجبوري: التسويق الناجح وأساسيات البيع ، ط1، دار التسيير، دار البحار، بيروت .
- 100- عبد الكريم راضي الجبوري : العلاقات العامة فن وإبداع (تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة) ، ط1، دار التسيير، دار البحار،بيروت، 2001 .
- 101- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الإجتماع (النظرية السوسولوجية المعاصرة)، دار المعرفة ، الجامعية ، 2006 .
- 102- عبد الله محمد عبد الرحمان : النظرية في علم الإجتماع (النظرية الكلاسيكية) ، دار المعرفة الجامعية، 2006 .

- 103- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الإتصال والإعلام (النشأة التطورية والإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية) ،دار المعرفة الجامعية ،2005 .
- 104- عبد المحيي محمود صالح وآخرون : العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الإجتماعية ، دارالمعرفة الجامعية ، 2004 .
- 105- عبد المطلب عبد المجيد: التمويل المحلي والتنمية المحلية ، الدار الجامعية ، 2001.
- 106- عبد المعطي عساف،محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2004 .
- 107- عبد المعطي محمد ،محمد السرياقوسي : أصول البحث العلمي ،مكتب الفلاح بالكويت .
- 108- عبد المعطي محمد عساف: مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية،الرياض،1983.
- 109- عبد الهادي الجوهري،إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الإجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2001 .
- 110- علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، 2002 الإسكندرية،.
- 111- علي الحوات : النظرية الإجتماعية (إتجاهات أساسية) ، منشورات الجافالينا ،مالطا، 1998 .
- 112- علي السيد علي شتا : نظرية علم الإجتماع ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1993 .
- 113- علي شريف : مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2001.
- 114- علي عبد الرزاق جليبي : البحث العلمي الإجتماعي (لغته ، مداخله ومناهجه وطرقه) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 115- علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4 ، عالم الكتب .القاهرة .
- 116- علي عجوة : مقدمة في العلاقات العامة،ط2، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1968.
- 117- علي عجوة: العلاقات العامة و الصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- 118- علي عجوة: دراسات في العلاقات العامة والإعلام ،عالم الكتب ،القاهرة ،1985 .
- 119- علي عجوة، كريمان فريد : إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، 2005 عالم الكتب، .
- 120- عمار عوابدي: القانون الإداري ، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2000.
- 121- عمار عوابدي: دروس في القانون الإداري،ط3،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1989 .
- 122- غازي إسماعيل ربابعة : الرأي العام والعلاقات العامة ،دار البشير ،عمان .
- 123- غريب سيد أحمد : علم اجتماع الإتصال و الإعلام، دار المعرفة الجامعية ، 2002 .
- 124- غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الإسكندرية، 2006 الجامعة.

- 125- فاروق الجيزاوي : العلاقات العامة بين الشرطة و الشعب، ط1 ، مكتب القاهرة الحديث،1961 .
- 126- فخري جاسم سلمان و آخرون: العلاقات العامة، دار الكتب للطباعة و النشر،العراق، 1998 .
- 127- فريد كورتل، ناجي حسين: التسويق (السياسات و المبادئ)،ديوان المطبوعات الجامعية،2001 .
- 128- فضيل دليو : إتصال المؤسسة (إشهار،علاقات عامة،علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر القاهرة، 2003 و التوزيع ، .
- 129- فضيل دليو وآخرون: الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 .
- 130- لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة (المبادئ و الأسس العلمية)، ط1، البازوري، عمان ، 2001.
- 131- لخضر عبيد : التنظيم الإداري للجماعات المحلية،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
- 132- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة ،دار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ،1987 .
- 133- محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية (administration locale)،دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004 .
- 134- محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر(الولاية ، البلدية 1516-1962) ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2006 .
- 135- محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة ،المكتبة العالمية ، الزقازيق ، مصر،2004.
- 136- محمد جاسم فلحي : العلاقات العامة و الرأي العام ، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الآداب و التربية ، قسم الإعلام ، 2006 .
- 137- محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة ،ط1 ، مجدلاوي ،الأردن ،1998 .
- 138- محمد حلمي مراد: قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية ، معهد الدراسات العربية العالية ، جامعة الدول العربية ، مطبعة نهضة مصر ،القاهرة ،1962 .
- 139- محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن : الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 140- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري ،(التنظيم و النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة.
- 141- محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام و إتجاهات التأثير ،عالم الكتب ،القاهرة .
- 142- محمد عبد الفتاح عبد الله: إدارة الهيئات الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2006 .
- 143- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (أسس و مبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1994 .
- 144- محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، 1988 .
- 145- محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية ،2004 .
- 146- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي ،ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ،1999 .

- 147- محمد علي محمد: علم الاجتماع (تاريخ علم الاجتماع، الرواد والاتجاهات)، دار المعرفة الجامعية.
- 148- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه) ، ط2 ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية .
- 149- محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الإداري (تنظيم الإدارة ،نشاطها ووسائلها) ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 150- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2004 .
- 151- محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة (المشكلات والحلول)، ط1 ، دار نهضة الشرق ،2004 .
- 152- محمد محمود مهدي : الإتصال في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2005 .
- 153- محمد معوض و آخرون: دراسات إعلامية ، ط1 ، ج3، دار الكتاب الحديث ، 2000 .
- 154- محمد منير حجاب ، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي) ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة .
- 155- محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2000.
- 156- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،2007، القاهرة .
- 157- محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، البيئي ، الإداري،البحثي)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 158- محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، ط1 ،الدار السعودية للنشر والتوزيع ،1984 .
- 159- محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، ط1 ،الدار السعودية للنشر والتوزيع ،1984 .
- 160- محمد ناجي الجوهر: وسائل الإتصال في العلاقات العامة ، ط1 ، مكتبة الرائد، عمان،2000 .
- 161- محمود حلمي: موجز مبادئ القانون الإداري، ط1 ،دار الفكر العربي ،1978 .
- 162- محمود عودة: أسس علم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت ،جامعة عين شمس ،1990 .
- 163- محمود محمد الجوهري :العلاقات العامة بين الدعاية والإعلام ، مكتبة الأنجلومصرية ، القاهرة، 1968 .
- 164- محمود محمد الجوهري: إتجاهات جديدة في العلاقات العامة، ط1 ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،1971.
- 165- محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة.
- 166- محمود محمد الجوهري: دراسات في العلاقات العامة ، مكتبة الأنجلومصرية ، القاهرة ، 1968 .
- 167- مختار التهامي ،إبراهيم الداوقوي: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية ، ط1 ،دار الطباعة ، 1980 ،
- 168- مدني عبد القادر علاقي : الإدارة ، ط1 ،الكتاب الجامعي ،جدة ،1981 .
- 169- مسعود شيهوب: أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
- 170- مصطفى أبو زيد فهمي : الوسيط في القانون الإداري (تنظيم الإدارة العامة ، ج1) ، ط1 ، دار المطبوعات الجامعية، 1995 .

- 171- مصطفى الجندي : الإدارة المحلية وإستراتيجياتها ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- 172- معن خليل عمر وآخرون: مدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2006 .
- 173- معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 174- منذر الضامن : أساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 175- منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي(دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، 1977 .
- 176- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة (نظريات وأساليب)، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
- 177- ناصر محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة ، ط1، مجدلاوي، الأردن، 1998 .
- 178- نبيل رمزي: السوسيولوجية المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2002 .
- 179- نخبة من خبراء العلاقات العامة بإنجلترا: العلاقات العامة في مجالات التطبيق العملي ، ترجمة حسين الديب، ط1، دار الحمامي للطباعة، 1967 .
- 181- نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد: التسويق (مفاهيم معاصرة) ، دار حامد ، عمان، 2003 .
- 182- نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها) ، ترجمة محمود عودة وآخرون، مراجعة محمد عاطف غيث ، دار المعرفة الجامعية 1999 .
- 183- هناء حافظ إبراهيم بدوي : الإتصال بين النظرية والتطبيق ،المكتب الحديث ،الإسكندرية ، 2003 .
- 184- هناء حافظ إبراهيم بدوي :العلاقات العامة و الخدمة الإجتماعية (أسس نظرية و مجالات تطبيقية) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
- 185- وليام ريفر و آخرون: الإتصال الجماهيري و المجتمع المعاصر، ترجمة أحمد طلعت البشيشي، دار المعرفة الجامعية ، 2005 .
- 186- ياس خضير البياتي: النظرية الإجتماعية (جذورها ورواها)، ط1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002 .
- :
- 187- بن دريدي فوزي : نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية ، العدد 1 ، جانفي 2006، الجزائر.
- 188- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة :العلاقات العامة (الأسس و المبادئ) ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، إشراف عبد الرحمان توفيق ، ط 1 ، 2003 .
- 189- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك": العلاقات العامة (النظرية و التطبيق)، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، إشراف عبد الرحمن توفيق، ط1، 2003 .
- 190- وداعة الله عبد الله حمراوي: لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، عدد 43 ، المملكة العربية السعودية ، 1984 .
- 191- سليمان سليم بطارسة: الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الإدارة العامة، العدد72، معهد الإدارة العامة، أكتوبر 1991.

- 192- فريد كورتل : العلاقات العامة والإشهار (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر)، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، تصدر عن مخبر البحث المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع ، العدد 01 ، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 .
- 193- مزياني فريدة: الإطار القانوني للجماعات المحلية(واقع وآفاق)،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 24 ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ، 2005 .
- 194- 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 .
- 195- محمد الهادي لعروق : التهيئة والتعمير في صلاحيات الجماعات المحلية ، من محاضرات ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية ، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع ، 2008 .
-
- 196- رضا نيايس: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة عين الكبيرة بسطيف)، مذكرة ماجستير بجامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، إشراف أ.د/ إدريس بولكعبيات ، السنة الجامعية 2007/2008 .
- 197- زكية العمر اوي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب المنظفات ومواد الصيانة الصيانة شلغوم العيد)، مذكرة ماجستير جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية ، إشراف د/ بن السعدي إسماعيل ،الموسم الجامعي 2003-2004.
- 198- لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة)، رسالة ماجستير،جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ،قسم الإعلام والاتصال ، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، إشراف د. خريف حسين، السنة الجامعية 2007-2006 .
- 199- لويزة مصييح: الإدارة المحلية والتنمية (بلدية الخروب وحامة بوزيان ولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية ، إشراف د/علي غربي السنة الجامعية 1997/1998 .
- 200- مسعود عبد الله: قراءة في قانون الحالة المدنية وواقع الحالة المدنية ببلدية قسنطينة (كمنوذج) ، يوم حول الحالة المدنية المنظم من طرف مجلس قضاء قسنطينة ،يوم 20 أفريل 2008 .
- 201- مسعودي كلثوم : العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ENICAB) ، مذكرة ماجستير ، بجامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، إشراف أ.د فضيل دليو ، السنة الجامعية 2007-2006 .

- 202- نجيبه هبوب: أساليب الإتصال (مكوناته وأنماطه) في الإدارة المحلية، بلدية سكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، تخصص علم إجتماع التنمية، إشراف د. قيرة إسماعيل، السنة الجامعية 2001-2002 .
- 203- هامل مهدية: الإتصال الخارجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف أ.د / فضيل دليو، الموسم الجامعي 2001-2002.

:

- 204- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، دار الرفاعي، القاهرة، بيروت، الرياض، 1984.
- 205- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، ط2، دار الكتاب اللبناني، دار الكتاب المصري، 1994.
- 206- محمد بن إبراهيم التويجري: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد 04، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004.
- 207- محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق.
- 208- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 209- جيرار كورنو: معجم المصطلحات القانونية، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1998 .
- 210- معن خليل عمر: معجم علم الإجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.
- 211- موريس نخلة، وآخرون: القاموس القانوني الثلاثي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2002 .
- 212- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث، إديوكربس greps Edio.
- 213- نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: معجم العلوم الإجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.

:

- 214- دستور 1996، المؤرخ في 08 نوفمبر 1996 .
- 215- قانون الإجراءات الجزائية .
- 216- قانون البلدية: رقم 90-08، المؤرخ في 07 افريل 1990 .
- 217- قانون الولاية: رقم 90-09، المؤرخ في 07 افريل 1990 .

: /

A- Les livres:

- Abid Lakdhar: L'organisation administrative des collectivités locales, office des publications universitaires, Alger . -218
- Alex Mucchielli et autres : Théorie des processus de communication, Armand Colin, Paris, 1998 . -219
- Bernard et autres : Précis de Marketing, Nathan, France, 1996 . -220
- Bernard Gournay et des autres: Administration publique, Presses universitaires de France, 1976. Paris. -221
- Lougovay, Action psychologique et relations publiques, Dunod Economie, 1971 Constantin. -222
- Missoum Sbih: Les institutions administratives du Maghreb (le gouvernement de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie), Hachette, 1977. -223
- Sybie Martin, Jean-Pierre Vedrine: Marketing (les concepts clés). Chihab Egvollès, Alger, 1996 . -224

B- Les revues:

- Sid Ali: Compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP. N-2 Mitidja impression, 2002 . -225

C- Les dictionnaires:

- Encyclopédique des sciences de l'information et Dictionnaire : Bernard Lamizet, Ahmed Silem 1997 'de communication', Ellipses, Paris . -226
- Le petit Larousse, illustré, 2002. -227
- Dictionnaire Hachette : encyclopédique, 1995 . -228

: /

- www. Google. Fr. 03/12/2007 .h15:20 . -229
- www. Yahoo. Com. 22/11/2007.h.12 :45 . -230
- www. el-ayem-dz. .com. 24/02/2008, h: 8:59. -231
- www. acasiabahrain. Com./ showdvwurrticle. 27/02/2008.h: 8:47 . -232
- www-yne.com 27/02/2008 h: 9:31 . -233
- publication. ksu. edu. sa/conférences/behrein . 2008/02/24. h 08:44. -234
- http/www -se. gov.sa/prealindex. Htm 24/02/2008 h 900. -235
- www. Wadi-information-radhramaut. Info/ar/content/view/ful/ 24/02/08 h 9.21. -236
- www.sudanradio.info/Arabic/.03/02/2008.h.10:15 -237

الله الحق

()

واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية
دراسة ميدانية بلدية قسنطينة

_____ / _____

2009-2008

ضع العلامة (x) في المكان المناسب

/I :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20-30 31-40 41-50 أكثر من 51
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الوظيفة:
5. الأقدمية:

/II :

هل يوجد عندكم جهاز مختص بالعلاقات العامة؟6.

لا نعم

7. في حالة الإجابة بلا فما هي الجهة المكلفة بالإتصال بالموظفين داخل البلدية؟

- خلية الإتصال المسؤول المباشر
- الأمين العام نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية

أخرى أذكر

8. هل هناك إتصال بينك و بين موظفي خلية الإتصال؟

نعم لا

9. في حالة الإجابة بنعم هل يكون إتصالك معهم؟

دائما أحيانا نادرا

10. هل تعاملك مع موظفي الخلية يكون في إطار؟

العمل الزمالة هما معا

11. حسب رأيك ما هو عدد أفراد الخلية؟

2 4 6 8

12. ما هي أهم الصفات التي يتصف بها مسؤول خلية الإتصال؟

- قدرة على الإقناع قدرة على مواجهة المشاكل
- التحكم في اللغات القدرة على الإتصال
- البشاشة

أخرى أذكر

13. ما هي الوظائف التي تقوم بها الخلية حسب رأيك؟

- الإهتمام المستمر بالموظفين الإتصال الدائم بالمواطنين
- الإتصال بوسائل الإعلام إستقبال الوفود الوطنية و الأجنبية
- إجراء بحوث الرأي العام الداخلي و الخارجي التغطية الإعلامية لنشاطات البلدية

أخرى أذكر

/III :

14. كيف يتم الإتصال بين الموظفين و المسؤولين؟

- من خلال خلية الإتصال الإجتماعات الهاتف
- المراسلات الإدارية الأنترنت الإتصال المباشر بالمسؤولين

أخرى أذكر

15. ما هي عادة الشؤون التي تستدعي إتصالك بالمسؤولين؟

- شؤون العمل مشاكل شخصية شؤون تخص الزملاء

16. كيف يتم الإتصال بين المسؤولين و الموظفين؟
 من خلال الإعلانات الإتصال الشخصي خلية الإتصال
 الهاتف الإستدعاء الكتابي

أخرى أذكر.....

17. هل يتم عادة الإتصال بينك و بين المسؤول؟
 من أجل تقديم أوامر و تعليمات
 حل مشاكلك الشخصية
 مشاركتك في الأمور الخاصة (الأفراح و الأحزان)
 حل مشاكل في العمل

أخرى أذكر.....

18. ما رأيك في أمور العمل المادية في البلدية؟
 ملائمة غير ملائمة

19. إذا كانت غير ملائمة فكيف يظهر ذلك؟
 عدم توفر الشروط المادية للعمل
 سوء خدمات العلاج و التأمين على الحياة و المعاش
 انخفاض الأجور
 غياب المكافآت و الحوافز

أخرى أذكر.....

20. ما رأيك في ظروف العمل المعنوية في البلدية؟
 ملائمة غير ملائمة

21. إذا كانت غير ملائمة فما هو السبب؟
 غياب الإحترام بين المسؤولين و الموظفين
 وجود التوترات الداخلية بين مختلف المسؤولين
 عدم المساواة في الترقية
 عدم المساواة في المعاملة
 غياب النشاطات الترفيهية

أخرى أذكر.....

22. هل سبق وأن شاركت في دورات تكوينية نظمتها البلدية لفائدة الموظفين؟

نعم لا

23. عندما تواجهك مشاكل هل تقدمها في شكل شكاوى؟

نعم لا

24. في حالة الإجابة بنعم ما هي الجهة التي تتصل بها لتقديم شكاويك؟

رئيس المجلس الشعبي البلدي خلية الإتصال الأمين العام
 نائب الرئيس المكلف بالموارد البشرية المسؤول المباشر

أخرى أذكر.....

25. بأي طريقة تتلقى الرد؟

رد كتابي إتصال هاتفي المقابلة

أخرى أذكر.....

26. هل تجد إهتماما من طرف المسؤولين بشكاوى الموظفين؟

نعم لا

27. هل تقوم بتقديم إقتراحات للمسؤولين؟

نعم لا

28. في حالة نعم هل تلقي إقتراحاتك إهتماما من طرف المسؤولين ؟

نعم لا

29. في حالة لا ما هو السبب حسب رأيك؟.....

.....

30. هل يأخذ المسؤولون بآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات؟

نعم لا

31. كيف تصف علاقتك بمسؤوليك؟

جيدة عادية سيئة

32. كيف تصف علاقتك مع زملائك؟

جيدة عادية سيئة

33. هل ترى أن المسؤولين حريصين على كسب ثقتك؟

نعم لا

34. هل ترى أن كسب ثقة الموظف تكون من خلال:

الرقابة الصارمة ترك مجال للحرية زيادة الحوافز و المكافآت

فتح قنوات للإتصال (صاعدة و نازلة) الإكثار من النشاطات الترفيهية

أخرى أذكر.....

.....

IV. /

35. ما هو فهمك للعلاقات العامة؟

وظيفة اتصالية تهتم بالموظفين و مشاكلهم

وظيفة اتصالية تهتم بالمواطنين فقط

وظيفة إدارية في الإدارة المحلية (البلدية)، يشرف عليها جهاز مختص وظيفته الإهتمام المستمر

بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين

36. حسب رأيك هل ترى وجود إهتمام من طرف المسؤولين بالموظفين والعمال؟

دائما أحيانا أبدا

37. حسب رأيك هل ترى وجود إهتمام من طرف المسؤولين بالمواطنين؟

دائما أحيانا أبدا

38. حسب رأيك هل يعتمد المسؤولون على إخفاء الحقائق التي تهم العمال والموظفين؟

دائما أحيانا أبدا

39. حسب رأيك هل يعتمد المسؤولون على إخفاء الحقائق التي تهم المواطنين؟

دائما أحيانا

40. حسب رأيك هل يوجد إستعداد للمسؤولين لفتح قنوات إتصالية مع الموظفين و العمال؟

دائما أحيانا أبدا

41. حسب رأيك هل يوجد إستعداد للمسؤولين لفتح قنوات إتصالية مع المواطنين؟

دائما أحيانا أبدا

42. هل ترى وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين و الموظفين و العمال؟

نعم لا

43. هل ترى وجود مشاكل في الإتصال بين المسؤولين و المواطنين؟
نعم لا

44. إذا كانت الإجابة على أحد السؤالين بنعم، فهل يرجع السبب إلى:
 غياب إدارة مختصة بالإتصال الداخلي و الخارجي
 نظرة المسؤولين للموظفين و المواطنين
 غياب المختصين في الإتصال داخل البلدية
 غياب الإمكانيات المادية الخاصة بذلك
 نقص الوسائل الإتصالية الحديثة المسخرة في البلدية

45. هل ترى هناك ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في بلدية قسنطينة؟
نعم لا

()

:

واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بلدية قسنطينة

_____ /

:

2009- 2008

ضع علامة (x) في المكان المناسب:

I. / :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20-30 31-40 41-50 أكثر من 51
3. المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

II. () :

4. هل تتردد على بلدية قسنطينة؟

نعم لا

5. في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب؟

- إستخراج الوثائق طلب الإعانة لحل مشكل
- تقديم اقتراحات تقديم شكوى
- أخرى أذكر.....

6. ما هي الجهات التي تتصل بها من أجل ذلك؟

- خلية الإتصال الديوان
- النواب الأمين العام
- رئيس المجلس الشعبي البلدي المصالح الإدارية
- أخرى أذكر.....

7. هل تعلم بوجود خلية الإتصال داخل البلدية؟

نعم لا

8. هل سبق و أن تعاملت مع أحد موظفيها؟

نعم لا

9. في حالة نعم هل يحدث ذلك؟

دائماً أحيانا نادرا

10. ما هي الخدمات التي قدمتها لك خلية الإتصال؟

- إرشادك لمكاتب المسؤولين حل مشكلتك تزويدك بمعلومات عن نشاطات البلدية
- إيصال إنشغالاتك للمسؤولين
- أخرى أذكر.....

11. حسب رأيك ما هي أهم الصفات التي يتمتع بها مسؤول خلية الإتصال؟

- حسن الإستقبال القدرة على الإقناع
- التحكم في اللغات القدرة على الإرشاد و التوجيه
- أخرى أذكر.....

12. كيف كان مستوى المعلومات المقدمة لك من طرف الخلية؟

كافي غير كافي

13. إذا كانت غير كافية لمن لجأت لاستكمالها؟

- المسؤولين قراءة الإعلانات
- الصحافة عن طريق المواطنين
- أخرى

أذكر.....

14. هل يتصل المواطنون بالمسؤولين من خلال؟
- الاتصال الشخصي الإتصال الهاتفي لأنترنت مكتب الإستقبال
الوساطة (المعارف) خلية الإتصال الديوان
أخرى أذكر
15. هل يتصل المسؤولون بالمواطنين من خلال؟
- خلية الإتصال الإعلانات المجلة
الأنترنت الأماكن العمومية
وسائل الإعلام العامة المعارض
أيام الإستقبال
أخرى أذكر
16. كيف تقيم إهتمام المسؤولين بمصالح المواطنين؟
- جيد عادي سيء
17. هل تجد في البلدية الأمور الآتية؟
- سهولة الإتصال بالمسؤولين حسن الإستقبال
سرعة أداء الخدمة مرافقتك لمكاتب المسؤولين
تزويدك بالمعلومات
18. إذا كانت الخدمة التي تريدها لا تقدم لك بسرعة فهل يرجع السبب إلى؟
- تزام المواطنين غياب المسؤولين
عدم مبالاة الموظف لا تملك معرفة سابقة بالموظف
أخرى أذكر
19. هل أنت راضي على طريقة تعامل الموظفين معك؟
- دائماً أحيانا أبداً
20. هل ترى أن الأيام المخصصة للإستقبال؟
- كافية غير كافية
21. هل ترى أن البلدية تقوم على إخفاء الحقائق التي تهم المواطنين؟
- دائماً أحيانا أبداً
22. هل ترى أن المسؤولون في البلدية يقومون بالمهام التالية :
- إقناع المواطنين بالقرارات المتخذة
إطلاع المواطنين على الحقائق و المعلومات عن أهداف البلدية و خططها
إقناع المواطنين بالمجهودات المبذولة لخدمتهم
إطلاع المواطنين على المشاكل التي تواجه المسؤولين في البلدية
23. هل تهتم البلدية بمعرفة مشاكل المواطنين؟
- نعم لا
24. إذا كانت عندك شكوى ما هي الطريقة التي تعتمد عليها لإيصالها؟
- الإتصال بخلية الإتصال الإتصال بالمسؤولين صناديق الشكاوى
سجلات الشكاوى الهاتف رئيس جمعية الحي
الوساطة (المعارف)
25. هل قمت بكتابة اقتراحات بسجل الإقتراحات في البلدية؟
- نعم لا

26. إذا كانت الإجابة بلا فهل يرجع السبب إلى؟

- عدم وجود هذه السجلات وجودها وعدم إظهارها
عدم أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار تزامم المواطنين على الكتابة فيها

أخرى أذكر.....

27. ما هو إنطباعك العام حول مقرات بلدية قسنطينة (المديريات والقطاعات الحضرية والمقر الرئيسي؟

- جيدة عادية سيئة

28. هل تحرص على حضور النشاطات التي تنظمها البلدية للمواطنين؟

- نعم لا

29. في حالة الإجابة بلا فهل يرجع السبب إلى؟

- نقص النشاطات عدم معرفتك بموعدها و مكانها عدم رغبتك في الحضور

أخرى أذكر.....

30. كيف تقيم مستوى خدمات و نشاطات بلدية قسنطينة؟

- جيدة مقبولة ضعيفة

31. هل القرارات و المشاريع التي تقوم بها البلدية لها مصداقية عندك؟

- دائما أحيانا أبدا

32. هل عندك استعداد لتقديم مساعدات للبلدية عند الضرورة؟

- نعم لا

33. في كلتا الحالتين ما هو السبب؟

.....
.....
.....

34. ما هي الصورة التي تحملها عن بلدية قسنطينة؟

- جيدة عادية سيئة

35. إذا كانت سيئة فما هي الوسائل التي تقترحا لتحسينها حسب رأيك؟

.....
.....
.....

- -

..... :
..... :

واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بلدية قسنطينة

_____ :
/ _____

:

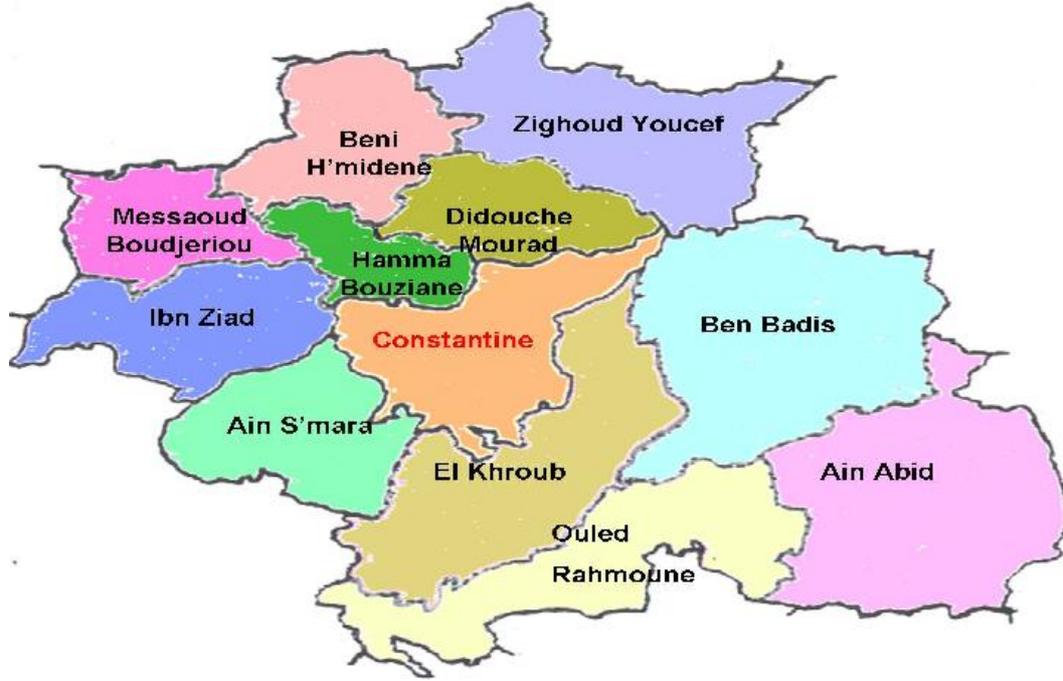
2009- 2008

محاور المقابلة:

- محور الإهتمام بالعلاقات العامة ووجودها .
- محور وسائل الإتصال الداخلي والخارجي ووسائل تقيم الخدمات .
- محور الإهتمام بمصالح المواطنين واخذ بأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.
- محور واقع العلاقات الداخلية.
- محور واقع العلاقات الخارجية.
- محور الإهتمام بالرأي العام الداخلي والخارجي .
- محور مشاكل العلاقات العامة في البلدية .

ملحق رقم (04): يمثل الموقع الجغرافي لبلدية قسنطينة

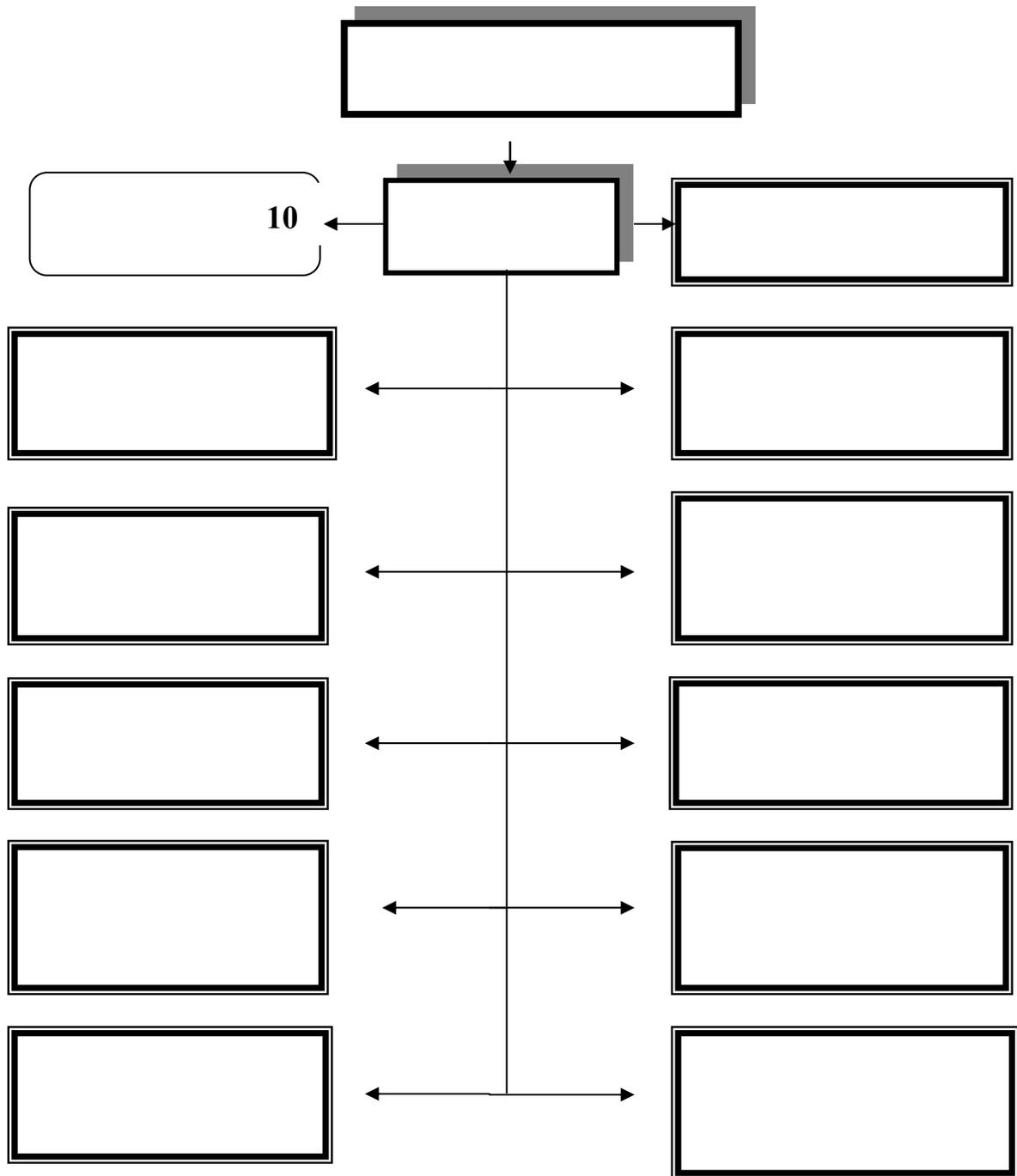
CARTE GEOGRAPHIQUE DE LA WILAYA



ملحق رقم (05): يمثل القطاعات الحضرية التابعة لبلدية قسنطينة



ملحق رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية قسنطينة



الملخصات

يعتبر نظام الإدارة المحلية دعامة أساسية من دعائم المجتمعات الحديثة ، فمعظم دول العالم تتوسع في تطبيقه ، وذلك إيماناً منها بأنه وسيلتها لأداء وظائفها وحسن قيامها بواجباتها نحو المواطنين ونحو المجتمع بأسره . ونقصد بنظام الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ، تتمتع بالشخصية الاعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها ، هذا مع إشراف ومراقبة الحكومة المركزية . والجزائر من بين العديد من الدول التي تعتمد على هذا التنظيم الإداري ، فهي تجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي ، وتتخذ كمستويات للامركزية الإقليمية كلا من البلدية والولاية .

والإدارة المحلية الديمقراطية هي التي تكون دائماً حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواءً مع موظفيها (الجمهور الداخلي) أو مع المواطنين (الجمهور الخارجي) المستفيدين من خدماتها. لذلك تضع تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطاتها وخدماتها ، ومع كثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة المحلية نجدها في حاجة ماسة إلى جهاز إداري مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الإدارية وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل . إذ تناط له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للإدارة المحلية، وهذا من خلال العمل على تقريب أهداف وبرامج وسياسات وتطلعات الوحدة المحلية من جهة ، والتعرف على المشكلات المتزايدة والإحتياجات المتغيرة للإدارة المحلية من جهة أخرى .

هذا الجهاز يتمثل في جهاز العلاقات العامة ، هذه الأخيرة التي تظطلع بمهمة الشرح والتفسير والإقناع ، لذلك فوجود العلاقات العامة يحقق الإستجابة الإيجابية - سواءً من الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي - كما تعمل على دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية ، وكسب مؤازرة الرأي العام المحلي ، وهي أداة وقائية لكثير من الإضطرابات المحلية من جانب وأداة لتصحيح الكثير من الأخطاء من جانب آخر ، كما أنها وسيلة لتحسين صورة الإدارة داخل الوحدات المحلية وخارجها ، وفي ذلك ضمان لإستقرارها ومؤشر نجاحها . ونتيجة لهذه الأهمية التي يكتسبها وجود العلاقات العامة في الإدارة المحلية جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، وإتخذت من بلدية قسنطينة مجالاً لإجراء الدراسة الميدانية . وقد توفرت جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت الدافع الأساسي لإختيار هذا الموضوع ولتنقضي أبعاده ، والتي من أهمها :

-الصلة الوثيقة التي تربط موضوع هذا البحث بتخصص الطالبة الباحثة إتصال وعلاقات عامة .

- الفضول الذاتي إتجاه الإدارة المحلية الجزائرية ، والإحساس بوجود خلل وظيفي إتصالي داخلها . قد يكون مرده غياب جهاز العلاقات العامة داخلها مما يؤدي إلى خلق نزاعات على مستوى أفراد الجمهور الداخلي ، أو بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي .
- الأهمية المتزايدة التي تعرفها العلاقات العامة على كل المستويات والمجالات ، كانت حافزا أكبر لسبر أغوار هذه الوظيفة الحيوية من خلال إسقاطها على الإدارة المحلية الجزائرية .
- أصالة الموضوع بإعتباره ظاهرة موجودة بالفعل ولموسة في واقع الإدارة، وذلك كون العلاقات العامة من المواضيع الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف الإدارة
- 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 .
- المكانة التي تحضى بها الإدارة المحلية في المجتمع الجزائري ، والدولة الجزائرية ، وكثرة جماهيرها يجعلها ميدان خصب للدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية.
- انطلقت الدراسة من طرح التساؤلات الآتية :
- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ؟ .
- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي؟.
- هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية من مشاكل تضعف من مكانتها ودورها ؟ .
- حاولت دراستنا تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- التمرن على إعداد الدراسات العلمية ، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا .
- تدعيم الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في ميدان العلاقات العامة داخل الإدارات الحكومية عموما، والإدارة المحلية خصوصا.
- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي.
- الكشف عن طبيعة الجهود التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي ، والجمهور الخارجي من خلال ترقية الإتصال بواسطة العلاقات العامة.
- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية .
- محاولة إثارة إهتمام مسؤولي الإدارة المحلية الجزائرية لأهمية العلاقات العامة ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل الإدارة المحلية .

إتضحت للإجابة على التساؤلات السابقة من خلال إثبات أونفي الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الأولى** : تظهر وظيفة العلاقات العامة كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الإهتمام 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 إتصالية معينة .

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

منهج الدراسة :

إعتمدت الطالبة الباحثة على المنهج الوصفي كونه يساعد على وصف العلاقات العامة ، والوقوف على واقعها داخل الإدارة المحلية الجزائرية من جهة ، و يسمح بتحليل وتفسير البيانات عن طريق الإعتدال على الأسلوب الإحصائي المساعد على تحويل المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس من جهة أخرى .

أدوات جمع البيانات :

إعتمدت دراسة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، وحتى نتمكن من إختبار صحة الفرضيات المقدمة ومؤشراتها تم الإعتدال على إستمارتين من أجل ذلك . الأولى موجهة للجمهور الداخلي والثانية موجهة للجمهور الخارجي.

أما الأداة الثانية التي وظفت بصورة ثانوية فهي المقابلة،و التي تمت مع بعض مسؤولي بلدية قسنطينة و ذلك قصد تدعيم البيانات الميدانية بصورة أدق .

مجالات الدراسة :

تمثل المجال الجغرافي في بلدية قسنطينة ، أما المجال الزمني فالدراسة بدأت بعد القيام بعدة زيارات إستطلاعية لميدان البحث ، سمحت بتجريب الإستمارتين في الفترة الممتدة ما بين : 01-03 أفريل 2008 . بعدها بدأ التطبيق النهائي لإستمارة الجمهور الداخلي في الفترة الممتدة ما بين : 19 أفريل إلى 14 ماي 2008 ، أما إستمارة الجمهور الخارجي فاستغرقت الفترة الممتدة من : 08 إلى 15 أفريل 2008 . هذا عن الإستمارة أما المقابلات فإمتدت من : 10 ماي إلى 16 جوان 2008 .

وفيما يخص المجال البشري فقد شمل عينة من الجمهور الداخلي (الموظفين والعمال) وعينة أخرى من الجمهور الخارجي (المواطنين) لبلدية قسنطينة . حيث تم الإعتدال على العينة العشوائية الطبقية مع الجمهور الداخلي ، وهذا من خلال تقسيم بلدية قسنطينة إلى طبقات تضمنت كل المديريات والقطاعات

الحضرية . لنتخار منها عشوائيا أربع مديريات وخمس قطاعات حضرية ، فكان العدد الإجمالي لأفراد العينة 101 موظف أي بنسبة 5 % من مجموع الموظفين البالغ عددهم 2023 موظف وعامل . أما عينة الجمهور الخارجي فقد عمدنا إلى أخذ عينة حصرية مقدرة بمئة (100) مبحوث وهذا في حدود الإمكانيات المتاحة والوقت المستغرق للبحث .

عراقيل الدراسة :

- من بين أهم العراقيل النظرية والميدانية التي واجهتنا أثناء إجراء هذا البحث ما يأتي :
- نقص الدراسات المتخصصة والمرتبطة بموضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية .
- نقص المراجع الأجنبية في المكتبات الجزائرية والتي تختص بالعلاقات العامة .
- العراقيل البيروقراطية التي واجهتنا في البلدية ميدان الدراسة .
- ضياع مدة كبيرة من الوقت المستغرق في توزيع الإستمارات بسبب العراقيل البيروقراطية ، وفي إجراء المقابلات نتيجة كثرة إنشغالات المسؤولين .

نتائج الدراسة :

- يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة وبشكل مختصر في النقاط الآتية :
- حول وجود العلاقات العامة كجهاز إداري مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين : من خلال المعطيات الميدانية إستطعنا نفي صحة هذه الفرضية حيث أن ظهور العلاقات العامة كمديرية في بلدية قسنطينة ما هو إلا ظهور شكلي فقط ، إذ أنها غير مفعلة على أرض الميدان . أما خلية الإتصال التابعة لبلدية قسنطينة فهي لا تعوض جهاز العلاقات العامة ، حيث أنه لا يشرف عليها مختصون ومؤهلون من جهة .ومن جهة أخرى خلية الإتصال لا تقوم بالوظائف الأساسية للعلاقات العامة ، والتي تتمحور حول الإهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الإتصال الدائم بالمواطنين .

- حول مجهودات الإدارة المحلية الجزائرية في تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي من خلال ممارسة مختلف الأنشطة الإتصالية : خلصت الدراسة إلى أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية إيجاد الصورة الذهنية الجيدة عند الجمهور الداخلي والخارجي ، حتى تقوم بمختلف الأنشطة الإتصالية المساعدة على تحقيق ذلك الغرض .

- حول المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تضعف من مكانتها ودورها والتي من أهمها : إهمال العلاقات العامة نتيجة الفهم الخاطيء لهذه الوظيفة ولمكانتها ودورها . حيث لا تكتسي العلاقات العامة أهمية بالغة ولم تحتل بعد المكانة اللازمة التي تسمح لها من أداء أدوارها ووظائفها على أكمل وجه . بالإضافة إلى مشكل غياب المختصين والمؤهلين في الإتصال في

الإدارة المحلية الجزائرية . وسيطرة الطابع البيروقراطي عليها ، والذي يتجسد من خلال إهمال شؤون المواطن ، ونقص الإهتمام بمشاكل وشكاوى الموظفين والمواطنين على حد سواء ، إضافة إلى ضعف أستعمال الوسائل الإتصالية الحديثة في ميدان العلاقات العامة .

قسم البحث إلى مقدمة وخاتمة وستة فصول ، إهتم الفصل الأول بشرح موضوع الدراسة وإطارها المنهجي . أما الفصل الثاني فخصص لعرض الدراسات السابقة ، ولتبني النظرية الوظيفية كنموذج إرشادي لدراسة العلاقات العامة . يتعرض الفصل الثالث لدراسة العلاقات العامة دراسة تحليلية مفصلة تتناول جل العناصر المرتبطة بموضوع العلاقات العامة . كما يدرس الفصل الرابع نظام الإدارة المحلية عموماً ثم القيام بإسقاطه على الجزائر من خلال التعرض إلى مستويات الإدارة المحلية فيها . هذا وقد خصص الفصل الخامس لمعالجة محور أساسي جوهره العلاقات العامة في الإدارة المحلية . ليعرض في الأخير الفصل السادس المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ، وعرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها .

Résumé :

Le système de l'administration locale est un pilier fondamental des sociétés modernes, la plupart des pays du monde se développent dans son application, dans la conviction que son moyen pour l'exercice de ses fonctions et devoirs envers le bien de ses citoyens et à la société dans son ensemble. Nous voulons dire que le système de l'administration locale est un mode de gestion qui divise le territoire de l'État aux unités ayant la notion d'une personnalité morale représentés par des conseils d'administration élu par son peuple pour la gestion de leurs intérêts, est cela sous la surveillance et le contrôle du gouvernement central. L'Algérie est parmi les nombreux pays qui dépendent de cette gestion, il combine avec la gestion centralisée et décentralisée, il prend comme niveaux de décentralisation territoriale à la fois la commune et la willaya.

L'administration locale démocratique est celle qui doit toujours être soucieuse de maintenir de bonnes relations soit avec ses fonctionnaires (publique interne) soit avec les gens (publique externes) bénéficiaires de ses services. Elle met à sa disposition les informations et les faits expressif sur ses activités et ses services, avec de nombreuses fonctions et les tâches confiées à l'administration locale en cruellement besoin d'un spécialiste qu'il aide à diriger et assisté dans l'accomplissement de leurs fonctions et de la conduite des affaires administratives et pour mieux exercer les tâches administratives. Il lui est confié la responsabilité de parvenir à la cohabitation et la compréhension entre le public internes et externes de l'administration locale, d'une part, et à identifier les problèmes et les besoins croissants de l'administration locale, de l'autre part.

Ce système est un appareil de relations publiques qui a la tâche d'informer, d'interpréter et d'expliquer, l'existence des relations publiques donne une réponse positive - à la fois du public interne et externe - est également à soutenir la confiance du public dans les unités de l'administration locale, et obtenir le soutien de l'opinion publique locale, Il s'agit d'un outil de prévention pour la plupart des perturbations locales et un outil pour corriger de nombreuses erreurs de l'autre côté, et

comme un moyen d'améliorer l'image de la gestion au sein et en dehors des unités locales, et en assurer la stabilité et l'indicateur de son succès. À la suite de ces mesures et l'importance des relations publiques dans l'administration locale cette étude est venue déterminer la réalité des relations publiques dans l'administration locale de l'Algérie, et la municipalité de Constantine a été prise pour une étude de terrain. La gamme disponible des subjective et objective sont des raisons Quelle a été la principale motivation pour la sélection de cette question et de vérifier ses dimensions et dont le plus important:

- Lien étroit entre l'objet de cette recherche et la spécialisation de l'étudiant chercheur : communication et relations publiques.

- La curiosité personnelle envers l'administration locale algérienne et le sentiment de l'existence d'un défaut de fonctionnement dans la communication en son sein. Peut être dû à l'absence de l'appareil de relations publiques qui a crée ainsi un conflit au niveau des membres du public interne ou entre le public interne et le public externe.

- L'importance croissante des relations publiques non conventionnelle à tous les niveaux et domaines , était la plus grande incitation à explorer Le fond de cette fonction vitale par sa projection sur l'administration locale en Algérie.

- L'originalité du sujet comme un phénomène déjà existant et palpable dans la réalité de l'administration, du fait que les relations publiques est un Sujet qui contribue à la réalisation des objectifs du Département.

- Le sujet des relations publiques dans l'administration locale est parmi les sujets les moins couvertes par les recherches et les études.

- la place qui occupe l'administration locale dans la société et le pays algérien lui permet d'être un chant fertile pour les études académiques et les recherches scientifiques.

De se fait l'étude à été Lancé par les questions soulevées ci-après:

- Quelle est la réalité des relations publiques dans l'administration locale de l'Algérie?

- Est-ce que l'administration locale travail pour améliorer son image avec le public interne et le public externe?

- Est-ce que les relations publiques dans l'administration locale de l'Algérie souffre des problèmes qui affaiblir sa place et son rôle?

Notre étude a essayé de réaliser une variété d'objectifs, notamment:

- S'habituer dans la préparation des études scientifiques, et l'utilisation de ses outils avec une procédure juste dans son application.
- Renforcement de la recherche scientifique et les études universitaires dans le domaine des relations publiques au sein des administrations des gouvernements en général et l'administration locale en particulier.
- Identifier les réalités des relations publiques dans l'administration locale et de sa place dans la structure de l'organisation.
- Identifier la nature des efforts déployés par l'administration locale pour améliorer son image avec le public interne et le public externe par la promotion de la communication externe de relations publiques.
- Essayer de trouver les problèmes de relations publiques dans l'administration locale en Algérie.
- Essayer de susciter l'intérêt des fonctionnaires algériens, l'administration locale de l'importance de relations publiques et de son rôle dans le succès du travail administratif au sein de l'administration locale.

La réponse aux questions précédentes se clarifiée lors de prouver ou de rejeter les hypothèses ci-après:

- **La première hypothèse:** Les relations publiques se présentent en tant qu'un appareil spécialisé dans l'administration locale algérienne, son rôle est l'intérêt contenu aux fonctionnaires et établir le contact permanent avec les citoyens.
- **La deuxième hypothèse:** l'administration local algérienne veut améliorer son image auprès du public internes et externes à travers l'exercice de certaines activités de communication.
- **La troisième hypothèse:** les relations publiques rencontre face à l'administration locale algérienne des problèmes qui l'affaibli dans sa position et son rôle.

Méthode d'étude:

L'étudiant chercheur a adopté une approche descriptive permettant de décrire les relations publiques et de se pencher sur sa réalité au sein de l'administration de l'Algérie d'une part, et de permettre l'analyse et l'interprétation des données en s'appuyant sur la méthode statistique qui aide à convertir les données de la façon qualitative à la façon quantitative de l'autre part.

Outils de collecte de données:

Adoption du questionnaire lors de l'étude de la réalité de relations publiques dans l'administration locale algérienne constitue un outil essentiel pour la collecte de données, pour pouvoir tester la validité des hypothèses et des indicateurs présentes ont été utiliser deux questionnaires pour cela . La première adressée au public interne et la seconde à l'intention du public externe.

Le deuxième instrument est employé d'une manière secondaire: c'est l'entrevue réalisée avec certains fonctionnaires de la municipalité de Constantine afin de renforcer les données sur le terrain avec plus de précision.

Les domaines de l'étude:

Ils représentent le domaine géographique dans la ville de Constantine, et la période de temps: l'étude a commencé après plusieurs visites de reconnaissance dans le lieu de la recherche, qui a permis l'essai des formulaires dans la période comprise entre le 01 et le 03 avril 2008. Ensuite, a commencé l'application définitive du formulaire du public interne dans la période comprise entre le 19 avril au 14 Mai 2008. Quand à la formulaire du public externe elle est comprise entre la période: du 08 au 15 avril 2008. Cela pour les formulaires; les entretiens sont comprises entre la période du 10 Mai au 16 Juin 2008.

Dans le domaine humain, l'étude a inclus un échantillon du public interne (personnel et travailleurs) et un échantillon d'autres publics externes (les citoyens) de la municipalité de Constantine. L'étude a été basée sur un échantillonnage aléatoire des classes du public interne, et cela à travers la division de la municipalité de Constantine à des couches comprenant tous les districts et les secteurs urbains. On a choisi au hasard quatre districts et cinq secteurs urbains, le

nombre total de l'échantillon est de 101 employés, soit 5% de l'effectif total de 2023 employés. Quand à L'échantillon du public externe nous avons pris un échantillon estimé à cent (100) cas et cela dans la limite des moyens disponibles et le temps consacré à la recherche.

Les obstacles de l'étude:

Parmi les plus importants obstacles théoriques et pratiques l que nous avons confrontés au cours de cette recherche comme suit:

- Le manque d'études spécialisées en rapport avec l'objet de relations publique dans l'administration locale.
- Le manque de documentation étrangère de référence dans les bibliothèques de l'Algérie relatives aux relations publiques.
- Les obstacles bureaucratiques rencontrés dans la municipalité objet de l'étude.
- La perte de la majeure partie du temps passé dans la distribution des formulaires de demande en raison d'obstacles bureaucratiques, et dans les interviews en raison de la préoccupations des fonctionnaires

Les résultats de l'étude:

Les résultats de cette étude peuvent être fournis brièvement dans les points suivants:

- **A propos de l'existence de relations publiques en tant qu' appareil administratif spécialisé dans l'administration locale de l'Algérie, son rôle l'intérêt permanent de ses employés et le contact permanent avec les citoyens:**

à partir des données du terrain nous avons réussi à écarté cette hypothèse car l'existence de la direction de relations publiques dans la commune de Constantine est une formalité apparente seulement, car il n'est pas actif Sur le terrain. Quand à La cellule de communication de la municipalité de Constantine, il ne permet pas de compenser les relations publiques, car il n'est pas dirigé par un personnel qualifié et compétent d'une part, D'autre part, la cellule de communication ne remplace pas la direction de relations publiques, qui s'intéresse à l'intérêt permanent du personnel et le contact avec les citoyens.

- **A propos des efforts de l'administration locale de l'Algérie dans**

L'amélioration de son image auprès du public internes et externes à travers

l'exercice de diverses activités de la communication: l'étude a conclu que l'administration locale de l'Algérie n'a pas encore trouvé l'importance de créer une bonne image au près du public interne et externe de sorte qu'on puisse faire de diverses activités de communication aidant à atteindre ce but.

- Sur les problèmes de relations publiques dans l'administration locale de l'Algérie et qui affaiblis sa position et son rôle est dont le plus important:

l'abandon des relations publiques à tort, du à la non compréhension de cette fonction ainsi que sa place et son rôle. Parce que les relations publiques n'on pas une place et une grande importance et le statut nécessaire qui leur permettra de s'acquitter de leurs rôles et leurs fonctions à plein. En plus du problème de l'absence de compétents et qualifiés à communiquer dans l'administration locale en Algérie ainsi que la bureaucratie, qui se traduisent par la négligence envers le citoyen, et le manque d'attention aux problèmes et aux plaintes de la part des salariés et des citoyens, en plus de la faiblesse de l'usage moderne des moyens de communication modernes dans le domaine des relations publiques.

Cette étude a été répartie en trois parties: l'introduction, la conclusion et six chapitres. Le premier chapitre a été consacré à l'explication de l'objet de l'étude et son caractère systématique. Quant au deuxième Chapitre il a été consacré à l'examen des précédentes études, et de prendre la théorie fonctionnelle comme modèle indicatif de l'étude de relations publiques. Le chapitre III se penche à l'étude analytique détaillée des relations publiques portant sur la plupart des éléments liés à l'objet de relations publiques. Le chapitre IV étudie le système de l'administration locale en général puis sa projection sur l'Algérie a travers l'étude des différents niveaux de l'administration locale. Le chapitre V a été consacré à l'analyse d'un thème principale qui a pour principe les relations publiques dans l'administration locale. Le dernier chapitre se consacre au traitement quantitatif et qualitatif des données du terrain et étale les résultats les plus importants de l'étude et ses recommandations.

Summary :

The system of local government is a fundamental pillar of modern societies, most countries of the world are developing in its application, in the belief that his way of exercising its functions and duties towards the welfare of its citizens and society as a whole. We want to say that the system of local administration is a management method that divides the territory of the units with the concept of personality represented by boards of directors elected by its people to manage their interests, it is under the supervision and control of the central government. Algeria is among the many countries that depend on management, it combines with centralized management and decentralized, it takes as levels of territorial decentralization both the common and willaya.

Local government is democratic, which must always be keen to maintain good relations with its officials or (public internal) with people (public external) beneficiaries of its services. It makes its information available facts and expressive on its activities and services, with many functions and tasks entrusted to the local administration in need of specialist assistance that has led and assisted in the performance their duties and conduct of administrative affairs and to better perform administrative tasks. He was assigned responsibility for achieving coexistence and understanding between the public internal and external local government, on the one hand, and to identify problems and the growing needs of the local administration, the other hand.

This system is a public relations device that has the task to inform, interpret and explain the existence of public relations gives a positive response - both public of internal and external - is also to bolster confidence public in the units of local government and obtain the support of local public opinion, is a prevention tool for most local disturbances and a tool to correct numerous errors of the other later, and as a means to improve the image of management within and outside the local units and ensure stability and the indicator of its success. As a result of these and the importance of public relations in local government this study came to determine the

reality of public relations in local government of Algeria, and the city of Constantine was taken for study field. The available range of subjective and objective reasons are What was the main reason for selecting this issue and to check its dimensions and the most important:

- Link between the subject of this research and specialization of the student researcher, communication and public relations.
- The personal curiosity to the local government of Algeria and the feeling of the existence of a malfunction in the communication within it. May be due to the absence of the public relations machine that creates a conflict in the limbs of the internal public or the internal public and external public.
- The growing importance of unconventional public relations at all levels and fields, was the greatest incentive to explore the bottom of this vital function by its projection on local government in Algeria.
- The originality of the topic as a phenomenon existing and palpable in the reality of the hotel, that public relations is a subject that contributes to the achievement of the Department.
- The subject of public relations in local government is among the less covered by the research and studies.
- The place that local government plays in society and the country Algerian allows it to be a song fertile Academic for studies and research scientists.

To the study was launched by the questions raised below:

- What is the reality of public relations in local government of Algeria?
- Does the local administration working to improve its image with the public internal and external public?
- Does public relations in local government of Algeria sulfur problems that weaken its place and role?

Our study tried to perform a variety of objectives, including:

- Rehearsed in the preparation of scientific studies, and use its tools with a fair grant application.
- Strengthening scientific research and university studies in public relations in the

administrations of governments in general and local government in particular.

- Identify the realities of public relations in local government and its place in the structure of the organization.
- Identify the nature of efforts by local government to improve its image with the public internal and external public through the promotion of external public relations.
- Try to find the problems of public relations in local government in Algeria.
- Try to arouse the interest of Algerian officials, local administration of the importance of public relations and its role in the success of administrative work within the local administration.

The answer to the above questions are clarified during prove or reject the following assumptions:

- **The first hypothesis:** Public relations are as a unit specialized in local government of Algeria, its role is the interest contend officials and establish contact with citizens.
- **The second hypothesis:** the administration want local Algerian improve its public image inside and outside through the exercise of certain activities.
- **The third hypothesis:** public relations face-to local government Algerian problems which weakened in its position and role.

Study Method:

The student researcher adopted a descriptive approach to describe public relations and to address its reality within the administration of Algeria on the one hand and enable the analysis and interpretation of data Based on the statistical method that helps to convert data from qualitative to quantitative way of the other.

Data collection tools:

Adoption of the questionnaire in the study of the reality of public relations in local government of Algeria is an essential tool for data collection, to test the validity of assumptions and these indicators have been using two questionnaires that. The first addressed the public and the second internal to the external public.

The second instrument is used in a secondary is an interview with certain officials of the municipality of Constantine to strengthen the field data more accurately.

The areas of study:

They represent the geographical area in the city of Constantine, and the time the study began after several visits recognition in the place of research, which has allowed the testing forms in the period between 01 and 03 April 2008. Then began the final form of internal public in the period from 19 April to 14 May 2008. When the form of external public it is from the period: from 08 to 15 April 2008. This application forms; talks are between the period from 10 May to 16 June 2008.

In the human, the study included a sample of the internal public (staff and workers) and a sample of other external public (citizens) in the municipality of Constantine. The study was based on random sampling of internal public classrooms, and through the division of the city of Constantine to layers including all districts and urban areas. We randomly chose four districts and five urban areas, the total sample is 101 employees, or 5% of the total 2023 employees. When at public external sample we took a sample estimated at one hundred (100) and this case within the means available and the time devoted to research.

The obstacles of the study:

Among the most important theoretical and practical obstacles that we have the face **during this research as follows:**

- Lack of education in relation to the subject of public relations in local government.
- Lack of foreign reference materials in libraries of Algeria on public relations.
- Bureaucratic obstacles encountered in the municipality purpose of the study.
- The loss of most of the time spent in the distribution of application forms because of bureaucratic obstacles, and in interviews because of the concerns of officials.

The results of the study:

The results of this study can be provided donations briefly the following points:

- About the existence of public relations as an administrative specialist in local government of Algeria, its continuing interest of its employees and permanent contact with citizens on data from field we managed to discard this hypothesis because the existence of the Directorate of Public Relations in the town of Constantine is a formality only apparent because it is not active on the ground. As for the

communication cell of the municipality of Constantine, it does not compensate for public relations, because it is not headed by a qualified and competent staff on the one hand, On the other hand, no cell communication replace the management of public relations, which addresses the interests of staff and permanent contact with citizens.

- About the efforts of the local government of Algeria in improving its public image inside and outside through the exercise of various activities of communication: the study concluded that the local administration Algeria has not yet found the importance of creating a good image in public near the internal and external so users can make various communication activities helping to achieve this goal.

- The public relations problems in local government of Algeria and weakened its position and role is the most important: the abandonment of public relations misconception of the non understanding of the function and its place and role.

Because public relations have not a place and great importance and status necessary to enable them to fulfill their roles and duties in full. In addition to the problem of lack of competent and qualified to communicate in the local administration in Algeria and bureaucracy, leading to neglect of the citizen, and the lack of attention to the problems and complaints from employees and citizens, in addition to the weakness of the modern use of modern means of communication in public relations.

The study was divided into three parts: introduction, conclusion and six chapters. The first chapter was devoted to the explanation of the purpose of the study and systematic. The second chapter was devoted to the review of previous studies, and take the functional theory as a template indicative of the study public relations. Chapter III examines the detailed analytical study of public relations on most items related to the subject of public relations. Chapter IV examines the system of local government in general and its projection on Algeria through the study of different levels of local government. Chapter V was devoted to the analysis of a subject which has the main principle public relations in local government. The last chapter is dedicated to handling quantitative and qualitative data from the field and spreads the most important results of the study and its recommendations.