



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم الحقوق

## العلاقات العامة في الإدارة المحلية

مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق  
تخصص: قانون إداري

تحت إشراف

من إعداد الطالب :

الأستاذ : بيدي الصالح

نسيغة فيصل

السنة الدراسية  
2014/2013

# إهداء

إلى والدي رحمهم الله

إلى والدتي أطال الله في عمرها

إلى زوجتي وأبنائي قرّة عيني

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أحمد الله سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الرسالة وأسأله سبحانه وتعالى أن أنتفع بها، وينتفع بها الآخرون.

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور: **نسيحة فيصل** المشرف العلمي لهذه الرسالة والذي كان خير عون لي فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الأفاضل في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد خيذر -بسكرة- على توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة ومقترحاتهم التي أخذت بها في دراستي هذه جعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع زملائي في الكلية الذين أمدوني بالعون والمساعدة في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، لهم مني جميعاً كل المحبة والتقدير.

مقدمة



## ❖ مدخل للموضوع :

تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية في المؤسسات كافة التي تمارس فيها فلم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو عدها نشاطاً ثانوياً بل أصبحت ضرورية لكل مؤسسة تمارس عملاً يمس فئات الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وازدادت أهميتها نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات الحياة كافة لاسيما الاتصال.

والعلاقات العامة تعمل باتجاهين فهي من جهة تؤمن العلاقة بموظفيها والعاملين في إطارها ومن جهة أخرى فهي تعنى بالعلاقة مع الجمهور الخارجي الذي يبيد من خدماتها أو يشاركها في تحقيق تلك الخدمات وان أهمية العلاقة مع هذا الجمهور تعادل بخطورتها وتأثير علاقتها بموظفيها والعاملين في خدمتها.

ومن اجل المحافظة على علاقات جيدة مع هذا الجمهور وإزالة كل سوء فهم ممكن أن ينشأ بينهما فان ذلك يتطلب منها أفضل صيغ التعامل معه ولغرض تحقيق الهدف المذكور فان إدارات العلاقات العامة تقوم بإعداد البرامج المخططة التي تسهم في إزالة العوائق التي تقف أمام علاقات جيدة مع جمهورها، ولتحقيق الإستراتيجية العليا لهذه المؤسسات في بناء وتعزيز سمعتها.

وعلى الرغم من عدم إمكانية ممارسة أنشطة العلاقات العامة بفعالية دون وجود برامج مخططة تبعد ذلك النشاط عن العشوائية والسطحية والأعمال الارتجالية الا أن هناك غموضاً واضحاً يكتنف برامج العلاقات العامة فضلاً عن قلة تسليط الضوء عليها في أدبيات العلاقات العامة على الرغم من أن تخطيط هذه البرامج أمر بديهي لتحقيق أهدافها. وقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً وأصبحت تلعب دوراً حيوياً في تقرير وتنفيذ سياسة المنظمة بما يتفق والصالح العام، محققة بذلك التأثير على الجماهير المختلفة للحصول على تأييدها وتعاونها، وأصبح من المتعارف عليه اليوم أن للعلاقات العامة دورها الهام في منظمات الأعمال، وأن فعالية واستمرارية أية منظمة إنما يتوقف على تلك العلاقات التي تربطها بجماهيرها.

ولأن الإدارة المحلية نابعة من صميم الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع باستثارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات الإنسانية وإشراك المواطنين في الوصول إلى حلول لها.

فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية، والمحور الذي تركز عليه، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تقطع أشواطاً ملموسة على طريقها.

ومما لا يخفى أن نظام الإدارة المحلية قد واجه منذ مطلع القرن العشرين تحديات تتصل بالتحويلات التي شهدتها العالم، وهي تحولات سريعة وكبيرة استطاعت بالفعل أن تغير وتحول مجرى التاريخ، وأن تتحكم في مصير العالم ولمرحلة تاريخية قادمة لم تحدد معالم أبعادها. ليست الإدارة المحلية أو نظام الحكم المحلي ابتكاراً حديثاً للإنسان، بل أنه لازم البشرية منذ أقدم العصور وحتى الآن، إذ الملاحظ أن القرى الصغيرة نشأت قبل أن تنشأ الدولة أو قبل أن يتبلور مفهوم الدولة في الوقت الحاضر، وكانت القرى والمدن تجتمع بين حين وآخر - اجتماع أفرادها - لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم، وكان هذا خير دليل لتطبيق مفهوم الديمقراطية المباشرة بين أفراد المجتمع الواحد، ولذلك فإن الحكم المحلي يعد الأصل أو المنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة النظام بل والتفكير الديمقراطي ومبدأ السيادة الشعبية بمفهومها الحديث، بل والملاحظ أن هذه الدول أخذت منه أساس وجودها ونشأتها وحدود وظيفتها التي قامت من أجلها.

ويؤكد العديد من الكتاب بأن الإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما وأنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين أو ممثليهم في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى أن وجود المجالس المحلية المنتخبة التي تشبه إلى حد كبير وجود البرلمان أو مجلس الأمة في العاصمة، والذي يمثل جميع الأقاليم في الدولة، وأن وجودها (البرلمان والمجلس المحلي) في الدولة يستهدفان غاية واحدة وهي تنظيم حياة المواطنين جميعاً على نحو يحقق لهم أكبر قسط من الحرية والرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والسياسي.

### ❖ أهمية اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع العلاقات العامة داخل المؤسسة على قدر كبير من الأهمية، ذلك أن العلاقات العامة تسمح للمؤسسة بفهم المحيط الذي تنتمي إليه، والتعرف على مواقف و آراء المجتمع حولها كما تقوم بخلق جو من الثقة بين المؤسسة و جماهيرها -الداخلية و الخارجية- لأن الهدف الأساسي لمؤسسة هو كسب تأييد وولاء من تتعامل معهم، ومن هذا

المنطلق أصبحت العلاقات العامة تقليدا شائعا في المؤسسة ولا تخرج عن هذه القاعدة، إلا المؤسسات العاجزة والتي لا تعي مدى أهمية هذا النشاط الاتصالي. و بما أن الإدارة المحلية ليست بمنأى عن الامتيازات التي توفرها نشاطات العلاقات العامة، و بالتالي وجب البحث عن العلاقات العامة للإدارة المحلية الجزائرية، خاصة في خضم الغموض الكبير الذي تكتسيه تطبيقات العلاقات العامة على أرض الواقع سواء من حيث الممارسة أو من حيث الخلط بينها وبين بعض الوظائف والنشاطات المشابهة للعلاقات العامة كالاتصال و الإعلان ... ، إضافة إلى حداثة هذا الموضوع.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما جاء نتيجة لعدة أسباب موضوعية بررت هذا الاختيار، وأسباب ذاتية أخرى قامت بتدعيمه.

#### 1 الأسباب الموضوعية: ومن أهمها ما يلي:

أ - المكانة التي تلعبها العلاقات العامة كونها تعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أي مؤسسة إدارية ذات طابع محلي.

ب - الدور الذي حققته العلاقات العامة والذي لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة و هذا مقارنة بمؤسساتنا الوطنية التي تنقصها الخبرة في هذا المجال الحيوي الهام والذي يساعد على التواصل المجتمعي.

ج - إضافة إلى قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الأكاديمي للوصول الى نتائج تخدم الإدارة المحلية في الجزائر و الاستفادة من تجارب الدول التي قطعت شوطا هاما في هذا المجال.

#### 2-الأسباب الذاتية: ومن أهمها ما يلي:

أ - الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.

ب - فضول التعرف عن قرب عن ما يحدث في الإدارة المحلية من مشروع عمل المؤسسة للتقارب والتواصل بين الإدارة من جهة و المواطن من جهة أخرى .

ج - قلة الدراسات في المؤسسات الخدمتية الإقليمية ( البلدية و الولاية ) لأن اغلب الدراسات تُجرى في المؤسسات الاقتصادية .

## ❖ أهداف الدراسة:

بعد تبيان أهمية الموضوع المختار مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى اختياره، فإنه من المنطقي أن هنالك مجموعة من الأهداف المحددة، والتي كانت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة. و من أهمها:

أ - معرفة مكانة العلاقات العامة من الهيكل العام التنظيمي في الإدارة المحلية .  
ب - الاطلاع على وظائف و أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية بتسليط الضوء على كيفية تنفيذ نشاطاتها التي من شأنها أن ترفع من مستوى العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة.

ج - التعرف على جملة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

## ❖ المنهج المتبع في الدراسة :

قبل التطرق إلى المناهج المستخدمة، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات و قدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر، ولأن الموضوع ذو طابع اجتماعي و جب علينا اختيار المنهج التاريخي الذي يظهر من خلال تعرضنا لنشأة و تطور كل من العلاقات العامة و الإدارة المحلية، ذلك أن المنهج التاريخي هو " المنهج الذي يعتمد علي الظواهر التاريخية بعد وقوعها ويستفيد بالماضي في فهم و تفسير الحاضر. "

و انطلاقاً من أننا نحاول التعرف على العلاقات العامة في الإدارة المحلية بالجزائر، و تسليط الضوء على المكانة التي توليها الإدارة لهذا النشاط،

## ❖ إشكالية الدراسة:

أصبحت العلاقات العامة ركيزة أساسية في العملية الإدارية و رسم الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة، التي تخدم تحقيق الأهداف المخططة و تكشف عنها بصورة واقعية، تهدف من خلالها إلى تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير و خلق نوع من الثقة و التالف بينهما، عن طريق التعريف بهذه المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نجد أن الكثير من الدول قد أدركت مكانة و أهمية العلاقات العامة و على رأسها الجزائر التي تقوم من خلال مؤسساتها و منظماتها، بمحاولة تجسيد العلاقات العامة و الاستفادة من تطبيق نشاطاتها على ارض الواقع.

و من مجموع هذه المؤسسات تبرز الإدارة المحلية كنموذج لما هو عليه حال العلاقات العامة، في المؤسسات الجزائرية خاصة الخدماتية منها، ولهذا فان محاولة معرفة مكانة العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية تستدعي طرح التساؤل التالي: "ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الإدارة المحلية؟"  
و قد تمخضت عنه عدة تساؤلات فرعية هي:

- 1 ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية ؟
- 2 ما هي أهداف واستراتيجيات العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية ؟
- 3 هل تعمل الإدارة المحلية على تحسين صورتها مع الجمهور ؟
- 4 هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مشاكل تضعف من مكانتها و دورها ؟

#### ❖ تحديد المفاهيم:

أ - تعريف العلاقات العامة:

- التعريف اللغوي:

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة يكون أكثر دلالة و أوفى غرضا إذا عرفنا بدقة معنى المصطلح من خلال معرفة معنى الكلمتين " العلاقات " و "العامة " .  
إن كلمة "العلاقات" تعني الصلات و الروابط و خيوط الاتصال بين الإدارة و العامة. أما "العامة" يقصد بها عامة الناس، الشعب، جماهير متعاملة مع الإدارة و المؤسسة.

- التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحا فالعلاقات العامة هي " مجموعة الجهود التي تبذلها أي منظمة من المنظمات و هذا بهدف ضمان الثقة و التفاهم المتبادل بين هذه المنظمات و الجمهور الذي تتعامل معه، بمختلف أنساقه "نشاط إداري و اتصالي.  
و هنالك تعريف آخر يرى أن العلاقات العامة هي:

" نشاط إداري و اتصالي يستخدمه مهنيون في العلاقات العامة، في بناء سمعة

المؤسسة و مساعدتها على النجاح، من خلال البرامج البنائية -الوقائية- و تصحيح ما يطرأ على هذه السمعة من أوضاع خاطئة، من خلال البرامج العلاجية -التصحيحية - مستعملة

في ذلك عملياتها المتمثلة في البحث و التخطيط و التنفيذ و المتابعة، مع الالتزام بقيم الجمال و الأخلاق .

و كتعريف إجرائي نجد أن العلاقات العامة هي "مجموعة السياسات و النشاطات المختلفة، التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة و جماهيرها " .

**ب- تعريف الإدارة:**

**- التعريف اللغوي:**

الإدارة في اللغة تعني "سياسة الشؤون العامة أو الخاصة " فنقول "مجلس الإدارة " أي " الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة " وكذلك "مجلس الإدارة" وهو المكان الذي تقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة.  
كما أن الإدارة هي " جهاز منظم الأمور في المؤسسة أو المدرسة".

**- التعريف الاصطلاحي:**

هناك العديد من التعريفات، منها:

- الإدارة هي ذلك " العضو " في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .... الخ
  - الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
  - الإدارة هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي " التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " .
  - الإدارة هي صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.
  - الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- ومما ذكر سابقا نخلص إلى تعريف إجرائي للإدارة وهو:
- "الإدارة هي صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها وإرضاء عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين عن طريق تطبيق واستحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنيا وإداريا وماليا وتكنولوجيا واجتماعيا وبيئيا وقانونيا في إطار دولي مقارن.

## ج-تعريف الإدارة المحلية:

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة المحلية نذكر منها:

- " الإدارة المحلية هي الجهات والعملات والأقاليم والجماعات الحضرية والقروية."
- " الإدارة المحلية هي وحدات ترابية داخلية في حكم القانون العام تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنقسم إدارات محلية حضرية وإدارات محلية قروية...."
- " الإدارة المحلية مفهوم واسع لها شخصية معنوية واستقلال مالي وتنتخب ساكنتها مجالس تعني بتدبير شأنها المحلي تدبيراً ديمقراطياً، وهذا يجعل منها الفاعل الرئيس قانونياً ودستورياً باعتبارها هيئة منتخبة تستمد قوتها وشرعيتها من الشعب، وباعتبار دورها التنموي البنائي اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً."

أما التعريف الإجرائي فهو:

"هي هيئات منتخبة من قبل السكان المحليين، تتمتع بالشخصية المعنوية وتقوم بمهام الموكلة إليها من قبل السلطات المركزية بحيث توفر نوعاً من الاستقلال الإداري والمالي والقانوني للسلطات المحلية بحيث تنفرغ السلطة المركزية إلى أعمال رسم السياسات العامة للدولة، وإدارة المرافق العامة، والإشراف على أعمال السلطات المحلية للقيام بمهامها على أكمل وجه."

### ❖ تقسيم الدراسة:

و يحتوي على ثلاثة فصول:

- أ - الفصل الأول: العلاقات العامة (المدخل و الماهية) الذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور العلاقات العامة بالإضافة إلى تعريفها، مبادئها وأسسها، ثم وظائفها وأهميتها وأهدافها
- ب - الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان طرق تسير العلاقات العامة من حيث الأجهزة والتنظيم وندرج تحته موقع العلاقات العامة في الجهاز التنظيمي للمنظمة وكذلك التخطيط والتنظيم لنشاط العلاقات العامة ووسائل وتقنيات الاتصال فيها، بالإضافة إلى مؤهلات و صفات القائم بالعلاقات العامة .

### ج - الفصل الثالث : بعنوان الإدارة المحلية وتناولنا فيه نشأتها وتطورها و مفهوم

الإدارة المحلية، مقوماتها و أهدافها وأخيراً دور و أهداف العلاقات العامة.

الفصل الأول

العلاقات

العامّة (المدخل و

الماهيّة)



تطورت العلاقات العامة تطور سريعاً خلال السنوات الأخيرة نتيجة للتعاقد المتزايد في المجتمع والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والمنظمة، هذه الأخيرة التي سعت من أجل تغيير صورتها وتحسين أدائها.

### المبحث الأول: نشأة و تطور العلاقات العامة

لقد عرفت العلاقات العامة تطورات و تغييرات حافلة على مر التاريخ، و ذلك منذ ظهورها في أولى أشكالها البدائية، و إلى أن وصلت و صارت على ما هي عليه اليوم، فقد تعددت الرؤى و المفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات و الحضارات، و فيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر التاريخ

#### المطلب الأول : العلاقات العامة في العصور القديمة

ظهرت العلاقات العامة في المجتمعات البدائية من خلال العلاقات التي كانت سائدة بين أفراد الأسرة الواحدة، والتي وسعت فيما بعد لتصبح عشيرة تنتسب إلى أصل واحد حيث كان شيوخ و زعماء القبائل يحاولون إقناع الآخرين بحقوقهم، عن طريق محاولة إرساء التفاهم فيما بينهم و التعاون عن طريق إقامة علاقات ودية متبادلة، خاصة في حالات الحروب و النزاعات، فكان زعيم القبيلة يلعب دور القائم وبالارتباط أو ما ينوب عنه من أطباء و شعراء و حتى سحرة. (1)

#### الفرع الأول: العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية

كشفت آثار قدماء المصريين عن الاهتمام الكبير الذي وجد لدى ملوك الفراعنة للاتصال بالأهالي \* إذ كان الكهنة يقومون بإبلاغ الأحكام الإلهية للناس ، كما ينقلون للملك المظالم التي يمكن أن يتعرض لها الشعب كما كانت الدولة تهتم بتسجيل ووصف الأحداث الهامة في حياة المجتمع كالانتصارات الحربية و البعثات التجارية و المشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة \* (2) وقد اهتم قدماء المصريين بالسيطرة على أفكار الجمهور بانتهاج

---

(1) حسين عبد الرحمان رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص167.

(2) محمد عبد الفتاح محمد، العاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994، ص166.

شتى الأساليب منها : تأليه الفرعون و تقديس الكهنة وتشبيد المعابد و القبور على شكل  
أهرامات وخير دليل على ذلك الآثار الفرعونية و الكتابات التي وجدت على ورق البردي .

### الفرع الثاني:العلاقات العامة في الحضارة البابلية و الآشورية

تجلى هذا المفهوم في قيام ملوك بابل و آشور بالتأثير في عواطف الناس و أفكارهم،  
وحتى معتقداتهم واتجاهاتهم؛ خاصة في أوقات الأحداث و الانقلابات السياسية و العسكرية.  
بالإضافة إلى الميدان الاقتصادي عن طريق القيام بتكليف الأذهان مع الظروف الراهنة، من  
خلال الصحف الملكية التي تنشر فيها الأوامر و التعليمات مع مراعاة الأوقات المناسبة،  
كالأعياد و المناسبات باستخدام اللوحات الطينية التي تصور الحروب، و تنقل الإرشادات  
الزراعية للفلاحين.(1)

### الفرع الثالث:العلاقات العامة عند الإغريق و الرومان

تميز المجتمع إبان الحضارتين الإغريقية و الرومانية بأكثر تفاعل و اتصال بين الحكام و  
الجماهير و مع ظهور مبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية أخذت العلاقات العامة في  
الاتساع، و خاصة بعد زيادة الاهتمام بالاتجاهات السائدة و ميول الناس و تقاليدهم (الرأي  
العام حالياً).

من أهم مظاهر العلاقات العامة في تلك الحضارتين هو استغلال "يوليوس قيصر"  
لجريدة "الوقائع اليومية"، و التي بدأت بالظهور عام 59 ق م ،لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ و  
عرضه على الجمهور .(2)

### المطلب الثاني : العلاقات العامة في العصور الوسطى و الحديثة

الجهاز التنفيذي فيتشكل من الحاكم Governor و اللجان التنفيذية المختصة إلا أن  
السلطة الفعلية تكن بيد الحاكم الذي له حق الإشراف و تمثيل الحكومة المركزية و يتم اختيار  
الحاكم عن طريق الانتخاب لمدة زمنية محددة من خلال العرف أو القانون السائد.

(1) علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة،

مصر، 2007، ص15

(2) محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص169

## الفرع الأول: العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تظهر مفهوم العلاقات العامة، من خلال اعتمادها في الدعوة للإسلام على عدة أساليب اتصالية مختلفة، خاصة تلك التي جاء بها الرسول صلى الله عليه و سلم، من لقاءات و رسائل و مبعوثين، و اعتماد الصدق و محاولة إقناع الناس بالعلاقات الطيبة.

ف نجد أن الفاطميين و الشيعة كانوا من أكثر المسلمين اتقانا للدعوة و فنونها، و متمرسين في أساليب التأثير في النفوس؛ فقد استخدموا الاحتفالات و الأعياد و المواسم و هذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة، و يتجلى هذا بكل وضوح من خلال الآيات القرآنية العديدة و الأحاديث النبوية الشريفة.(1)

## الفرع الثاني: العلاقات العامة في أوروبا

عانت العلاقات العامة في المجتمعات الأوروبية أثناء العصور الوسطى من التدهور و الفساد و هذا إلى أن عرفت بداية التطور و الازدهار في عصر النهضة الأوروبية، حيث تجسد الاعتراف بقيمة الإنسان و حقه في الحياة، كما ازداد الميل للمعرفة و الرغبة في التجربة و حب الاستطلاع و كشف المجهول، و تضاعف الاهتمام بدراسة آراء الناس و معرفة رغباتهم، كما ظهرت الصحف و النشرات و استغلت في شرح المذاهب المختلفة.(1) من هنا اخذ يتسع الاهتمام بالعلاقات العامة حيث أمكن استخدامها في المجالات الدينية ، الاقتصادية و السياسية؛ عن طريق المؤلفين و الكتاب و غيرهم ممن ساهم في الإعلام و النشر، و خير مثال على ذلك الكنيسة الكاثوليكية.

## الفرع الثالث: العلاقات العامة في العصر الحديث

استعمل مصطلح العلاقات العامة بالمفهوم الحديث لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر 19، و كان ذلك في محاضرة ألقاها "درمان أستون"، في قاعة بكلية

(1) محمود يوسف مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ب.س.ط، ص 42.

الحقوق جامعة بيبيل سنة 1882 م؛ كان موضوعها العلاقات العامة و الواجبات المهنية القانونية. (2)

أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو: "ثيودور نفايل" و هو رئيس شركة التلفون و التلغراف الأهلية؛ حيث أسس سنة 1907م، مكتب الاشتراكات و الشكاوى بالاشتراك؛ ممهدا الطريق للذين جاؤوا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، و منهم الملقب بأب العلاقات العامة "إيفي لي ليد باتر"، و ذلك بعد أن وضع العديد من مبادئ العلاقات العامة، منذ مطلع القرن العشرين و إلى غاية وفاته سنة 1934م، و كان قد استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921م، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان "العلاقات العامة".

ليأتي بعده "إدوارد بيرنايز" الذي لعب دورا كبيرا في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين العلمي، حيث اصدر سنة 1923م كتاب بعنوان "بلورة الرأي العام"، و كان أول من درس العلاقات العامة في جامعة نيويورك؛ كما يعود إليه الفضل في إنشاء أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة (public relations quarterly)، و التي تعتبر مرجعا أساسيا للعلاقات العامة المعاصرة.

و بعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في أمريكا، بدأت بالانتقال إلى أوروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرانكفونية أهمها فرنسا. (1)

### المبحث الثاني: مفهوم و مبادئ العلاقات العامة

إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة و مخططة تحتاج إلى الممارسة العلمية الإدارية كالتخطيط و البحث العلمي و التنظيم و التنسيق و التقييم، شأنها شأن وظائف المؤسسات الأخرى، و العلاقات العامة هي مسؤولية من مسؤوليات الإدارة العليا .

#### المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

عرفت العلاقات العامة -كمفهوم- تطورا سريعا على مر السنين، و هذا ما يمكن ملاحظته من خلال تعدد و تباين التعاريف الخاصة بها، غير أن هذا لا يمنع من استعراض بعضها مما ورد في كتب الباحثين و الدراسات الأكاديمية المختلفة.

(2) محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص170.

(1) علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة،

## الفرع الأول : مفهومها عندالجمعيات الأمريكية و الأوروبية

الجمعية الدولية للعلاقات العامة عرفتها على أنها "وظيفة إدارية دائمة ومنظمة، تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو من يمكن أن تتعامل معهم من خلال التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها، وان تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة". (1)

كما عرفتها على أنها "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط و مستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير الداخلية و الخارجية،و الحفاظ على استمراره، و ذلك بدراسة الرأي العام و قياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة و أوجه نشاطها، و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال و المصالح المشتركة، بين المؤسسات و جماهيرها ،باستخدام المعلومات المخططة و نشرها". (2)

أما مارستون فيرى إن:"العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الجمهور و تطابق سياسات و إجراءات المنظمة مع الصالح العام و تنفيذ برامج من شأنها أن تؤدي إلى كسب فهم الجمهور و تأييده". (3)

و عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها:"نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة، أو أي منشأة أخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور، كالعلاء و الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، لكي تحرر سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، و تشرح هذه السياسة للمجتمع". (4)

كما عرفها نظام الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة على أنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة و استمرارها بين أعضائه و بين الفريق و الجماهير المختلفة التي تنتفع

(1) سليمان فخري، العلاقات العامة، دار الكتاب و الطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص34.

(2) علي برغوت، مرجع سابق، ص11.

(3) المرجع نفسه، ص12.

(4) علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002، ص

بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خدمات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحققها المؤسسة  
". (1)

### الفرع الثاني: تعاريف بعض المفكرين العرب

كما قدم المفكرون العرب تعريفات مختلفة للعلاقات العامة، فنجد مثلا : منير حجاب الذي يرى أن العلاقات العامة هي : "أحد مجالات الإدارة المؤسساتية التي ظهرت و حققت قبولا متزايدا خلال الخمسين عاما الأخيرة، و يرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي و كسب ثقة الجمهور، لنجاح نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها ". (2)

كما قام أبو قحف عبد السلام بإعطاء تعريف للعلاقات العامة، حيث يرى أنها : "تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع ككل، من خلال نشر المعلومات التي تفسر و تشرح و تنمي علاقات متبادلة، و دراسة ردود الفعل و تقويمها". (3)

و بالنسبة لعللي الباز العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة المخططة و المستمرة، و التي تسعى بها المؤسسات و المنظمات العامة و الخاصة لكسب تفاهم و تأييد و تعاطف الجمهور الذي يهتمها و الحفاظ عليه، و ذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام، لضمان توافقه مع سياساتها قدر الإمكان و نشاطاتها و تحقيق المزيد من التعاون و الأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الإعلام الشامل". (4)

و هذا ما أكد عليه علي عجوة: "العلاقات العامة تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية و الخارجية، من خلال البرامج الإعلامية و التأثيرية و التثقيفية و الترفيهية، إضافة إلى البرامج و الخدمات التي تهدف إلى تذليل العقبات و المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير". (5)

---

(1) حسين الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، دار المنشورات عويدات، بيروت، الطبعة 1، 1980، ص12

(2) محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر، مصر، 1995، ص13.

(3) أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مطبعة الإشعاع، بيروت 2001.

(4) علي الباز، مرجع سابق، ص75.

(5) علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001.

وخلاصة القول أن " العلاقات العامة تقوم على الاتصال بالجمهور في سبيل خلق توافق و انسجام أفضل بين الأشخاص، في نطاق المؤسسة أو الجماعة أو المجتمع وفق برنامج خاص".

### المطلب الثاني : مبادئ العلاقات العامة

لكي تؤدي العلاقات العامة دورها بنجاح وتكامل لابد وأن تستند على مجموعة من المبادئ والأسس لتكون هذه الأخيرة الدليل الذي يقودها نحو تحقيق الهدف المنوط بها. فللعلاقات العامة مبادئ يلتزم بها المختصون، أثناء أدائهم لنشاطاتهم في العلاقات العامة و التي عادة ما تكون مخططة و مدروسة مسبقا.

### الفرع الأول: أسباب اختلاف تطبيقها

و على الرغم من الاتفاق على معظم و اغلب المبادئ، التي على العاملين بالعلاقات العامة الالتزام بها، إلا انه من الممكن أن يكون هنالك اختلاف من طرف تطبيقها، و هذا راجع لعدة أسباب و اعتبارات من أهمها: (1)

### أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة، أو التي تقوم بإنتاج و توزيع السلع الاستهلاكية، تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لأعمال العلاقات العامة، و كذلك طبيعة و نوعية الممارسة فيه.

### ثانياً: حجم و نوعية الجمهور : و الذي يكون على اتصال بالمؤسسة، سواء

كان داخليا أو خارجيا، و مدى القدرة على التأثير فيه، و مدى استجابة هذه الجماهير لنشاطات المؤسسة، و النوعية المستخدمة من وسائل الاتصال مع هذا الجمهور.

### ثالثاً: مدى اهتمام المؤسسة بالمسؤوليات

كافة الالتزامات الاجتماعية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، بما يتماشى مع مصالح مختلف الجماهير المتصلة بها.

### رابعاً: شخصية عامل العلاقات العامة

من حيث استعداده و خبراته و مهاراته، و قدرته على التعامل مع جمهور المؤسسة.

---

(1) السيد رمضان، و آخرون، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 39.

ويختزل " إدوارد بيرنايز " مبادئ وأسس العلاقات العامة في نقطتين أو بالأحرى قاعدتين رئيسيتين هما: الأداء النافع أولاً ، والإخبار الصادق على نطاق واسع ثانياً، ويضيف أن القاعدة الثانية مكتملة للأولى ولا يمكن أن تقوم بديلاً عنها.

### الفرع الثاني : المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة

وانطلاقاً من هنا يمكننا أن نستنتج ونوضح مجموعة من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي:

#### 1 - العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة

أي يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون بها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً (خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية).

ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي، عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها، وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم وفي ذلك ما يبرر أن تبدأ العلاقات العامة من داخل المؤسسة.(1)

حيث لا يمكن أن نتصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي و تهمل الجمهور الداخلي، لأن الاهتمام بالجمهور الداخلي وكسب ثقته ورضاه هو أول خطوة لنجاح المؤسسة لأن العاملين بالمؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم، فهم ينقلون الانطباع الحسن عنها للجماهير الخارجية من خلال حديثهم عنها، أما إذا أهملت المؤسسة جمهورها الداخلي فإنه سيخط عليها وينقل عنها صورة سيئة.

#### 2 - مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي

يجب أن تتسم أعمال المنشأة بالصدق والأمانة وأن تتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع تصرفاتها، لأن الحقيقة خير إعلام عن المنشأة، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم.(2)

(1) السيد رمضان، و آخرون، مرجع سابق، ص 41

(2) محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003،



### 3- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق

إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهتم الجماهير، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك.<sup>(1)</sup>

يجب على المؤسسة إتباع أسلوب المكاشفة وعدم إخفاء الحقائق لأن هذا يقضي على كل الأقاويل التي يمكن أن يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة.

### 4- مساهمة الهيئة في رفاية المجتمع

إن رفاية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع على تحقيقه وتشارك المؤسسات مع بعضها البعض على إنجازها، لذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضوا نافعا فيه، فتقدم المؤسسة وتطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع وكذلك فإن تقدم المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع. بما أن الهيئة أو المؤسسة موجودة داخل المجتمع، وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ منه، ومن الضروري أن تساهم أهدافها المرسومة في رفاية المجتمع، وهذا ما يكسبها ثقة جماهيرها.

### 5- نشر الوعي بين الجماهير

يقع على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخططها للتنمية ودور المؤسسة أو الهيئة في ذلك، وعليها تقع مسؤولية توجيه الرأي العام ودفع الجماهير إلى تأييد السياسة العامة لمؤسسات الدولة وكسب ثقة الجماهير وتعاونها.<sup>(2)</sup>

### 6- كسب ثقة الجماهير

تهدف العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات إلى العمل على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومعنى هذا أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضي جماهيرها عنها وعلى ذلك يجب أن يدرّب العاملون بالهيئة حتى يتمكنوا

(1) السيد رمضان، و آخرون، مرجع سابق، ص 41.

(2) محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 51.

من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم و احترامهم لجماهيرها.

## 7 - تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى:

لا يمكن لهيئة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلا أن تمارس نشاطها وتوطد علاقتها بجماهيرها و تهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها البعض. (1)

ويضيف أحمد كمال بعض الأسس والمبادئ والتي من أهمها بالإضافة إلى ما سبق عرضه ما يلي:

- 1- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- 2- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.
- 3- تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم.

4- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة، هي احترام رأي الجماهير والإيمان بأهمية هذا الرأي، وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير وتنوير الجماهير. (2)

## المبحث الثالث: وظائف العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة وسيلة ذات وظائف متعددة و تتنوع وجهات النظر المختلفة حول طبيعة و واقعية تلك الوظائف، إذ غالبا ما ينظر للعلاقات العامة كأداة لضبط الجمهور، و ذلك عن طريق توجيه تفكير تلك الجماهير قدر المستطاع نحو ما يرضي احتياجات المؤسسة و يحقق أهدافها.

### المطلب الأول: الوظائف الأساسية للعلاقات العامة

و في خضم هذا الاختلاف نجد بعض الباحثين يحددون وظائف العلاقات العامة في ثلاث نقاط أساسية مفادها:

1- الاتصال بمختلف الهيئات و جماعات تكوين الرأي العام، و تزويدها

بالمعلومات و البيانات عن المنظمات و خدماتها .

(1) السيد رمضان، و آخرون، مرجع سابق، ص 43.

(2) محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 48.

2- تتابع المنظمة كل التغييرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية؛ و التي من شأنها أن تؤثر على مركزها .

3- رسم الخطط و اختيار الخبراء الذين يستطيعون القيام بالواجبات المحددة في النقطتين السابقتين.(1)

### الفرع الأول: وظائف فنية

بينما يرى بعض الباحثين الذين درسوا العلاقات العامة في المؤسسات و الشركات و غيرها من الهيئات، أن هنالك خمسة وظائف أساسية هي:

1- **وظيفة البحث:** و يقصد بها كافة الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير الداخلية و الخارجية، و تحري الحقائق و جمع المعلومات الخاصة بذلك، و من ثمة القيام بتقدير مدى نجاح الحملات و البرامج الإعلامية و وسائلها المختلفة، و هذا على أسس علمية و إحصائية دقيقة.

2- **وظيفة التخطيط:** تعني وضع التصورات المستقبلية حول الأهداف التي تنشدها

المؤسسة و حول الجماهير التي تستهدفها، ثم رسم سياسة العلاقات العامة للمؤسسة على ضوء ذلك، من تصميم البرامج الإعلامية و توزيع الاختصاصات، و تحديد الميزانية اللازمة للإنفاق على نشاطات العلاقات العامة، و توزيعها على الأنشطة المختلفة بناء على التصورات السابقة أو الخطة التي تم وضعها.

3 - **وظيفة الاتصال:** و هي عملية الاتصال بالمسؤولين في الداخل و كذلك بالهيئات و الأفراد في الخارج، فيقوم الخبراء بالاتصال بالمدراء و رؤساء الأقسام و كبار الموظفين، فيقدمون لهم المعلومات و الأخبار و النصائح المتعلقة بالعلاقات العامة، و تعمل هذه المعلومات و عملية نقلها على التأثير في سمعة المؤسسة و صورتها الذهنية لدى الجماهير.

### الفرع الثاني : وظائف بشرية

1- **وظيفة الإدارة:** بمعنى القيام بعملية تقديم الخدمات لسائر الإدارات و مساعدتها

على أداء مهامها، خاصة تجاه الجمهور -الداخلي و الخارجي-. كما تعمل أيضا على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها.

(1) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة، المكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1975، ص61.

كذلك تعمل العلاقات العامة دور حلقة الوصل بين الشخصيات المختلفة في الترتيب الوظيفي و بين المستويات المختلفة من الهيكل التنظيمي.(1)

**2- وظيفة التقويم:** و يقصد بهذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية المحققة، و المحصل عليها من خلال تطبيق البرامج الموضوعة للعلاقات العامة، و تحديد الانحرافات و تحديد فعالية البرنامج، و تحقيق الأهداف المنشودة.بمعنى قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، و تعديلها بما يتماشى مع خدمة المصالح و تحقيق الأهداف المسطرة.(2)

#### **المطلب الثاني: الوظائف المقدمة إلى الجمهور**

- التعريف بالمنظمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة، و المناسبة لمنتجات هذه المنظمة و سياساتها و أهدافها، و كل ما يطرأ عليها من تغيير، بلغة بسيطة و سهلة الفهم.
- التأكد من صحة المعلومات التي تنتقل إلى الجمهور، و العمل على تصحيحها و تدارك المواقف الخاطئة، عن طريق تقويمها استنادا إلى البيانات الدقيقة، و الكفيلة بإعادة الجمهور إلى الصواب.
- تأمين جو من التفاهم و الثقة المتبادلة بين المنظمة و جمهورها من جهة، و بين المنظمة و أفرادها من جهة أخرى.

#### **الفرع الأول: الوظائف التي تقدمها للمنظمة ككل**

- تزويد المنظمة بالمعلومات حول الرأي العام، و التطورات المتوقع حصولها مستقبلا.
- العمل بكافة السبل و الوسائل بين فئات الجمهور المختلفة، من اجل جعل سياسات و أهداف و خدمات هذه المؤسسة تتلقى رواجاً لدى هذه الفئات.
- التصدي لأي هجوم على المؤسسة، بتنفيذ الدعايات و الأكاذيب و المعلومات الخاطئة عنها، عن طريق نشر الحقائق التي من شأنها إعادة الثقة للجمهور. (3)

#### **الفرع الثاني: الوظائف التي تقدمها للإدارة بشكل خاص**

(1) حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 149.

(2) جودت محمد ناصر، الدعاية و الإعلام و العلاقات العامة، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1988.

(3) محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الحديثة، الإسكندرية،

- القيام بجمع و دراسة المعلومات المتعلقة بالإدارة العليا للمؤسسة، و ردود أفعال الفئات الجماهيرية حول سياساتها و تسييرها للمنظمة.
- المساعدة في تأمين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة - دنيا، عليا -، و من ثمة خلق تنسيق و تفاهم فيما بينها من جهة، و بين الجمهور الداخلي من جهة أخرى.
- قيامها بدور المستشار الشخصي لأعضاء مجلس الإدارة، و لجميع المدراء في الأقسام المختلفة، من اعتمادهم عند إصدار قراراتهم و تعديل سياساتهم، على النصح المقدم لهم من طرف مختصي العلاقات العامة.(1)

### المبحث الرابع: أهمية وأهداف العلاقات العامة

إن المبادئ النبيلة التي تقوم عليها العلاقات العامة قد أكسبتها أهمية كبرى، هذه الأهمية جعلتها تسطر لنفسها مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها لذا سنحاول أن نوجز بعض أهم النقاط عن أهمية العلاقات العامة وأهدافها.

#### المطلب الأول: أهمية العلاقات العامة

\* تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات، ما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجماهير ويوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.

\* توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير ويحقق النفع لهم وللهيئات معا.

\* تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات وبالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم.(2)

(1) هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية - أسس نظرية ومجالات تطبيقية،

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 45-46.

(2) سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

1999، ص 261.

\* تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير، وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة، وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

\* تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزله عن الجماهير.

### المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة

\* تهدف العلاقات العامة إلى نقل وتوصيل المعلومات عن المنظمة إلى الجمهور حتى تكون الجماهير على فكرة صحيحة عن هذه المنظمة فيؤيدونها في خططها، وفي أزماتها وتستخدم إدارة العلاقات العامة وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال في نقل هذه المعلومات إلى الجمهور، وبذلك تصبح اتجاهاتهم مؤيدة للمنظمة فيقبلون على خدماتها، أو ما تتجه من سلع.

\* معرفة آراء الجمهور واتجاهاته نحو المنظمة (نحو سياستها، خططها، برامجها أو مدلول ما تتجه من سلع أو خدمات) وذلك من أجل العمل على تلبية رغباته ومتطلباته قدر الإمكان ولتضمن أيضا استمرار تعامله معها، والمضاعفة من فرص نجاحها.

\* معرفة آراء الجمهور واحتياجات العاملين (عمال، موظفين) في المؤسسة من النواحي الثقافية و الترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.(1)

\* المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى في إعداد المواد الإعلامية، والمتطلبات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج لتعريف الجمهور بذلك، وتقوم بإعداد الصور والتصاميم والإعلانات الخاصة، لمجمل نشاط المؤسسة وكذلك بتوفير الدراسات والبحوث والأفلام والمطبوعات وكافة المواد الإعلامية التي تطلبها المؤسسة وإدارتها.

\* توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، المشابهة أو غير المشابهة، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية.

(1) عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار البحار، دار

إذن فأهمية العلاقات العامة وأهدافها لا تقتصر على الجمهور الداخلي أو الخارجي بل بمحاولة تحقيق رضى الطرفين والسعي إلى خلق التكامل بين جماهيرها من أجل المحافظة على كيانها واستمرارية نجاحها.

# الفصل الثاني

## طرق تسيير العلاقات العامة من حيث الأجهزة و التنظيم

يقصد بجهاز العلاقات العامة ذلك التنظيم الذي يستهدف تحقيق فهم مشترك يؤدي إلى التوافق بين منظمة ما و جماهيرها و ينظم العمل بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر و تتكون كل وحدة من مجموعة من المكونات التي يشغلها مختصون في العلاقات العامة .

**المبحث الأول: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي**

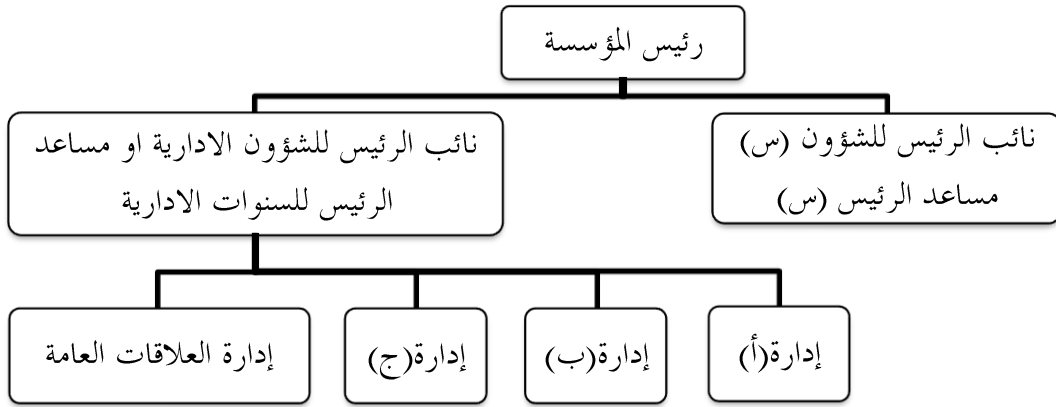


إن متابعة كثير من النماذج التنظيمية السائدة في معظم المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنشطتها وإمكانياتها، تكشف عن وجود أكثر من نموذج تنظيمي لموقع العلاقات العامة فيها، ومن أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

### المطلب الأول: النموذج الأول

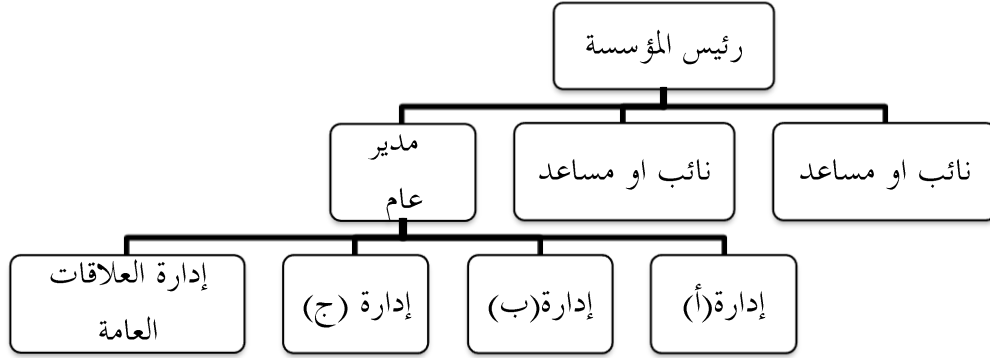
ويسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة مع نائب الرئيس أو المدير العام أو مساعد الرئيس للشؤون الإدارية... الخ حسب التسميات والتقسيمات الإدارية في المؤسسة المعنية وذلك حسب ما يوضحه الشكلان التاليان :

### الفرع الأول: الشكل رقم (1)



الشكل (1): الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة.

## الفرع الثاني: الشكل رقم (2)



الشكل (2): الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة.

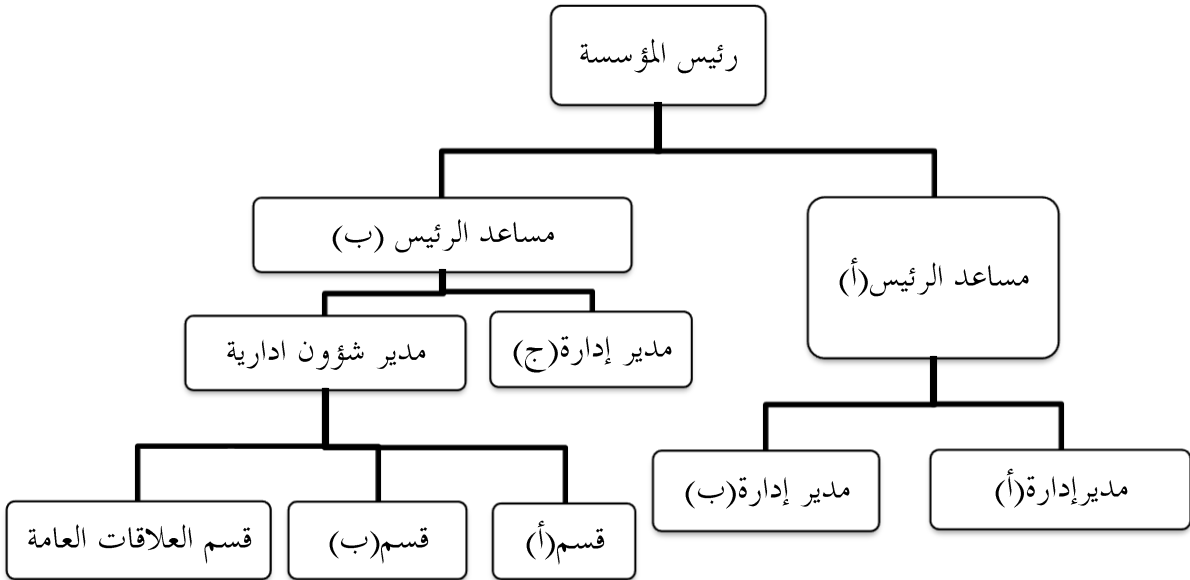
وفي جميع هذه الحالات أو غيرها مما يمكن أن يناظرها فإن مسؤول العلاقات العامة يقع في موقع تنظيمي يتوازى فعليا وتنظيميا مع مستوى مديري الإدارة ، وتبدو إدارة العلاقات العامة كإدارة مساعدة كبقية الإدارات الأخرى وتغطي في خدماتها بقية الوحدات التنظيمية في المؤسسة المعنية ، وتعتبر مكانة العلاقات العامة حسب هذا النموذج بالمعيار الإداري أقل أهمية ومكانة من حالتها في النموذج الأول ، وبالتالي فإنه لا يتوقع لها أن تحظى على نفس درجة الدعم والتأييد التي كان يمكن أن تحصل عليها لو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمؤسسة كما إن برامجها قد تحظى على قدر أقل من الالتزام وربما الاحترام وخاصة على المستوى الداخلي للمؤسسة لو المنظمة حيث تتوازى درجات المكانة والالتزام والاحترام مع المستويات الأخرى في التنظيم العام للمؤسسة إلى حد كبير، وهذا لا يلغي أهميتها ودورها، بل أنها تبقى وحدة أساسية إلى جانب بقية الوحدات الإدارية ، كما انه ينبغي اخذ مكانة وقوة الشخص الذي ترتبط به بالاعتبار، فكلما كان شخصية قوية ومؤثرة فإنه يتوقع أن تحظى الإدارات التابعة له على درجة أعلى من الدعم والتأييد لمطالبها ولأنشطتها والعكس بالعكس وذلك بغض النظر عن المستوى التنظيمي الذي ترتبط هذه الوحدة، أضف إلى ذلك مدى قناعة مسؤول العلاقات العامة وكذلك مدى قناعة الرئيس والعاملين في المؤسسة بدور العلاقات العامة ينعكس سلبا أو إيجابا على مكانة الإدارة.<sup>(1)</sup>

(1) عبد المعطي محمد عساف، محمد فاتح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص

## المطلب الثاني: النموذج الثاني

ويسند وظيفة العلاقات العامة إلى احد الأقسام الأخرى التابعة لمدير الشؤون الإدارية ويكون مستوى العلاقات العامة في هذه الحالة في مرتبة رئيس قسم كما يوضح الشكل التالي:

### الفرع الأول: الشكل رقم (3)



الشكل (3): يوضح الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة

ويؤخذ بهذا النموذج عادة في الحالات التي تتمتع العلاقات العامة بأهمية محدودة نسبيا ولن يتوقع منها أن تلعب دورا حيويا وشاملا لأبعاد وظيفتها المرجوة، ذلك لأن وجودها على هذا المستوى التنظيمي قد لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات العامة ولا الدعم الكافي الذي يعتبر الأساس في استكمال مستلزمات عملها بشريا وماديا، كما إن ذلك قد يضعف دورها أمام الإدارات الأخرى فيضعف الالتزام ببرامجها وأنشطتها من قبل هذه الإدارة وخاصة إذا كان مناخ العلاقات التنظيمية بين المدير المسؤول عن قسم العلاقات العامة ومديري الإدارات الأخرى غير طيبة ومشوبة بالحساسيات الوظيفية أو الشخصية.<sup>(1)</sup>

وعموما فإن النموذج الأول هو النموذج الذي لا بد أن يكون حتى تؤدي إدارة العلاقات العامة وظائفها بكفاءة عالية.

(1) عبد المعطي محمد عساف، محمد فاتح صالح مرجع سابق ، ص47.

## المبحث الثاني: التخطيط لنشاط العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة من العمليات التي تستند إلى التخطيط، وتكريس الجهود التي تستهدف إحداث تفاهم متبادل بين منظمة ما وبين جماهيرها، حيث يعتبر التخطيط من العناصر الهامة لنجاح العلاقات العامة كنشاط وكعملية، وهو الذي يوضّح المتطلبات و الأولويات وسبل تحقيق الأهداف وكيفية الوصول إليها وتقييم نتائجها.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط و مراحلہ

لقد أصبح التخطيط أحد الجوانب المهمة في طرق إدارة المنظمات، و ساعد على ذلك التقدم الملحوظ في وسائل الإحصاء، والتقدم العلمي في قياس الرأي العام، مما ساهم في التنبؤ بتطورات المستقبل بصورة أكثر نجاحا والعلاقات العامة من العلوم التي تأخذ بمبدأ التخطيط، فالقياس بعملية التخطيط يتوقف على الأهداف التي يرجو تحقيقها. (1)

### الفرع الأول: مفهوم التخطيط

والتخطيط كما يراه NOLT ضرورة حتمية لبرامج العلاقات العامة، لأنه يحقق العديد من المزايا، منها ضمان مساندة الإدارة العليا للبرامج والمساعدة على تقويم البرامج، واكتساب أنشطة العلاقات العامة صفة ايجابية، وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات المختلفة، وتركيز جهود المنظمة، وإيجاد رؤية واضحة للمستقبل وبدون التخطيط تصبح الأنشطة غير منظمة.

ويعرف التخطيط بأنه "عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية،

وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات، وحجم العمليات لفترة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد".

كما يعرفه "علي عجوة: "أنه ذلك النشاط الفعلي الإداري، الذي يوجه الاختيار الأمثل

والاستخدام الجيد لمجموعة الطاقات المتاحة، لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة"

(1) جمال مجاهد، العلاقات العامة، رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص53.

(2) , كما يمكن تعريفه على أنه: "عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذها الإدارة لمواجهة ظروف المؤسسة، خلال فترة زمنية مستقبلية". (3)

**التعريف الإجرائي:** " يعتبر التخطيط ذلك النشاط الفعلي الذي يمر عبر خطوات

ومراحل، يتم فيها التقرير على تنفيذ الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، خلال فترة زمنية محددة ومستقبلية ."

**الفرع الثاني: مراحل التخطيط**

يمر التخطيط في العلاقات العامة بمراحل يجب على المخطط إتباعها، حيث يستلزم التأنى وصدق الرؤية، وأن يبتعد عن التسرع حتى يكون تخطيطا مستمرا محققا للهدف منه، ويعطي أفضل التقديرات.

وهذا يتناوله للمراحل التالية:

**1-دراسة المؤسسة والتعرف على سياستها:** نعني بدراسة المؤسسة "توفير

المعلومات الأساسية للمخطط عن سياسة المؤسسة وأهدافها ويتضمن ذلك نظام

المؤسسة الداخلي وكيف نشأت وكيف تطورت، والسلع والخدمات التي تقدمها،

وإمكانياتها المادية ومواطن الضعف والقوة بها، للاستفادة من تفادي نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة". (1)

فالعلاقات العامة هي التي تتولى شرح سياسة المنشأة وكسب ثقة الجماهير الداخلية والخارجية لذلك لا بد أن تكون على دراية كاملة بالسياسة التي تدير عليها المؤسسة ومعرفة أسرارها.

**2- التعرف على المشكلة وتحديد الأهداف :** نعني بهذا دراسة المشكلات التي تواجه

المؤسسة، و وضع المعلومات والحقائق بين أيدي القائمين بالتخطيط قبل البدء برسم برنامج لحلها، وبعد القيام بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة ،يمكن تحديد الأهداف والتي تمثل الخطوة الأولى من خطوات التخطيط العلمي السليم ،لأنها تحدد الإتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية محددة ،مما يؤدي إلى تركيز الجهود والاقتصاد في الوقت والمال،

---

(2) المرجع نفسه، ص 57.

(3) شدون علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 204.

(1) جمال مجاهد، مرجع سابق، ص 59.

وتختلف برامج العلاقات العامة باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وما إذا كانت طويلة أو قصيرة المدى، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية عملية حتى يمكن تنفيذها على أرض الواقع.<sup>(2)</sup>

- **تحديد الجمهور:** <sup>(1)</sup> يخطط لنشاط العلاقات العامة لكي تؤثر في جمهور معين لكسب ثقته وتأييده لذلك يجب أن يركز عمل المخطط على دراسة الجمهور دراسة ميدانية، للتعرف على طريقة تفكيره وأنماطه السلوكية، وبنائه الثقافي وتركيبته الطبقية، والقيم التي تحكم علاقته الاجتماعية، ويفيد تحديد الجمهور في الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال، ومن ثمة بناء الرسالة الاتصالية المناسبة لكل جمهور، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة له، ومن أهم المتغيرات التي ينبغي معرفتها عن دراسة الجماهير وتحديدها هي:

- الخصائص الديموغرافية: (السن، الجنس، الحالة المدنية، الدين، الحالة الوظيفية)

- الخصائص الحضارية: (عادات، تقاليد، قيم)
- الطبقة الاجتماعية: فالذين ينتمون إلى نفس الطبقة الاجتماعية، لديهم عادات شخصية متشابهة فيما يتعلق بالاتصال، و يستجيبون نحوه بطريقة متشابهة.
- انطباعات الجمهور الموضوعي: وهو من المعايير المهمة في دراسة الجمهور، وتحليل اتجاهاته ويستهدف تقييم الجمهور طبقاً لتصوراته الذهنية وانطباعاته عن الموضوع، مما يتيح للقائم بالاتصال القدرة على تحديد الأهداف الاتصالية بكفاءة.

**4- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية:** <sup>(2)</sup> تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية، ينبغي أن يحدد ما هو متاح وما هو محتمل، ورغم ذلك تجد إدارة العلاقات العامة صعوبة في تحديد ميزانية برامجها، فليس هناك أسس متفق عليها تحدد على أساسها الميزانية، ولكن يمكن تحديد الميزانية في ضوء ما يجب أن يفعل، وهذا أمر ليس

---

(2) المرجع نفسه ، ص 60 - 63.

(1) جمال مجاهد، مرجع سابق، ص 65.

(2) المرجع نفسه، ص 66.

سهلا أيضا، ولكن بالنظر إلى الأهداف المراد تحقيقها والجمهور المستهدفة تستطيع الإدارة تحديد العناصر البشرية والإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة.

**5- تحديد الرسالة الاتصالية:** نعني بالرسالة الاتصالية المعلومات التي يريد البرنامج أن يوصلها إلى الجمهور، وتعتبر المحور الأساسي لبرنامج الاتصال ويتطلب تصميمها أن يكون القائم بالاتصال على دراية كاملة بطبيعة الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة، وهذا لكي يتم الاستقبال الفعال من جانب الجمهور للرسالة وتحديد الرسالة الاتصالية ليس معناه تكرار هذه الرسالة مرّة بعد أخرى، بل معناه توحيد اتجاه الرسائل، حتى لا تتفرق الجهود و يستفاد من الأثر المجمع للبرامج والرسائل

**6 - تحديد وسائل الاتصال:** يعتمد على العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في تحديد الوسيلة، أو مجموعة الوسائل الإعلامية الملائمة منها:

- فئات الجمهور المستهدف، والأهداف التي يراد تحقيقها من البرامج والتقنيات

المختلفة للوسائل الإعلامية المتاحة، والتي يمكن الإستفادة منها، وأخيرا قدرة الوسيلة على توصيل معلومات معينة، من خلال عوامل الوقت والسرعة والقابلية للتحقيق.

وهناك العديد من الوسائل الاتصالية التي تحمل الرسالة إلى الجماهير منها:

- الوسائل المطبوعة و تشمل: الخطابات، المنشورات، الكتلوجات، الجرائد،

والمجلات والتقارير.

- الوسائل الشفهية كالندوات والمؤتمرات.

- الوسائل المسموعة كالإذاعة، والمرئية كالتلفزيون، بالإضافة إلى المعارض والصور

والرسائل الالكترونية.

- المشاركة في المناسبات الخاصة. (1)

**7- توقيت البرامج :** من النقاط المهمة لنجاح أيّ برنامج وضع توقيت لكل مرحلة من

المراحل المختلفة، حتى يأتي بالنتائج المرجوة منه، وهكذا حتى تتم كل خطوة في الوقت

المحدد لها، وتزداد إمكانية النجاح.(2)

---

(1) جمال مجاهد، مرجع سابق، ص 68.

(2) علي الباز، مرجع سابق، ص 154

(3) المرجع نفسه، ص 154-155.

8- متابعة البرامج و دراسة النتائج : (3) المخطط الجيد هو الذي يتابع البرنامج الذي وضعه ليجوره أو يعدله حسب تغير الظروف، فلا يكفي أن نضع خطة ثم نتركها دون متابعة، لأنه تتغير الظروف أو تنشأ ظروف جديدة تحتم تغيير الخطة . وتتضمن المتابعة أيضا دراسة النتائج أولا بأول، التي تم التوصل إليها للتعرف على مدى صلاحية البرامج، و على ضوء ذلك تخطط البرامج المستقبلية أو تعدل البرامج الحالية.

**المطلب الثاني: أهداف التخطيط و نموذج في العلاقات العامة**

#### **الفرع الأول: أهداف العلاقات العامة**

يهدف التخطيط في العلاقات العامة و أنشطتها و برامجها إلى تحديد المخرجات، في ضوء دراسة الاتجاهات و مستوى المعلومات، و سلوك جمهور المؤسسة، و من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة العلاقات العامة:

- 1- بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ككل.
- 2- الحفاظ على الصورة الذهنية المثلى عن المؤسسة.
- 3- توفير علاقات طيبة مع العاملين و الاهتمام بالرضا الوظيفي و الروح المعنوية العالية.
- 4- اجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بالمؤسسة.
- 5- الحفاظ على مكانة المؤسسة في المجتمع و مواجهة المنافسة.
- 6- التأثير في الرأي العام داخليا و خارجيا<sup>(1)</sup>

#### **الفرع الثاني: نموذج التخطيط في العلاقات العامة**

و يتضمن نموذج التخطيط أربع نقاط أساسية:

- 1- **تحليل و تقدير الموقف** : إن الهدف من دراسة و تحليل الموقف، الوقوف على ماهية الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة و التعرف إلى ما يكره الجمهور للمؤسسة من اهتمام و احترام، أو تجاهل و لا مبالاة، و تسعى المؤسسة إلى توضيح مدى التغير في طبيعة الموقف و تحديد نتائج الحملات الإعلامية، و يتم تقدير الموقف بطرق متعددة كالملاحظة و إجراء البحوث الأولية، و استطلاعات الرأي و مسح الاتجاهات للجمهور المستهدف، و دراسة قادة الرأي.

---

(1) شدون علي شيبية، مرجع سابق، ص 208.



2- **تحديد و تعريف الأهداف:** و يحتاج تحديد الأهداف أن يقوم أخصائيو العلاقات العامة بالمؤسسة بتحديد المشكلات و الاحتياجات، بما يوضح للإدارة العليا مدى أهمية العلاقات العامة.

3- **الميزانية:** لا بد و أن يتوفر لبرامج العلاقات العامة الميزانية المناسبة، و التي تكفل توفير المتطلبات الأساسية لنجاح الخطة، و يتم تحديد تلك الميزانية على ضوء المتطلبات المادية و البشرية.

4- **تقييم النتائج:** و تتمثل الخطوة النهائية في تقييم النتائج و تقديرها و ذلك عن طريق : (1)  
أ - الاستعانة بالخبراء والمتخصصين داخل المجال.  
ب- الملاحظة الميدانية.  
ج- التعرف على مدى التغطية الإعلامية .

### **المبحث الثالث: تنظيم أعمال العلاقات العامة و برامجها**

تلجأ أغلب المنظمات في الوقت الراهن إلى إنشاء أقسام وإدارات بداخلها، تختص في إدارة ووضع خطة العلاقات العامة، وهذا في إطار عملي إداري وتنظيمي يضمن الكفاءة والنجاح لعملية الاتصال بالجمهور، وعليه فإن الإدارة والتنظيم وإتباع الأساليب العلمية الدقيقة في ذلك، يعد من العوامل الرئيسية في نجاح أو فشل أنشطة العلاقات العامة في المنظمة.

#### **المطلب الأول: تنظيم أعمال العلاقات العامة**

جهاز العلاقات العامة هو جزء من هذا الجهاز التنظيمي للمؤسسة ككل. ويختلف موقع جهاز العلاقات العامة وأسلوب تنظيمه من مؤسسة إلى أخرى

#### **الفرع الأول: عوامل تنظيم أعمال العلاقات العامة**

تؤثر عدة عوامل على إدارة وتنظيم أعمال العلاقات العامة من أبرزها ما يلي:

#### **1-العوامل الداخلية: وتتمثل في:**(2)

- مدى قناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة.
- طبيعة عمل المؤسسة.

(1) شدوان علي شبيبة، مرجع سابق، ص 211 .

(2) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى،

- توفر الإمكانيات المالية للمؤسسة والذي له دور أساسي في تطوير وظيفة العلاقات العامة.

## 2-العوامل الخارجية: وتتمثل في:(1)

- مدى كبر أو صغر حجم الجمهور الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة والتجانس بين مناطق وجود فروعها.
- درجة التباين في خصائص الجمهور وعلى مستوى تحسن الجمهور.

وفي هذا الصدد مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل السابقة الذكر، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي معين يمكن أن يطلق عليه هيكل نموذجي، فالاختصاصات والمهام المطلوبة وعدد الأفراد المتوقع توظيفهم فيها ، ومدى عمق الدور الذي تلعبه في إقناع الجمهور الداخلي بأهميتها، كلها عوامل تؤثر على التنظيم الداخلي لها ومن ثمة الهيكل والعلاقات التنظيمية التي قد تنشأ.

### الفرع الثاني: أشكال التنظيم الداخلي للعلاقات العامة

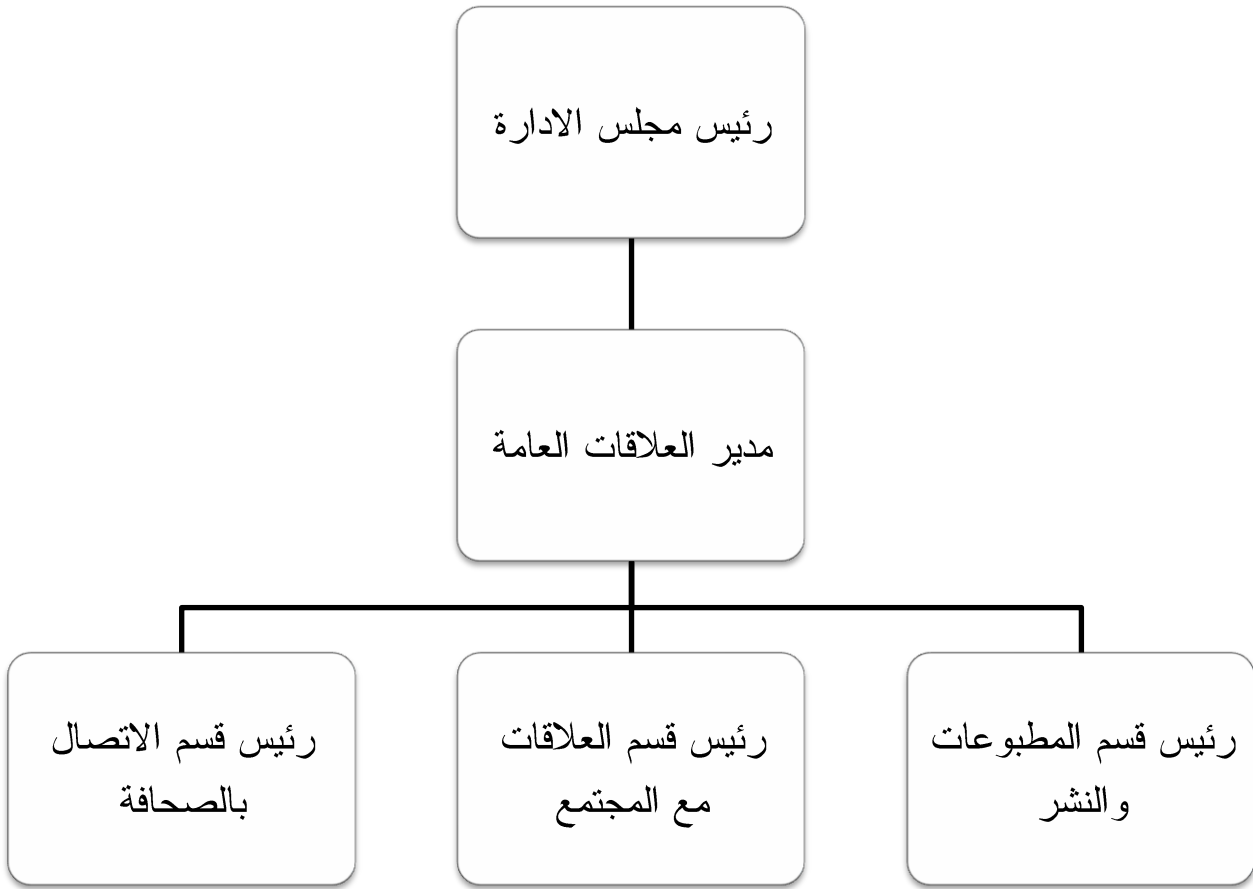
ومن هنا فإنه تختلف تنظيم العلاقات العامة وإدارتها من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لطبيعتها وحجمها، وهذا يمكننا من تعليم أنواع التنظيم والإدارة في مجال العلاقات العامة حسب حجم المنظمة إلى ثلاث تنظيمات رئيسية، لكل تنظيم الأساليب التي يستعين بها وهي الموضحة في الأشكال التالية:

---

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 118.

(1)

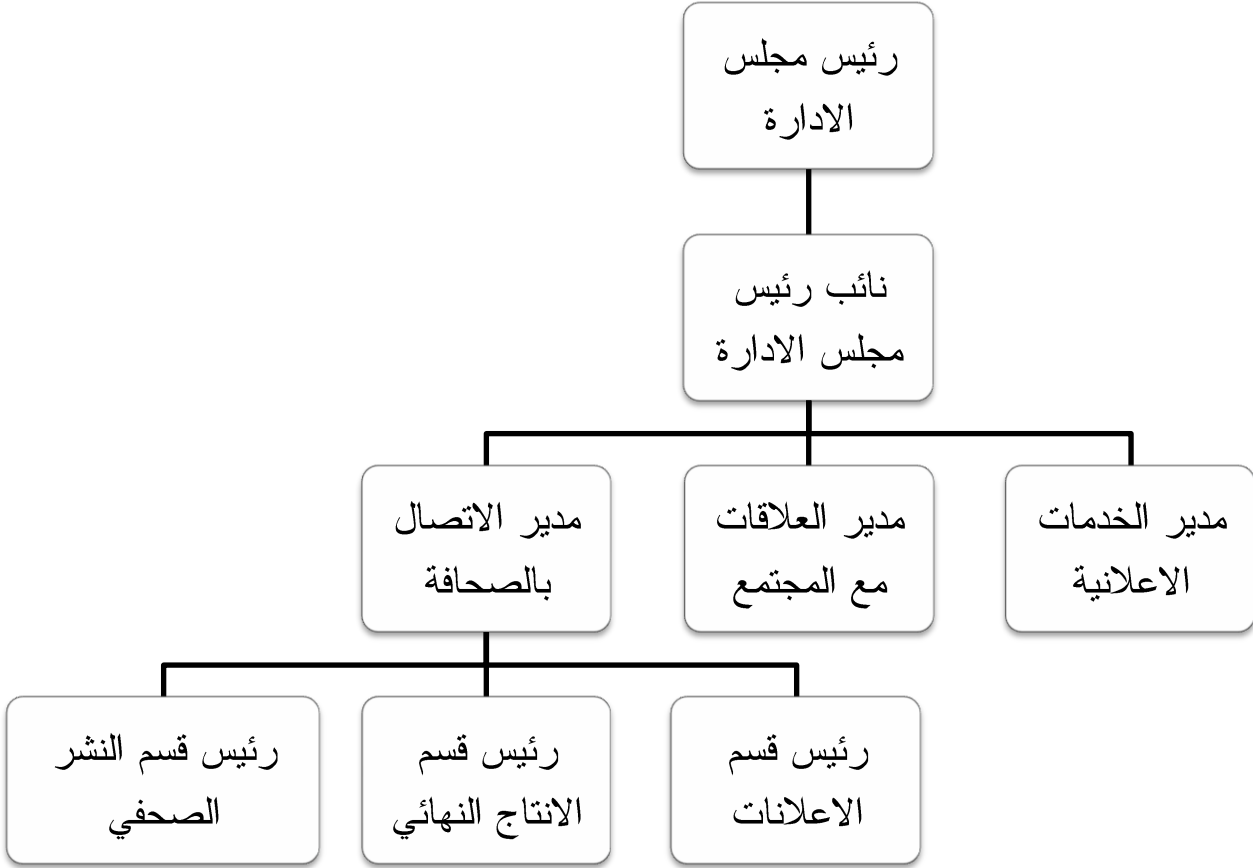
- التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم



شكل رقم (03): طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات صغيرة الحجم.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران، الأردن، 1998، ص 65.

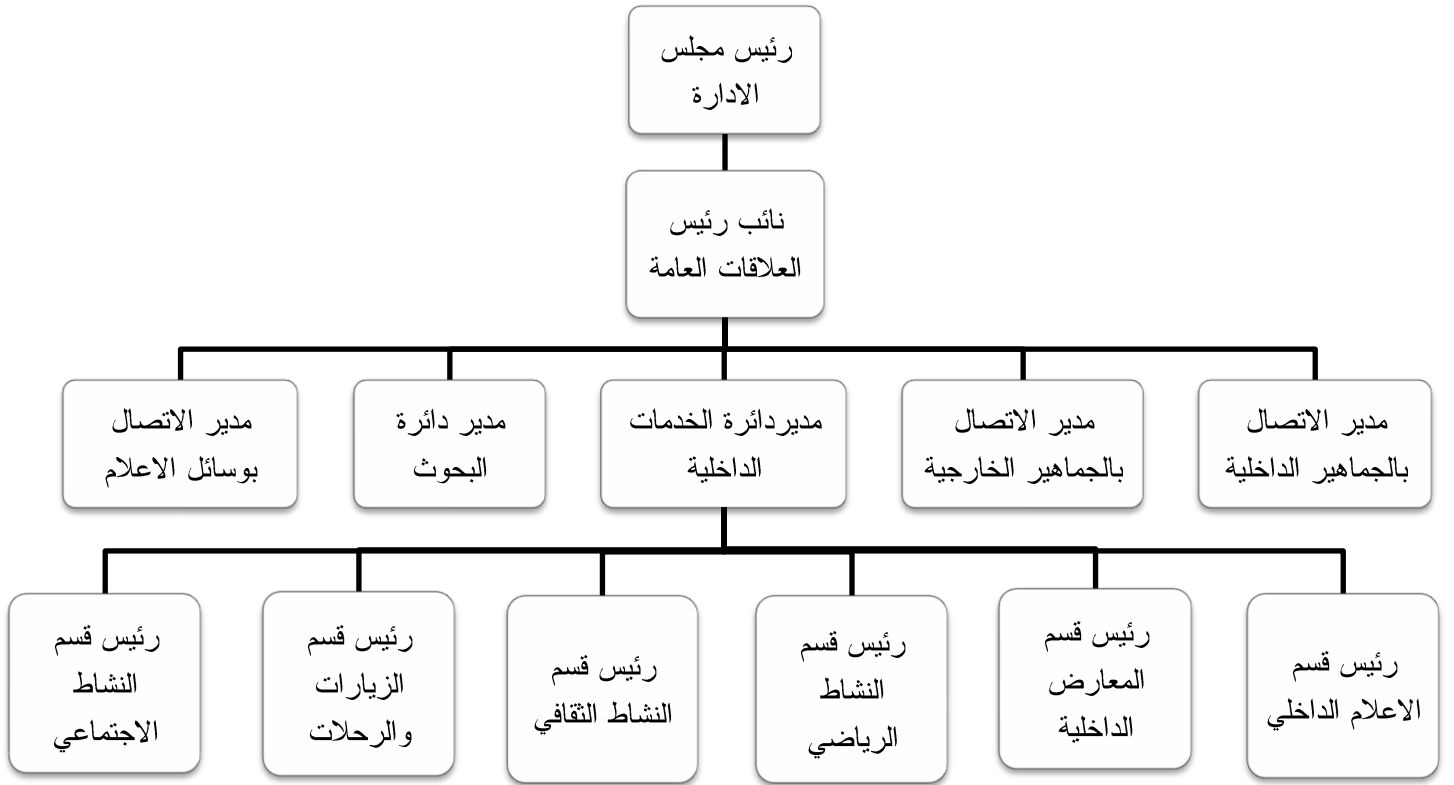
- التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة داخل المنظمات متوسطة الحجم (1).  
تتبع العلاقات العامة في هذا التنظيم ثلاث دوائر وكل دائرة تتبعها عدة أقسام:



شكل رقم (04) : طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات متوسطة الحجم.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 66.

-التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم (1)  
تتبع العلاقات العامة في هذا التنظيم عدة دوائر، يتبع كل دائرة عدة أقسام:



شكل رقم (05) : طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات كبيرة الحجم.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 66.

قد يختلف أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة من مؤسسة لأخرى، ليلتئم أهدافها وأنشطتها وال جماهير التي تسعى إلى تأييدها، ولذلك لن نستطيع القول أن هنالك أسلوباً أفضل من غيره، فليس هنالك تفضيل مطلق في هذا المجال، كما أنه لا توجد أنماط جاهزة للتطبيق في حالات محددة.(1)

ويرى بعض خبراء العلاقات العامة أنه يمكن تقسيم جهاز العلاقات العامة طبقاً لوحدة من الطرق التالية:

1 - يقسم الجهاز وفقاً للأسلوب الإعلامي أو الوظيفي، ونوزع العمل على أساس وسائل الإعلام والخدمات المختلفة، فهناك مثلاً قسم للصحافة وآخر للإذاعة والتلفزيون وثالث للإعلان.

2 - والتقسيم الثاني يكون طبقاً لأسلوب الاتصال وفيه يقوم الجهاز بالاتصال بجماهير المؤسسة ويقسم إلى العلاقات الداخلية أو العلاقات بالعاملين والعلاقات بالجماهير الخارجية.

أما هذا التقسيم فيجمع بين الأسلوبين السابقين، فيوزع العمل في الجهاز إلى أقسام تختص بوسائل الإعلام وأخرى تختص بالعلاقات مع فئات الجمهور.

وهناك من المؤسسات التي تلحق إدارة العلاقات العامة بالإدارة المركزية ولا يكون هناك أقسام لإدارة العلاقات العامة في فروع المؤسسة، ويطلق على هذا النوع: النظام المركزي للعلاقات العامة.

### المطلب الثاني: برامج العلاقات العامة

إن برنامج العلاقات العامة منطلق ضروري من أجل إيضاح اتجاهات المؤسسة للجمهور المتعامل معها، وكذا الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات ورغبات هذا الجمهور في إحداث التعديلات المناسبة لسياستها وخطط عملها.

### الفرع الأول: برنامج خطة العلاقات العامة

لذلك فإن الإعداد لهذه الخطة يحتاج إلى خبرة واسعة ومهارة في التحليل، إضافة إلى الإلمام بأهداف المؤسسة وفئات جماهيرها، وإجمالاً فإن برنامج خطة العلاقات العامة تتضمن الخطوات التالية:

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 67-68.

**1-تقييم الوضع الحالي:** والتي تعتبر نقطة البدء، ففهم الوضع الحالي يتطلب معرفة انطباعات الجماهير عن المنشأة وأهدافها وخدماتها، وذلك عن طريق دراسات اتجاهات الجماهير أو آرائها من خلال الملاحظة، أو البحوث المكتبية أو استطلاعات الرأي العام، فيمكن الاستعانة بالمعلومات والإحصائيات المتوفرة والمسجلة مسبقاً، أو القيام بدراسة عينة من الجمهور المستهدف عن طريق الأسئلة، ومن خلال تبويب الأجوبة وتحليلها يسهل تقييم وفهم الوضع الراهن بتحديد وتمييز المشكلة الحقيقية<sup>(1)</sup>.

**2 - تحديد الأهداف:** أي ما تريد إدارة العلاقات العامة تحقيقه سواء على المستوى القصير أو الطويل والتي يجب أن تراعي تحقيق التوازن، بين مصالح المنظمة في حد ذاتها ومصالح جماهيرها، حيث أن تعارض أهداف الطرفين قد يحدث بعض المشاكل التي تعيق انجاز خطة العمل.

كما أنه من الضروري عند وضع الأهداف مراعاة النقاط التالية:

- نقاط التلاقي في المصالح المتوقعة والحالية بين المنظمة والجماهير المستهدفة وكذلك تحديد فجوات المصالح وكيف يتم سدها.
- الإمكانيات المالية المتاحة.
- الكوادر البشرية المتوفرة.
- التوجهات الخاصة بالخطة العامة للمنظمة.
- أهداف الإدارات الأخرى.<sup>(2)</sup>

**3- جمع المعلومات اللازمة :** وإن كانت هذه الخطوة تبدو أنها أولى الخطوات التي يجب القيام بها، حيث أنه من الضروري أن تحدد الأهداف في ظل معطيات الواقع الداخلي والخارجي للمنظمة، أي العوامل التي تحكم آراء وانطباعات وتصرفات جماهيرها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن جميع الخطوات تتم بالتوالي وفي فترة زمنية واحدة ومحددة.<sup>(3)</sup>

**4- تحديد الجماهير المستهدفة:** أي تحديد ما هي تلك الجماهير فبطبيعة الحال تتفاوت بالنسبة لكل موضوع ويختلف عددها من موضع لآخر، فعندما يتسع نطاق الأهداف يزيد

---

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 116.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 110.

(3) منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص

عددها وإن ضاق نطاق الأهداف تقلصت نسبتها لذلك فإن عملية تحديد هذه الجماهير توفر العديد من النفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة، ولا تضيع في توجيه الرسائل الإعلامية إلى كافة الجماهير، إضافة إلى تقليل التكاليف يؤدي تحديد الجماهير إلى زيادة فعالية وسائل الاتصال، ومن هنا أصبح من الضروري توفير بيانات عن خصائص هذه الجماهير من حيث معرفة اتجاهاتها وعاداتها، احتياجاتها وخصائصها. (1)

#### 5- تحديد وسائل الاتصال المناسبة: من مهمة العلاقات العامة تحديد الوسائل المناسبة

التي تكفل وصول الرسائل الإعلامية إلى فئات الجماهير المختلفة بفعالية، وبأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وفي العادة لا يتم اختيار وسيلة واحدة بل عدة وسائل، أو مزيج من وسائل الاتصال المختلفة، ومن وسائل الاتصال ما تكون خاصة مثل الاجتماعات الدورية أو اللجان أو الأبواب المفتوحة ومجلة المؤسسة، ومنها ما تكون جماهيرية كالصحف والإذاعة والتلفزيون والمعارض.

#### الفرع الثاني: عوامل اختيار وسائل الاتصال

وهناك عدة عوامل تحكم عملية اختيار وسائل الاتصال منها:

- طبيعة وخصائص الجمهور المستهدف.
- درجة السرعة المطلوبة في توصيل المعلومة أو الرسالة.
- نوع المعلومات وطبيعة الرسالة.
- تكلفة استخدام الوسيلة.
- مدة توفر الوسيلة.

#### 1- وضع خطة البرنامج: تتضمن مرحلة وضع خطة العلاقات العامة وتحديد الرسالة

الإعلانية التي ينبغي توجيهها للجمهور شكلا ومضمونا ما يلي:

- وضع نطاق المهمات المفترض تنفيذها وطبيعة هذه المهمات وما هي برامج العلاقات العامة المزمع تنفيذها.
- تحديد فريق العمل المسؤول عن تنفيذ هذه المهمات، مع الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات أعضاء الفريق وخبراتهم بما يتناسب مع طبيعة المهمات.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 119.



- تحديد مضمون أو محتوى الخطة المنوي تنفيذها، أي ماذا تريد إخبار الجمهور وما نحاول إقناعه به.

- جدولة الخطة بمعنى وضع التوقيتات المناسبة لنشر الرسائل الإعلامية، والتي ستنتشر من خلال وسائل الاتصال، وتشمل الجدولة حجم المادة الإعلامية ومساحتها وعدد تكرارها في كل وسيلة.

**2- تحديد ميزانية البرنامج:** يختلف حجم المبالغ المالية المخصصة لميزانية العلاقات العامة من شركة لأخرى، ومن صناعة لأخرى، وحتى أنها تختلف داخل نفس الشركة من وقت لآخر ، فميزانية العلاقات العامة هي عبارة عن تعبير رقمي أو ترجمة رقمية لتكلفة انجاز قطعها المبرمجة. (1)

**3- تنفيذ وإدارة البرنامج:** بعد وضع برنامج العلاقات العامة المراد تطبيقه تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج وإدارته، وفي هذه المرحلة ينبغي التأكيد على ضرورة أن تتم عملية التنفيذ وفق ما هو مرسوم ومسطر مسبقاً، سواء من حيث مضمون الرسائل الإعلامية أو توقيتها أو استخدام وسائل الإعلام لنشرها، أو من حيث احترام الميزانية المخصصة لها بعدم إنقاصها أو تجاوزها.

لذلك فهذه المرحلة بحاجة إلى أشخاص مؤهلين يستطيعون القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، كما يجب أن يتمتعوا بالخبرة والقدرة على حل المشاكل التي قد تعترض عملية التنفيذ.

**4- متابعة وتقويم التنفيذ:** والتي تعتبر مرحلة مهمة وضرورية ، فقد نحتاج إلى تعديلات في بعض البنود أو إعادة تخصيص الموارد ، أو إعادة تحديد الأولويات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل أفضل وتبدأ عملية المتابعة بمجرد وضع خطة العلاقات العامة حيز التنفيذ والتطبيق ، واستمرارها حتى نهاية البرنامج ، لأن وضع خطة جيدة للعلاقات العامة لا يعني بالضرورة حسن التنفيذ .

أما بالنسبة لتقويم التنفيذ فإنه يهدف إلى قياس مدى فعالية كافة مراحل البرنامج والتأكد من أن التنفيذ قد أتى وفقاً كما هو مرسوم في الخطة. (2)

(1) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 252.

(2) المرجع نفسه، ص 152-153.

## المبحث الرابع: وسائل وتقنيات الاتصال وصفات ومؤهلات المكلف بالعلاقات العامة

إن وظيفة العلاقات العامة لا تهدف فقط إلى الاتصال العام بالعالم الداخلي للمؤسسة والخارجي (الجمهور)، بنقل المعلومات والإخبار فحسب ولكنها تتجاوز ذلك الاتصال الطبيعي إلى الاتصال المؤثر و الفعال والهادف إلى إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة وتحسين علاقاتها مع المتعاملين معها

### المطلب الأول: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

ومن أجل هذا تستخدم إدارة العلاقات العامة في ممارسة نشاطها وسائل اتصالية مختلفة، تتراوح بين المكتوبة و المسموعة والمرئية، وتقنيات اتصالية متنوعة.

### الفرع الأول: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

- 1- الوسائل المكتوبة: وهي الوسائل الكتابية التي تستعملها إدارة العلاقات العامة، بغية توصيل الرسالة إلى جمهورها عن طريق الكتابة ونجد منها:
    - الصحف: وهي من أقدم الوسائل التي تستخدمها وتعتمد عليها العلاقات العامة لنقل الرسائل الإعلامية ونقل الأخبار للجمهور والتي تعطي صورة جيدة عن المؤسسة. (1)
    - المجلات: وهي وسائل توزع على فترات معينة تختلف عن الجرائد اليومية كونها ذات تخصص يختلف عن تخصص الصحف وذات جمهور معين في فترة زمنية معينة.
    - مجلة المؤسسة: و تستخدم لنقل المعلومات والأخبار الخاصة بطبيعة العمل في المؤسسة، كأخبار العاملين والجماهير، تصدر دوريا وغالبا ما تكون شهرية.
- وهناك ثلاثة أنواع من المجلات: مجلة داخلية، مجلة خارجية، و مجلة للجمهور الداخلي الخارجي.

- الكتيب الصحفي: يتضمن مجموعة المقالات التي تتحدث فيها الصحف عن المؤسسة (منتجاتها. علامتها، انجازاتها) وعادة ما يكون هذا الكتيب دوري أو سنوي أو نصف شهري.

---

(1) الجوهر محمد ناجي، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 131.

-النشرات: تقوم المؤسسات بإصدار نشرات خاصة توزعها علي جماهيرها وعادة ما تتضمن موضوعا خاصا (واحد) كالأحصائيات الدورية.

-نماذج المؤسسة : وهي نماذج يتم تصميمها وطبعها لاستخدامها كمذكرات داخلية وخارجية ووسائل تجارية ، ونماذج الانجازات والتقارير وغيرها.(1)

-اللافتات والملصقات: مهمتها توجيهية بالدرجة الأولى، تتضمن كتابات و إشارات ذات دلائل تبين كيفية التعامل مع الآلات مثلا وتبيان الأخطار أو ما هو مسموح وما هو ممنوع.(2)

-المطويات : تظهر على شكل كراسة صغيرة، وهي أشكال تعبيرية لمضامين العلاقات العامة مرفقة ببعض الشروح.

-المنشورات الخاصة: و تصدرها إدارة العلاقات العامة، وتحتوي علي أخبار المؤسسة، وتصدر في المناسبات الخاصة والمهمة في حياة المؤسسة، كذكرى تأسيسها أو افتتاح مقر جديد لها.

## 2- الوسائل المسموعة:

-الهاتف: يعتبر الهاتف ثاني أكبر شبكة اتصال بين الأشخاص بعد البريد، فهو وسيلة للحوار المباشر ومعظم المؤسسات لها خطوط هاتفية داخلية وخارجية.

-الإذاعة: تعتبر الإذاعة وسيلة من الوسائل الاتصال الحديثة في الوقت الحاضر، وتلعب دورا كبيرا في التأثير على الرأي العام، وهي سريعة التأثير علي الجماهير، حيث تثبت الأخبار والمعلومات إضافة إلي البرامج الخاصة والندوات الإذاعية.

3- الوسائل المرئية: وهي الوسائل التي تجمع بين الصوت والصورة، ولها فعالية كبيرة على الجمهور وتتمثل في:

---

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص64.

(2) إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق ، ص343.

(3) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب.س.ط، ص308.

-**التلفزيون:** يعتبر الوسيلة الأكثر جاذبية لدى الجمهور والأكثر تأثيراً عليه لذا يتطلب من الإدارة استعمال هذه الوسيلة، للوصول إلى كافة الفئات عن طريق الرسائل الإعلامية التلفزيونية وصياغتها بطريقة ملائمة، أو عن طريق إجراء المقابلات التلفزيونية.

-**الأفلام السينمائية:** تعرض على العاملين و زوار المؤسسة، وتهدف إلى تنمية الدوافع والأفكار والسلوك المدعم للمؤسسة.(3)

-**الانترنت:** وهي شبكة عالمية لتبادل المعلومات، وبالتالي فإن إنشاء المؤسسة موقعاً لها على هذه الشبكة يتيح لجمهورها التعرف المستمر والجيد على كل المستجدات الحاصلة في المؤسسة.

كما تقدم لهم خدمات كثيرة مثل: البريد الإلكتروني والمحادثة talk والدخول عن بعد tel net. وخدمات المعلومات الواسعة wais. وشبكة العنكبوت www.

-**اللوحات الإعلانية:** هي الأكثر استعمالاً من قبل إدارة العلاقات العامة، وينصح بأن تكون جذابة مثيرة للاهتمام بحيث تلفت انتباه المارون، وتتضمن عادة الإعلانات الاجتماعية و أخبار الترقيات.

### الفرع الثاني: وسائل العلاقات العامة

**1-الاجتماعات:** وهي من إعداد وتنظيم إدارة العلاقات العامة، فهي عبارة عن لقاءات بين عدد من الأفراد للنظر في أمر معين أو إيجاد قرار ما، وتكون إما دورية أو عندما تدعوا الظروف إلى عقدها.(1)

**2-المعارض والواجهات والصالونات:** من خلالها تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها معززة برسومات و تخطيطات وكذا عرض سياسة المؤسسة، مما يساهم في عملية التخطيط بالإضافة إلى وسائل أخرى كالرعاية، الدعم وأيام الأبواب المفتوحة.

**3-الرعاية:** و هي دعم مقدم لشخص أو مؤسسة بهدف الاستفادة من تحقيق شهرة واسعة للمؤسسة.

**4-الدعم:** و هي تقنية ذات بعد إنساني، تعرف على أنها مساعدة مادية تقدم للمستفيد دون انتظار أي مقابل، و تهدف إلى منح صورة جيدة عن المؤسسة.

---

(1) الجوهر محمد ناجي، مرجع سابق، ص45.

5- أيام الأبواب المفتوحة: و تسمح للجمهور بالإطلاع على منتجات المؤسسة و غيرها من الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، و عادة ما يتم فيها إعداد استمارات إستبائية، للتعرف على وجهات نظر و آراء الزوار.(2)

**المطلب الثاني: مؤهلات و صفات القائم بالعلاقات العامة** تستند العلاقات العامة على مفهوم أخلاقي نابع من صفات الصدق والاستقامة و الشعور بالكرامة والاعتزاز، فهي أكثر بكثير من كونها إعلام الناس بما يحبوا أن يسموه، إنها القيام بعمل الأشياء التي يؤمن الناس بأنها حق و عدل.(1)

والمشتغل في العلاقات العامة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات والصفات نختصرها في ركنين أساسيين:

1- القابليات والصفات الشخصية.

2- الإعداد العلمي:

**الفرع الأول: القابليات والصفات الشخصية**

وهي المواهب أو الصفات البيعية التي تولد مع الفرد وتصلقها التجارب ولا يمكن

قياسها بالامتحان وهي:

**1/ قوة الشخصية:** الشخصية القوية هي التي تستطيع أن تجذب الآخرين ، وتدفعهم

إلى مجاراتها، والتحدث معها أما الشخصية الضعيفة أو المتباعدة عن الناس فهي لا تلفت

الأنظار، ولا تستطيع أن تقيم علاقات طيبة مع الآخرين ، وللشخصية القوية صفات معروفة

لعل أهمها: حسن المظهر والقوام، الأناقة ورقة الحديث، من المعروف أن الانطباع الأول في

المقابلة الشخصية والاتصال المباشر بالناس، له تأثير على نجاح المقابلة أو فشلها.

**2/ اللباقة في التخاطب:**

يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة القدرة على الكلام الصحيح، واستخدام

الألفاظ الجيدة، و الابتعاد عن الألفاظ السوقية أو التي لا يرددها سوى أدنى المستويات، كما

---

(2) المرجع نفسه، ص 46 .

(1) زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص ( مفاهيم وواقع ) ، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى ، 1998، ص 2.

يجب أن تكون لديه القدرة على جذب أطراف الحديث والرد على الاستفسارات في أدب وكياسة.<sup>(2)</sup>

**3/ الموضوعية:** تتمثل في القدرة على التفكير المنطقي وعدم التحيز و النظر للأمور بموضوعية ورشد.

**4/ حب الاستطلاع:** إن حاجة موظف العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات تتطلب منه التمتع برغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله.

**5/ الخيال الخصب:** المقدره على تقدير وجهات نظر الآخرين.<sup>(1)</sup>

**6/ قابلية التنظيم:** يحتاج موظف العلاقات العامة كرجل إداري إلى قدرة تنظيم أعماله بشكل مرتب، وإلى تبويب موارده المتوفرة وتوقيت أعماله ومواعيده حسب أولويات وجدولتها بدقة، وتزايد متطلبات التنظيم عندما تكون الأهداف غير ملموسة خصوصا في مجال العلاقات العامة .

**7/ الشجاعة:** يواجه رجال العلاقات العامة أمورا حرجة في علاقة المؤسسة بالجمهور ويحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة وحازمة، وسريعة أحيانا، لذا يحتاج إلى شجاعة وسرعة بديهية يتطلبها عمله.

**8/ الحس الفني :** لابد أن يتحلى كل من يعمل في نشاط إعلامي بالذوق المرفه والحس الفني حتى يستطيع التأثير في المحيط الذي يعمل خلاله.

وهذه الصفة من الملكات الطبيعية يمكن تنميتها بالدراسة والمثابرة والثقافة العامة.

**9/ قدرة المثابرة والاحتمال:** لما كانت غالبية أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى، وتتطلب الصبر، كان على العامل فيها أن يتحلى بالجلد والصبر والمثابرة.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: الإعداد العلمي

إن رجل العلاقات العامة هو رجل إدارة وإعلام في آن واحد، ويمتد عمله باتجاهين ويساهم في تحقيق أهداف مؤسسته، ولابد أن يشمل إعداده الدراسي المواضيع التي تساعد في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية، ومن المهم أن يكون ملما بالحقول التالية:

(2) أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1999 - 2000، ص 79 - 80.

(1) صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط1، 1998، ص 126.

(2) أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 80 - 81.

**1/ اللغة:** أن يكون رجل العلاقات العامة من ذوي المهارة الكلامية والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية الشائعات إلى جانب لغته الأم.

**2/ الكتابة والخبرة الصحفية:** لابد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملماً بفن الكتابة والصحافة، لأنها أقرب الخبرات لرجل العلاقات كإعلامي يحتاج إلى صياغة الأخبار والإعلان ونشر المواضيع الدعائية.

**3/ علم النفس:** يحتاج موظف العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس، لمعرفة دوافع النفس البشرية ليستطيع التأثير في الأفكار وفي شخصيات الجماهير التي يقابلها.

**4/ علم الاجتماع:** يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره ولابد للإعلامي من أن يتفهم طبيعتها وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها.

**5/ الإدارة والاقتصاد:** لابد لمنتسبي العلاقات العامة من الإلمام بأولويات الاقتصاد والإدارة لمعرفة ما يجري في إدارته لمؤسسته إدارياً ومالياً، والمؤثرات الاقتصادية السائدة في الداخل والخارج.

**6/ الإحصاء وأصول البحث العلمي :** يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة على أسلوب البحث العلمي والإحصاء، وجمع المعلومات والمعالجة بالحاسوب وتقنياته، وصولاً إلى تحليل الظواهر وإدخال المعطيات وتبويب النتائج ومعرفة اتجاهات الرأي العام. (1) وبالرغم من أهمية موظف العلاقات العامة، وامتلاكه لصلاحيات مؤثرة بالنسبة لإدارته وللإدارة العليا في المؤسسة، لكن دوره في نفس الوقت أشبه ما يكون بدور ملكة بريطانيا في مجلس وزرائها.

فهو ينصح إدارته العليا ويشجعها على اتخاذ القرارات والسياسات التي تلاقي قبولا لدى جمهور المؤسسة، وينصحها باجتناّب المواقف والقرارات التي لا ترضي هذا الجمهور، لكنه لا يستطيع إلزام إدارته العليا بجميع ما يراه ويقترحه . و هكذا فإن الإدارة العليا تبقى في نفس الوقت هي الموجهة و المسؤولة بشكل عام عن العلاقات العامة لأنها هي التي تقرر، وهي التي ترفض. (2)

---

(1) عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار البحار، دار التسيير،

بيروت، ط1 ، 2001 ، ص 55

(2) المرجع نفسه، ص 56

الفصل الثالث

الإدارة المحلية



في بداية القرن التاسع عشر كان نشاط الحكومات في الدول التي نسميها في عصرنا الحاضر بالدول المتطورة نشاطا محدود النطاق، يقتصر على بعض المرافق العامة الضرورية لحماية كيان الدولة، كحمايتها من العدوان الخارجي و صيانة أمنها الداخلي ، و لذلك كان تركيزها لجميع الهيئات الإدارية في يد السلطة المركزية بالعاصمة. إلا أن وظيفة الدولة قد اتسعت في بداية القرن العشرين فلم تعد محصورة على الأمن الداخلي و صدّ الغزو الخارجي و إقامة العدالة بين الناس بل أصبحت تتدخل في أنواع من الخدمات كانت تعتبر من صميم النشاط الخاص هادفة إلى رعاية المواطنين اجتماعيا والعمل على إتباع سياسة التوجيه الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي ولا شك أن تحقيق العدالة الاجتماعية يقتضي تمكين جميع المواطنين في كافة أنحاء الدولة من التمتع بالخدمات التي تؤدي إليهم. و لقد ثبت أن قيام السلطة المركزية بجميع المرافق العامة من وطنية وإقليمية يتعارض مع عدالة توزيع الأعباء الضريبية. فإن مراكز الولايات و المدن الكبرى تستأثر بالنصيب الأكبر من خدمات الدولة ومرافقها بينما يحرم منها دافعوا الضرائب من المقيمين بالأرياف، وهنا تتعدم العدالة الاجتماعية وعلى العكس من ذلك يقتضي التنظيم الإقليمي للبلديات أن يخصص ما يتحمله سكان البلدية من أعباء ضريبية محلية لصرفه في المرافق المحلية و في هذا ضمان لوصول الخدمات العامة إلى المواطنين عبر المجال الوطني.(1)

### المبحث الأول: نشأة وتطور الإدارة المحلية

و قد ترتّب عن ذلك أنه قد أصبح من العسير على الإدارة المركزية أن تنهض وحدها بتلك الأعباء في كافة أقاليم البلاد، في حين أن بعض هذه المرافق الجديدة مرافق محلية بحتة و بعضها مرافق وطنية. فعمدت الدولة إلى إقامة الهيئات العامة المحلية التي تتولّى إدارة المرافق المحلية على مستوى البلديات ممّا يخفّف من المهام الملقاة على عاتق الدولة، و بذلك تستطيع الحكومة المركزية التفرّغ للمرافق الوطنية الأكثر أهمية. و قد ثبت من تجارب الدول الديمقراطية أن المركزية الإدارية لا تتفق مع النظام النيابي السليم، و أنه كلما ازدادت الدولة في الأخذ بالتركيز الإداري كلما كان نظامها النيابي غير سليم، و ليس من شكّ في أن إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية يعمل على تربية المواطنين تربية سياسية

---

(1) غانم عبد الغني، التنظيم المجالي حاضرا و مستقبلا في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه دولة في التهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. 1998، ص.3.

صالحه و يدرهم على الحياة النيابية، مع العلم أن الهيئات العامة المحلية تعتبر مدرسة عملية لتخريج أفضل الأعضاء للمجالس النيابية التشريعية في الدولة.<sup>(1)</sup> ومما يؤدي إلى حسن العلاقة بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية ، أن الإدارة المحلية تتيح للبلديات فرصة ممارسة تجارب إدارية متعددة بغية الوصول إلى أفضل الأوضاع لإشباع حاجات المواطنين المتزايدة.<sup>(2)</sup>

هذه هي الأسباب التي جعلت الدول المتطورة منذ بداية القرن التاسع عشر إلى الأخذ بنظام الإدارة المحلية و العمل على اتساع نطاقه. و لا شك أن هذه الأسباب متاحة في الجزائر و في البلدان العربية جميعها بل أن الظروف التي مرّت بها الجزائر خاصة و الأمة العربية بصفة عامة تجعلها أحوج من غيرها إلى إتباع نظام الإدارة المحلية.

### المطلب الأول: الإدارة المحلية في العهد العثماني

بعد تولي الداوي الحكم فكرت حكومته في بسط سلطتها على كل مناطق البلاد والعمل على تقسيمها إلى مقاطعات إقليمية وأطلقت على كل مقاطعة اسم بيك و كل مقاطعة في اجتماع مجلس الوزراء برئاسة الداوي والبلاد كانت مقسمة من الناحية الإقليمية إلى المناطق التالية:

- دار السلطان: العاصمة وضواحيها.
- باييك التيطري: المدينة.
- باييك الغرب: وهران.
- باييك الشرق: قسنطينة.

كان أول تقسيم للبلاد باقتراح من حسن باشا ابن خير الدين وإنشاء هذه المقاطعات لم يكن في مرحلة واحدة بل على مراحل، ولكل مقاطعة حدودها الإقليمية المعلومة والمعروفة، وقررت حكومة الداوي بإضافة ولايات جديدة لكن الاستعمار حال دون ذلك. ويتضح مما سبق أن الحكومة كانت تتوي إعادة النظر في التقسيم الإقليمي للبلاد وتوسيع عدد البيالك.

(1) غانم عبد الغني مرجع سابق، ص3

(2) المرجع نفسه، ص 4.

ويتكون البيالك من عدة مستويات هي:

### الفرع الأول : الباي (1)

يعين الباي بمرسوم من الداي، يتم الإعلان عن هذا التعيين من طرف الداي بحضور جل من أعضاء الحكومة وأعضاء المجلس العام، يختار الباي من بين صف الضباط الكبار والموظفين السامين ويكون من المقربين إلى الداي، يتمتع الباي بصلاحيات مطلقة ضمن الحدود الإقليمية للبايك ولا يحده من هذه السلطات إلا القيود التالية:

- إجراءات الالتزام بالحضور إلى دار السلطان مرة كل 3 سنوات لتقديم فروض الطاعة والهدايا.

-التقيد باستشارة أعضاء الديوان المحلي.

-وجود سلطة موازية للأغا الذي يعد بمثابة قائد ناحية عسكرية في وقتنا الحالي والذي يقوم بمراقبة الباي وإرسال تقارير منتظمة عنه إلى الداي.

### الفرع الثاني : ديوان الباي (2)

هو الجهاز الخاص الذي يضم مجموعة من الموظفين والأعوان المكلفين بالخدمات الملتصقة بالباي وأهمهم:

- الباشا كاتب.

- قائد المقصورة (شؤون الباي الأسرية).

- الباشا سيار (البريد الوارد والصادر وتبليغ رسائل وأوراق الباي).

**أولا :المجلس الاستشاري (3):** يجتمع بطلب من الباي للنقاش وتبادل الآراء عند حدوث

الأزمات وأخطار محدقة بالبيك والمجلس يتكون من نخبة من عقلاء البد وعلماؤها ففي عهد أحمد باي طبق مبدأ الديمقراطية لأن اتخاذ القرار لم يعد من صلاحيات الباي بل من صلاحيات المجلس.

**ثانيا : المصالح الإدارية للبايك (4):** يتوفر البيالك على مجموعة من الموظفين والمصالح

---

(1) محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر الولاية-البلدية من 1516-1962، ديوان

المطبوعات الجامعية، 2006، ص88.

(2) المرجع نفسه، ص88

(3) المرجع نفسه، ص88

(4) المرجع نفسه، ص89

تتشكل منهم الإدارة المحلية:

أ- **الخليفة**: أهم مصلحة في البليك، فالخليفة هو الشخصية الثانية بعد الباي من حيث الإشراف على التسيير الإداري، كما له اختصاصات استثنائية في المحافظة على النظام العمومي في الأرياف.

ب- **خزينة البليك الخزندار**: يشرف عليها الخزناني يعين من طرف الباي، عادة ما تكون ترقية من صلاحياته:

- ضبط مصادر دخل البليك، وترتيب كيفية تحصيل هذه المداخل.

ج- **الأغا**: قائد فرسان العرب التابعين لسلطات البايك، يتصرف في شؤون 39 قبيلة على الأقل، يتكف بالمحافظة على الأمن العمومي والنظام والهدوء، كذلك مراقبة الباي كما ذكرنا سابقا وتقديم تقارير عنه للسلطة المركزية وينصب الباي بعد تعيينه ويتخذ التدابير والإجراءات لعزله إذا أصدر أمر بذلك من الداى، يتقلد مهام الباي في حالة شغور المنصب إلى حين يعين باي جديد، في أواخر العهد العثماني أصبح هو الرجل القوي والمهيمن على جميع الوحدات العسكرية المسلحة بالبليك بما فيها الحامية (الحامية لم تكن تتبعه التي يبلغ عددها 500 رجل).

د- **مؤسسات الأوقاف**: يتبادر إلى ذهننا سؤال وهو لماذا تم إقحام مؤسسة الأوقاف في موضوع الإدارة المحلية؟ نعم لأنها مارست تأثيرا كبيرا في تطور هذه الإدارة باعتبارها كانت تزودها بالمبالغ المالية الكبيرة من عائدات الأوقاف، كما أنها أول مؤسسة تسيير باستقلال عن الدولة وتحقق مكاسب للدولة في (التنمية، التعليم بالإضافة إلى اعتبارها مؤسسة شبه دينية)، وتتمتع مؤسسة الأوقاف بالذمة المالية والاستقلال المالي واستقلالها عن الإدارة والحكم سواء بالعاصمة أو البليك.

### ثالثا : التنظيمات الإقليمية بالبليك (1)

هناك تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجما من الأولى هي البلدة، الوطن، المنطقة:

أ- **البلدة**: هي التنظيم الإقليمي الإداري الذي شمل المدينة بالبليك وتمثل البلدية الحضرية في وقتنا الحاضر يختار رئيس للبلدة من بين علماء المدينة وكبارها وأعيانها يسمى شيخ البلدة، ويقترح من طرف المجلس الاستشاري ويثبت بقرار من الباي، يساعد شيخ البلدة

(1) محمد العربي سعودي مرجع سابق، ص90

مجموعة من الأعوان والموظفين.

**ب- الوطن:** هو التنظيم الإقليمي، الذي يشمل العرش أو القبيلة وهي بمثابة البلدية الريفية حالياً، يرأسها شيخ القبيلة الذي لا يختاره الباي إنما يثبته أو يزكيه على رأس العرش وظيفته:

- جباية الضريبة المفروضة على القبيلة وتسليمها للقادة.

- تسليم الأشخاص العصاة للقادة لمعاقبتهم إذا تقرر حكم بذلك.

- تجنيد أفراد القبيلة كفرسان وجنود متطوعين عند الضرورة، فالمجهودات المالية والعسكرية كانت كبيرة وهامة بالنسبة للبهلك.

**ج- المنطقة:** هو التنظيم الإداري الذي يشمل عدة أوطان يماثل حالياً نظام الدائرة الإدارية، يشرف على هذا التنظيم موظف معين من طرف الباي يدعى هذا الموظف بالقائد من صلاحياته :

- الإشراف والتنسيق بين شيوخ القبائل

- تجنيد وتجميع وتعبئة المتطوعين من قبائل المنطقة بطلب من الباي ووضعهم تحت تصرفه

- استلام الضرائب والرسوم العينية وتسليمها للسلطات المختصة بالبهلك

- تقديم تقارير دورية عن ولاء القبائل والعروش تجاه سلطة الدولة.

**المطلب الثاني: الإدارة المحلية في العهد الاستعماري**

تميزت النظرة للجزائر بعد احتلالها من طرف فرنسا سنة 1830 بأنها أرض محتلة خاضعة للحاكم الفرنسي و تسعى من أجل تلبية رغبات أقلية أوروبية.

**الفرع الأول: الإدارة المحلية أثناء مقاومة الأمير عبد القادر (1)**

لقد كانت سلطة فرض التنظيم الإقليمي للبلاد من اختصاص مجلس الوزراء

برئاسة الأمير عبد القادر الذي كان يوقع على أمر إنشاء مقاطعة جديدة (ولاية) على مجلس

الشورى لمناقشته وقد اختلفت نظرة المؤرخين والباحثين حول طبيعة التنظيم الإقليمي

واللامركزية للدولة تحت قيادة الأمير عبد القادر، فمنهم من يعتبر الدولة في هذه المرحلة

كانت تقوم على أساس فيدرالي وهذا نظراً للصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها خلفاء الأمير

(1) محمد العربي سعودي مرجع سابق، ص 101-104

فيما يتعلق بتسيير وإدارة ولاياتهم، ونظرا لأن في كل ولاية ولدى كل خليفة مجلس تشريعي (مجلس الشورى المحلي) بالإضافة إلى الاستقلالية التي يتمتع بها القضاء. حيث يرى بعض الكتاب مثل الدكتور عمار بوحوش الذي قال (لقد قام التنظيم السياسي لدولة الأمير عبد القادر على أسس فدرالية يتمثل في وجود ثمانية مقاطعات إدارية يرأس كل مقاطعة خليفة للأمير...).

بينما يرى بعض الكتاب الآخرون أن طبيعة التنظيم الإقليمي واللامركزية التي كانت سائدة في هذه الفترة هي اللامركزية الواسعة، فإذا نظرنا إليها أن كل ولاية تحت حكم الخليفة فكانت تتمتع بمؤسسات محلية للتسيير والإدارة والشرطة والجيش بالإضافة إلى وجود مجلس تشريعي محلي فإن كل مقومات الدولة الفدرالية قد توفرت، أما إذا نظرنا إليها من زاوية الرقابة الشديدة التي كانت تمارس على السلطات المحلية فإنه يمكن القول بأنها لامركزية واسعة الصلاحيات نظرا لظروف الحرب التي تعيشها الدولة آنذاك. فإذا أخذنا بهذا المنظور فإن التنظيم الإقليمي في هذه المرحلة كان عبارة عن لامركزية بصلاحيات واسعة مع ضوابط قانونية ومعنوية حتى لا تحيد عن أهدافها التي من أجلها وجد هذا التنظيم للدولة التي هي في حالة حرب وبناء وتجسيد للشعب. (1)

#### أ- التقسيم الإقليمي للبلاد:

قسمت البلاد إلى ثمانية ولايات:

- معسكر
- تلمسان
- مليانة
- المدية
- البويرة (سوق حمزة)
- الأغواط (تشمل الصحراء الغربية)
- الزيبان (بسكرة)
- سطيف

(1) محمد العربي سعودي مرجع سابق، ص 105

كل ولاية تتكون من مجموعة من الدوائر أو الأغاليك ( على رأس كل دائرة أغا) وهي تمثل الدائرة الإدارية في وقتنا الحالي سواء محتوى أو شكلا. والدائرة تتكون من عدة قبائل على رأس كل قبيلة قائد يتولى شؤونها العامة، والقبيلة نفسها تنقسم إلى عدة خلايا تخضع كل منها لسلطة الشيخ.

#### ب- التنظيم الإداري للولاية:

\***الخليفة:** وهو أعلى مؤسسة بالإدارة الإقليمية المحلية ممثل الدولة بالولاية وخليفة الأمير بها، وهو أعلى رئيس إداري والقائد العام للقوات المسلحة بالإقليم مع العلم أن الدولة كانت في حالة حرب آنذاك. يعد الرئيس الشرفي للسلطة القضائية ونظرا لحالة الحرب فإن الخليفة كان مسؤول عن التنمية والنظام والأمن وكان شخصية محترمة ومهابة من طرف الجميع. شروط تعيينه:

- التكوين الجيد والثقافة الواسعة
  - أن يكون الخليفة من الذين سجلوا مواقف مشرفة في الكفاح المسلح ضد المستعمر
  - التميز بالصرامة والعدل
  - حسن السيرة والسلوك والعدل بين الناس
  - له تأثير ومسموع بين الناس.
  - \***الديوان:** هو الإدارة الملحقة مباشرة بالخليفة والمرتبطة بشخصه والموضوعة تحت أوامره دون وسيط يتكون من:
  - رئيس الديوان: يختار من الخليفة بقرار إداري نادرا ما يكون من الضباط وغالبا ما يختار من أهل العلم.
  - أمين السر: تابع لرئيس الديوان يتكلف بالبريد الصادر والوارد للولاية، يصوغ التقارير والمحافظات على المواريث الهامة.
  - الحجابة: مصلحة مكلفة بترتيب الزيارات والمقابلات.
  - إدارة الإعاشة: مكلفة بتزويد مطعم الخليفة بالمواد الغذائية.
- الفرع الثاني: الإدارة المحلية في العهد الاستعماري (1)

يمكن تناول التنظيم الإقليمي والإدارة المحلية في هذه الحقبة من خلال مستويين من هذا التنظيم ومؤسساته وقد كانت مقسمة إداريا إلى:

**القسم الأول:** التنظيم الإقليمي الخاص بالمعمرين أو الأوروبين ويشمل المؤسسات التالية: الأقاليم المدنية، العملات، البلديات المدنية. وكلها تخضع للسلطات المدنية.

**القسم الثاني:** وهو التنظيم الإقليمي الخاص بالأهالي أو الجزائريين ويتعلق الأمر بالأقاليم العربية والإدارة المكلفة بتسييره وهي: المكاتب العربية، البلديات الخاصة بالأهالي... وتخضع للسلطات العسكرية.

### الفرع الثالث: الإدارة المحلية أثناء الثورة التحريرية<sup>(1)</sup>

لابد من التطرق إلى التنظيم الإقليمي في السنتين الأولى من الثورة والذي يعتبر ليس نفسه بعد مؤتمر الصومام فالتنظيم الأول فرضته هيئة هي لجنة السنة وظروف مستعجلة، ويتجسد التنظيم الإقليمي كمايلي:

قسم التراب الوطني إلى ستة مناطق هي:

- المنطقة الأولى: الأوراس.
- المنطقة الثانية: السمنود، الشمال القسنطيني.
- المنطقة الثالثة: القبائل.
- المنطقة الرابعة: العاصمة وضواحيها.
- المنطقة الخامسة: وهران.
- المنطقة السادسة: الصحراء.

ووضع على رأس كل منطقة قائد عام يساعده نائبان أحدهما مكلف بالشؤون السياسية والآخر يتولى القضايا العسكرية.

**التنظيم الإقليمي ما بعد مؤتمر الصومام 20 أوت 1956:** بالإضافة إلى هذه المؤسسات التابعة للاحتلال كانت هناك في الجهة المقابلة للمقاومة الجزائرية محاولة تشكيل للإدارة إقليمية جاء على النحو التالي:

إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية كانت لها الفائدة على

(1) محمد العربي سعودي المرجع السابق، ص 144



وحدة العمل الثوري ويتمثل التنظيم الإقليمي للبلاد في: تقسيم البلاد إلى ستة ولايات وبدورها الولاية تقسم إلى مناطق والمناطق على نواحي والنواحي إلى قسامات وتتجسد السلطة في كل ولاية المجلس يرأسه عقيد وأربعة ضباط برتبة قائد وكل واحد منهم مسؤول عن قطاع معين.

#### أ- التنظيم الإداري للولاية: (1)

مجلس الولاية: يعتبر السلطة الرئيسية التي تتخذ القرارات الحاسمة بطريقة جماعية يتكون من قائد عام برتبة عقيد وأربعة مساعدين برتبة رائد يقومون بمهام محددة وموزعة على الفروع التالية:

- 1- الشؤون السياسية: من خلال تأطير الجماهير الشعبية ونشر الوعي وتركيز السلطة الثورة وتحطيم الإدارة الاستعمارية.
- 2- الشؤون العسكرية: أي كل الشؤون التي لها علاقة بالقضايا العسكرية التي تمس المجاهد والقدائي والمسلم وتنظيم الأفواج وصيانة الأسلحة وغيرها من الوظائف العسكرية.
- 3- الشؤون الاتصال والأخبار: من أجل صيانة الثورة وتأمين مسيرتها وإفشال الأعمال التي تقوم بها مخابرات العدو.

#### ب- المجالس الشعبية البلدية: (2)

هو الهيئة التي أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني وهذه المجالس يدخل في صلاحيتها كل ما هو غير عسكري، أي الأعمال المدنية التي تتعلق بحياة ومعيشة السكان والمواطنين، تسييرها هيئة منتخبة من طرف الشعب وقد لعبت دورا حاسما في تأطير وتعبئة الشعب.

وكانت اختصاصاتها متعلقة بالجوانب التالية:

المجلس: وهو الذي يشرف ويترأس المجلس عند انعقاده ومن المهام والصلاحيات التي

يتولاها نجد مايلي:

- يترأس اجتماعات المجلس.

(1) محمد العربي سعودي مرجع سابق، ص 145

(2) المرجع نفسه، ص 145

- ينسق أعمال أعضاء المجلس.
- يسهر على تنفيذ التعليمات والتوجيهات.
- ينشط ويراقب الهياكل النظامية بالقرية.
- تطبيق قرارات المجلس الشعبي.
- الإشراف المباشر ومراقبة نشاط رجال الشرطة.
- تلقي شكايات ورغبات المواطنين.
- مكتب الإصلاح: ويتولى القضايا التالية:
- الفصل في القضايا الشرعية.
- الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية.
- المحافظة على كرامة عائلات الشهداء والمجاهدين والأسرى.
- مكتب المالية: ويتولى:
- قبض المداخيل من الاشتراكات الشهرية والتبرعات والزكوات والضرائب... إلخ.
- توزيع الإعانات المالية.
- دفع الوصول عن كل دخل إلى صاحبه.
- مكتب الشرطة: وهو يعمل تحت سلطة شيخ البلدية ويتولى تبليغ الدعوات والسهر على أمن وترصد تحركات المشبوهين.
- المكتب التجاري: يتولى شراء الأدوية والمؤن واللباس والتجهيزات التي يتطلبها الجيش.

### المطلب الثالث: الإدارة المحلية بعد الاستقلال

ورثت الجزائر تركة ثقيلة بعد الاستقلال و خاصة بعد مغادرة الفرنسيين تمثلت في انعدام الإطارات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية مما أوقع البلديات في حالة خطيرة جدًا بالإضافة إلى ذلك فإن البلديات المختلفة عانت من عجز مالي كبير تمثل بتناقص خطير في الموارد المالية مع زيادة كبيرة في النفقات نتيجة الواجبات الاجتماعية المفروضة على البلديات و خاصة المساعدات التي كانت تمنحها البلديات للمواطنين الذين تضرروا أكثر بسبب حرب التحرير الوطني و أدى ذلك بالدولة إلى أن تتدخل وتنظم دورات تدريبية خاصة و ملتقيات لصالح موظفي البلدية الجدد. كما أن الدولة اضطرت لكي تخلق علاقة إيجابية بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية بتزويد الجماعات المحلية (البلديات) بالخدمات والمرافق الاجتماعية الأولى و تحقيق البنى التحتية التي تستهدف تحسين المستويات و الدخل المتوسط

للفلاحين على وجه الخصوص و كذلك إصلاح حالة الديون المتركمة على البلديات .<sup>(1)</sup> كما اضطرت الدولة كذلك في ميدان التنظيم الإقليمي البلدي إلى ضرورة إعادة تقسيم البلديات والولايات ممّا خفف بصورة محسوسة من أعباء تسيير البلديات و أقامت للبلدية أساسا ماليا وبشريا أكثر نفعاً ونظراً لأن هذه العمليات وتلك التدابير التي فرضتها الاعتبارات التطبيقية والاهتمام بحسن التسيير الإداري والمالي لا يمكن أن يكون لها إلا آثار محدودة التنظيم الكلي للأجهزة البلدية ضمن آفاق جديدة وهي: العلاقة بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية و نظراً لأن اللامركزية الضرورية والمدروسة تبعاً لاختيار الجزائر السياسي و الاقتصادي و ذلك ببعث وتنمية المساهمة المباشرة والإيجابية والدائمة للبلدية . مع العلم أن الجزائر ورثت 1526 بلدية أغلبها يفنقر إلى الإمكانيات البشرية و المادية بسبب صغر أحجام مراكزها . و لهذا ألغي أكثر من نصفها بعد الاستقلال ليصبح عددها 632 بلدية حسب ما جاء به مرسوم 16 ماي 1963 ليسهل التحكم فيها.<sup>(1)</sup> و قد عرفت الجزائر منذ الاستقلال و إلى المرحلة الراهنة أهم تقسيمين للمجال الجزائري، إذ كان لهما أثراً واضحاً على المسار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للقطر الجزائري و هما:

### الفرع الأول: التقسيم الإداري سنة 1974

أعطى هذا التقسيم الصادر بمقتضى أمر 02 جويلية 1974، 31 ولاية، كبديل للتنظيم السابق (12 محافظة) و 704 بلدية و 160 دائرة. حيث كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد التوازن الإقليمي، والتقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن و ذلك بتوسيع و تكثيف الأنشطة الاقتصادية بإعطاء الولاية صلاحيات لتنمية مجالها في إطار حدودها الإدارية، و كان الهدف النظري من هذا التقسيم هو خلق بلديات متجانسة بحصرها في حدود ولايات تتمتع باكتفاء ذاتي في جميع الميادين، لكن الواقع التطبيقي أظهر عيوباً حالت دون ذلك.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: التقسيم الإداري سنة 1984

---

(1) جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص 50.

(1) العمري بوحيط، البلدية - إصلاحات (مهام وأساليب)، شركة زاغياش للطباعة والنشر، الجزائر، 1997، ص 136.

(2) غانم عبد الغني، مرجع سابق، ص 207.

جاء هذا التقسيم بمقتضى قانون 84 – 09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 ليرفع من عدد الولايات بالقطر الجزائري إلى 48 ولاية، و 1541 بلدية، و 742 دائرة. وكان هذا التقسيم الجديد نتيجة كثافة الشبكة العمرانية و نموّها السريع حيث ارتفع عدد المدن بكثرة لهذا أضيفت 837 بلدية جديدة للقضاء على المنافسة المجالية، و تنمية مدن مهمّشة، إنما التناقضات التي ظهرت في هذا التنظيم الإداري للمجال الوطني تمثّلت في عدم وجود تسلسل للمدن في ممارسة السيادة الإقليمية، حيث أعطى لبعض المدن وظيفة القيادة الإدارية و هي ذات حجم صغير مقارنة مع مجالها الإداري الكبير، و العكس. مدن كبيرة وظيفتها على مجال إداري صغير. و هذا في الواقع كان له علاقة بتطور التوزيع المجالي لسكان من وذلك من أجل تحسين الأداء الإداري لتسهيل تنمية المناطق المتخلفة و تنظيم المجال بفضل الاستقلالية التامة لصلاحيّة البلدية و الولاية عن المركزية.

### المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المحلية و مقوماتها

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، تبعاً لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن المفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب ولكن بالنهاية نجد أن أولئك المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية، ولا شك أن اختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، تدعونا إلى التعرف على بعض هذه التعريفات ذات العلاقة بمفهوم نظام الإدارة المحلية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أساس الديمقراطية، فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع، وتتمي الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي، حيث تختار الجماعة المحلية ممثلها لإدارة مصالحها ، ورعايتها و تمثيلها أمام الجهات المرئوية.

#### الفرع الأول: مفاهيم الفقهاء

فيعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي : "أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضه للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة".<sup>(1)</sup>

(1) . Crime C. Modio , The Government of Great Britain, London, 1965, p.135 .

وعرف مفكر آخر وهو جورج بلير، الإدارة المحلية بأنها<sup>(2)</sup> "أية منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة أو حكومة معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية لجبي جزء على الأقل من إيراداتها".

وهناك تعريف آخر يقول "إن الإدارة المحلية نوع من الحكومة التي تخدم مساحة صغيرة عن طريق ممارستها لسلطات مفوض بها.."<sup>(1)</sup>

كما عرفها الدكتور سلمان الطماوي بأنها "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحيه منتخبة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"<sup>(2)</sup> وقد عرفها الباحث العربي الدكتور فؤاد العطار "أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها."<sup>(3)</sup>

وعرفها الشيخلي بأنها" أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة"<sup>(4)</sup>

---

George S. Blair , Government At the Grass – Roots , California , Palisades Publishers ,<sup>(2)</sup>  
1977 , p 14.

(1) عبد الرزاق الشيخلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، جامعة مؤتة، الأردن، 2001، ص19.

(2) سلمان محمد الطماوي، الوجيز في نظم الحكم والإدارة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1962، ص369.

(3) فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، القاهرة، 1955، ص 176.

(4) عبد الرزاق الشيخلي، مرجع سابق، ص19.

وينظر الزعبي للإدارة المحلية على أنها " أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.(5)

كما يرى د. حسن محمد عواضه الإدارة المحلية بأنها تسمية اعتاد معظم الفقهاء استعمالها للدلالة على اللامركزية الإقليمية كأسلوب من عدة أساليب مستخدمة للتنظيم الإداري للدولة . واللامركزية الإدارية حسب مفهوم عواضه هي أسلوب لتقاسم أو توزيع وظائف من وظائف الدولة في المجالات الإدارية والاقتصادية إقليمياً أو محلياً ، بمعنى توزيعها على قسم من أقسام الدولة كالبليات ومجالس المدن ومجالس القرى أو مصلحياً أو مرفقياً كبعض المرافق العامة للدولة مثل المؤسسات والهيئات العامة.(1)

### الفرع الثاني: التعريف الجامع

وفي ضوء التعريفات أعلاه وقواسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

### المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل بما يلي:

#### الفرع الأول: تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي

قبل البدء بالحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف معنى الشخصية المعنوية أو الاعتبارية كما يطلق عليها البعض، فالشخصية المعنوية تعرف على أنها "مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماماً كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصاً حقيقياً، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها".(2)

---

(5) خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1984، ص20.

(1) حسن محمد عواضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1983 ، ص 15-17.

(2) فاطمة ربابعة، دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990، ص34.

إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ، فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها. وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثلها، وإيرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلاً للإلزام والالتزام، وأصبح قادراً على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.(1)

### الفرع الثاني: قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية، فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تتوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها "ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي".(2)

فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها .لاشك أن الفقهاء قد انقسموا في آرائهم إلى فريقين، الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، وحثهم بذلك هو تكريس معنى استقلال المجالس المحلية، والأمر الآخر هو تلاعب نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب.

وهناك فريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين .ونحن نرى أن هذا الرأي بكل

(1) محمد نور عبد الرازق، استقلال الإدارة المحلية في مصر ، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، 1994، ص25.

(2) سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص ص 28-

مبرراته قد يمثل خرقاً للهدف السياسي للإدارة المحلية بشكل عام ، حيث يسلب الجانب الاستقلالي وحرية اختيار المجتمعات المحلية وبيقيها في دائرة القاصر غير القادر على إفراز قيادات محلية تمثله وتنوب عنه كحالة أساسية من حالات الديمقراطية الواجب تعزيزها في نهج الإدارة المحلية.

**الفرع الثالث: الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية**

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف عليها حتى تضمن أنها تسيير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم فيها رقابة السلطة المركزية.

ويرى حسن عواضة "أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسه".<sup>(1)</sup> فالرقابة إذا تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليه مبدأ اللامركزية الإدارية وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة باستقلاليتها.

وإذا كانت الرقابة والإشراف والتعاون ركناً من أركان وجود نظام للإدارة المحلية ومقوماتها حسبما اتفق عليه الباحثين ، فإن هناك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة وخدمة المواطنين وتحقيق هذا الركن من أهمها:<sup>(2)</sup>

1- تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.

2- التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية، إضافة إلى أن قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهذه القوانين والأنظمة، وذلك حماية للجميع، الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمواطنين.

(1) حسن محمد عواضة، مرجع سابق ، ص115.

(2) عبد الرازق الشخلي، مرجع سابق، ص55.



3- التأكيد على أن الإدارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها في نطاق الحد الأدنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشراً أساسياً من مؤشرات أدائها العام .

4- ضمان حسن سير الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفاعلية، ووضع معيار لنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاون وثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.

### المبحث الثالث: أهداف الإدارة المحلية

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 تحقيقاً للصلح العام و تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الانسجام الاجتماعي و تنطوي على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة الفرد و أهمية صوت الجماهير في تقرير الاتجاهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وعليه يمكن استخلاص هدف أساسي للعلاقات العامة و أهداف أخرى فرعية منبثقة عنه .

#### المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية، يمكن تلمس الأهداف التالية للإدارة المحلية:<sup>(1)</sup>

##### الفرع الأول: الأهداف السياسية

أ- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية. وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية. وغنى عن القول بأن الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة آلهما. إن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرّبهم على أصول العمل السياسي بما يعزز لديهم مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.

(1) خالد سمارة الزعبي، مرجع سابق، ص 60-61.

ب- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائياً.

ج- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة. ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسئولياتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

#### الفرع الثاني: الأهداف الإدارية

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، وتتخلص تلك الأهداف بما يلي:

1 - تحقيق الكفاءة الإدارية: لقد أشار براونج من أن أهم حسنات النظام اللامركزية هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أثار جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية. حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة (المفضلة) والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي.

2- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

3- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

4- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها. (1)

#### الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية

(1) خالد سمارة الزعبي، مرجع سابق، ص62.

وتتركز الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

1- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصادياً واجتماعياً.

2- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.

3- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.

4- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.

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

يعتبر الحكم المحلي وسيلة فعالة من وسائل التنمية شأنه في ذلك شأن الوكالات العامة..

وكذلك فإن أنواع الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية متنوعة وتختلف من دولة إلى

أخرى.. إن الهدف الأساسي الذي من أجله أنشئت الإدارات المحلية بمختلف أشكالها

وأنماطها منذ العصور الوسطى هو تقديم الخدمات للمواطنين، والراحة في السكن، والتعليم

العام، وإنشاء شبكات الصرف الصحي، والإمداد بالمياه العذبة، وشق الطرقات.... الخ

### الفرع الأول: دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية

حدد سام بلاك للعلاقات العامة في مجال الإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين: (1)

1- تقديم معلومات مستمرة ومنتظمة عن السياسات والخطط والانجازات للجماهير وإعلامها بالتشريعات والتنظيمات والإجراءات التي تمس الحياة اليومية للمواطنين.

2- تقديم النصح لكبار المسؤولين فيما يتعلق بردود الفعل الحالية والمتوقعة للسياسات القائمة أو المرتقبة.

فالإدارة الناجحة لا تفرض القرارات من أعلى وإنما تستلهم قراراتها من واقع الجماهير

ومشكلاتهم وهذا يتطلب تهيئة قنوات الاتصال التي تناسب من خلالها المعلومات إلى الإدارة

لكي تتعرف على الآراء والاتجاهات السائدة، ولكي تقف على المشكلات التي تعاني منها

الجماهير قبل أن يستفحل أثرها ويصعب تداركها. وهذا ما يراه zechariah chafee حين قال

أن الإعلام يستطيع أن يلعب دوراً حيوياً في إنجاح الإدارة لاكتشاف أثر القوة الاجتماعية

(1) على عجوى، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص150

الجديدة، والتعرف على مواطن القلق والتوتر قبل أن تزداد حدتها، وتقوية الشعور بالانتماء المحلي.

وفي عام 1940 كتب هارولد تشيلد أستاذ العلوم السياسية الأمريكية يقول "إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد للإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعد لها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير، ولكي يتحقق ذلك على الوجه الأكمل فليد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية

والاقتصادية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر". (1)  
ويرى روبنسون أن هذه الوظيفة تتضمن: (2)

- 1- قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.
  - 2- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم و الوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لخطط المنظمة وسياساتها والأفراد العاملين بها.
  - 3- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
  - 4- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفهمها.
- ولا تختلف هذه الوظائف من حيث المبدأ باختلاف المؤسسات التي تسعى لكسب تأييد الجماهير والفوز بثقتها - فسواء كانت هذه المؤسسات صناعية أو تجارية - أو لا تخضع لعامل الربح، أو يناد بها إدارة شؤون البلاد فلا بد أن تمارس هذه الوظائف لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

**الفرع الثاني: مبادئ العلاقات العامة في الإدارة المحلية**

يوجد مبدئين للعلاقات العامة في مجال الإدارة المحلية: (3)

---

(1) على عجوى، مرجع سابق، ص151

(2) المرجع نفسه، ص 151-152

(3) المرجع نفسه ، ص152-153

1- إن أي منظمة تتعامل مع الجماهير تتعرض كثيرا لحمولات كيدية من جانب المنظمات المنافسة بهدف إضعافها واجتذاب جماهيرها إلى جانب المنافسين أو حتى تحطيمها نهائيا، وإزالتها من سوق المنافسة. كما يحدث هذا في المنظمات التي تسعى إلى الربح أيا كان نوعها فهو يحدث أيضا في المجال السياسي بين الأحزاب و الحكومات لاختلاف الاتجاهات السياسية والرغبة في الوصول إلى الحكم أو تحطيم النظام القائم لتعارضه مع مصالح فئة معينة من فئات المجتمع، وكما ينبغي أن تسعى المنظمات التجارية إلى التعرف على اتجاهات الجماهير، ودراسة أوضاع المنظمات المنافسة وما تحاول أن تثبته هذه المنظمات من شائعات وحملات همس ضدها يلزم أن تقوم الإدارات المحلية أيضا بدراسات الشائعات وحملات همس التي توجه ضدها. ويتم ذلك في اغلب الأحيان عن طريق أجهزة تحمل أسماء مختلفة. وهذا يقودنا إلى المبدأ الأول في العلاقات العامة وهو التعرف على الاتجاهات السائدة إزاء المنظمة، وأيضا دراسة المحاولات المعادية التي ترمي إلى النيل منها أو التشكيك فيها.

2- إن أي إدارة لابد و أن تراعي عند اتخاذ قرار معين أو إتباع سياسة جديد تأثر الجماهير التي تتعامل معها. فإذا كان من المحتم إتباع سياسة معينة لأنه لا بديل عنها، وهذه السياسة تفرض تضحيات على الجماهير فلا بد من تهيئة الجماهير لتقبل هذه التضحيات من خلال الإقناع بمبررات السياسة الجديد وتقديم القدوة في المشاركة في تحمل ما يطلب إلى الجماهير تحملها من أعباء. وهذا هو المبدأ الثاني، تهيئة الجماهير للتغييرات المرتقبة و تقديم القدوة من جانب القيادات الداعية إلى التغيير لتحمل أثاره ونتائجه.

### الفرع الثالث: مستقبل العلاقات العامة في الإدارة المحلية

من العرض السابق لدور العلاقات العامة في الإدارة المحلية وما يمكن أن تلعبه في تحقيق التفاهم بين جهاز الإدارة المحلية والمواطنين، نستطيع أن نبور مستقبل العلاقات العامة فيما يلي: (1)

- 1- إقناع المواطنين بالإصلاحات الجديدة التي تمليها احتياجات المجتمع المحلي.
- 2- إعلام المواطنين بالخدمات والمشروعات التي يمكن أن يشارك فيها ويستفيد منها.
- 3- إمداد المواطنين بمعلومات وافية عن الابتكارات الجديدة والانجازات التي تحققتها الإدارة.

(1) على عجوى، مرجع سابق، ص158-159.

- 4- نقل صورة صادقة للرأي العام للمسؤولين التنفيذيين في الإقليم المحلي.
- 5- بلورة الإحساس العام وتهيئة الجماهير لتقبل بعض التضحيات الضرورية، وهذا يتطلب إقناعهم بالحاجة إلى سن بعض القوانين ومساعدتهم على فهمها.
- 6- التوقع بالمشكلات التي يمكن حدوثها ورسم الخطط والبرامج التي تؤدي إلى مواجهتها وتلافها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها. وهذا يجعل الأجهزة القائمة باتخاذ القرار السياسي أو التنفيذي على بينة من كل الخطوات المقبلة وتفادي أي أخطاء أو مشكلات مرتقبة.

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 الاجتماعية 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 اتخاذ القرارات التي تتعارض مع إرادة السكان والمواطنين المحليين . لذلك فبرامج العلاقات العامة ضرورية للرد على ما يثار من انتقادات 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 اقتراحاتهم والمشاركة في تسيير الوحدة المحلية . مع الاهتمام بمشاكلهم وشكاويهم . وفي هذا وصول إلى ترسيخ انطباع جيد لدى الجمهور الخارجي . كيف لا ورضا الجمهور الداخلي ينعكس بصورة تلقائية وسريعة على التعامل مع الجمهور الخارجي . إذ سيجد هذا الأخير حسن الاستقبال، والسرعة في أداء الخدمة، والتزود بكل المعلومات والبيانات التي يريدها وهذا يساعد على كسب ثقة الجمهور الخارجي وزيادة مشاركته في تسيير وحدته المحلية لإحساسه بالإنماء الدائم لها .

لكن للأسف نجد أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد وظيفة العلاقات العامة، و أهميتها 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 استقرار و انسجام بناؤها 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 الاتصالية 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 اهتمام المسؤولين في الإدارة المحلية بأهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية وبدورها الكبير في تحقيق الاستقرار والنجاح .

المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- 1 - أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مطبعة الإشعاع، بيروت 2001
- 2 - أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1999 - 2000،
- 3 - الجوهر محمد ناجي، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، الطبعة الأولى عمان، 2000.
- 4 - السيد رمضان، و آخرون ، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- 5 - إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة، المكتبة الأنجلومصرية، الطبعة الثانية، القاهرة 1975.
- 6 - إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة و إدارتها، المدخل \_ الوظيفي الطبعة الأولى، عمان، 1999 .
- 7 - جودت محمد ناصر، الدعاية و الإعلام و العلاقات العامة، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1988.
- 8- جمال مجاهد، العلاقات العامة، رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 9- حسن محمد عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية - دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1983.
- 10- حسين عبد الرحمان رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 11- خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها (دراسة مقارنة)، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1984.
- 12- زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع) ، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1998
- 13- سلمان محمد الطماوي، الوجيز في نظم الحكم والإدارة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1962.

- 14- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.
- 15- سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
- 16- شوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 17- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، 2004 .
- 18- عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية ، دراسة مقارنة، جامعة مؤتة، الأردن، 2001.
- 19- عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة ، دار التسيير، دار البحار، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
- 20- عبد المعطي محمد عساف، محمد فاتح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 21- علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002.
- 22- علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية \_ ، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2007 .
- 23- علي عجوى، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 24- علي عجوة، دراسات في العلاقات العامة و الإعلام، القاهرة، مطابع سجل العرب، 1999.
- 25- فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، القاهرة، 1955.
- 26- فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 27- محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، الأردن مؤسسة زهران، 1998.
- 28- محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر الولاية-البلدية من 1516-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 29- محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية \_ ، دار المعرفة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2003.

- 30- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ المكتب العلمي للكمبيوتر، 1994 .
- 31- محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 32- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 33- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر، مصر، 1995.
- 34- منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 35- محمود يوسف مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1995.
- 36- هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

### المذكرات:

- 1 - غانم عبد الغني، التنظيم المجالي حاضرا و مستقبلا في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه دولة في التهيئة العمرانية، قسم التهيئة العمرانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1998.
- 2 - فاطمة ربابعة، دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1-Crime C. Modio ,The Government of Great Britain, London, 1965.
- 2-George S. Blair, Government At the Grass – Roots , California, Palisades Publishers, 1977.

فهرس

الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة	01
27	الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة	02
28	الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسة	03
36	طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات صغيرة الحجم.	04
37	طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات متوسطة الحجم	05
38	طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات كبيرة الحجم	06

فهرس

المحتويات



## الفصل الأول: العلاقات العامة (المدخل و الماهية)

- 10 المبحث الأول: تطور و نشأة العلاقات العامة
- 10 المطلب الأول: العلاقات العامة في العصور القديمة
- 10 الفرع الأول: العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية
- 11 الفرع الثاني: العلاقات العامة في الحضارة البابلية و الآشورية
- 11 الفرع الثالث: العلاقات العامة عند الإغريق و الرومان
- 11 المطلب الثاني: العلاقات العامة في العصور الوسطى و الحديثة
- 12 الفرع الأول: العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية
- 12 الفرع الثاني: العلاقات العامة في أوروبا
- 12 الفرع الثالث: العلاقات العامة في العصر الحديث
- 13 المبحث الثاني: مفهوم و مبادئ العلاقات العامة
- 13 المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة
- 14 الفرع الأول: مفهومها عند الجمعيات الأمريكية و الأوروبية
- 15 الفرع الثاني: تعاريف بعض المفكرين العرب
- 16 المطلب الثاني: مبادئ العلاقات العامة
- 16 الفرع الأول: أسباب اختلاف تطبيقها
- 17 الفرع الثاني: المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة
- 19 المبحث الثالث: وظائف العلاقات العامة
- 19 المطلب الأول: الوظائف الأساسية للعلاقات العامة
- 20 الفرع الأول: وظائف فنية ( البحث - التخطيط - الاتصال )
- 20 الفرع الثاني: وظائف بشرية ( وظيفة الإدارة - التقييم )
- 21 المطلب الثاني: الوظائف المقدمة إلى الجمهور
- 21 الفرع الأول: الوظائف التي تقدمها للمنظمة ككل
- 21 الفرع الثاني: الوظائف التي تقدمها للإدارة بشكل خاص
- 22 المبحث الرابع: أهمية و أهداف العلاقات العامة
- 22 المطلب الأول: أهمية العلاقات العامة
- 23 المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة

---

## الفصل الثاني: طرق تسيير العلاقات العامة من حيث الأجهزة و التنظيم

26	المبحث الأول: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي
26	المطلب الأول: النموذج الأول
26	الفرع الأول: شكل رقم 01
27	الفرع الثاني: شكل رقم 02
28	المطلب الثاني: النموذج الثاني
28	الفرع الأول: شكل رقم 03
29	المبحث الثاني: التخطيط لنشاط العلاقات العامة
29	المطلب الأول: مفهوم التخطيط و مراحلہ
29	الفرع الأول: مفهوم التخطيط
30	الفرع الثاني: مراحل التخطيط
33	المطلب الثاني: أهداف التخطيط و نموذج في العلاقات العامة
33	الفرع الأول: أهداف التخطيط
33	الفرع الثاني: نموذج التخطيط في العلاقات العامة
34	المبحث الثالث: تنظيم أعمال العلاقات العامة و برامجها
34	المطلب الأول: تنظيم أعمال العلاقات العامة
34	الفرع الأول: عوامل تنظيم أعمال العلاقات العامة
35	الفرع الثاني: أشكال التنظيم الداخلي للعلاقات العامة
39	المطلب الثاني: برامج العلاقات العامة
39	الفرع الأول: برنامج خطة العلاقات العامة
41	الفرع الثاني: عوامل اختيار وسائل الاتصال
43	المبحث الرابع: وسائل وتقنيات الاتصال و صفات و مؤهلات المكلف بالعلاقات العامة
43	المطلب الأول: وسائل الاتصال في العلاقات العامة
43	الفرع الأول: وسائل الاتصال في العلاقات العامة
45	الفرع الثاني: وسائل العلاقات العامة
46	المطلب الثاني: مؤهلات و صفات القائم بالعلاقات العامة
46	الفرع الأول: القابليات و الصفات الشخصية
47	الفرع الثاني: الإعداد العلمي

50	المبحث الأول: نشأة وتطور الإدارة المحلية
51	المطلب الأول: الإدارة المحلية في العهد العثماني
52	الفرع الأول : الباي
52	الفرع الثاني : ديوان الباي
54	المطلب الثاني: الإدارة المحلية في العهد الاستعماري
54	الفرع الأول: الإدارة المحلية أثناء مقاومة الأمير عبد القادر
56	الفرع الثاني: الإدارة المحلية في العهد الاستعماري
57	الفرع الثالث: الإدارة المحلية أثناء الثورة التحريرية
59	المطلب الثالث: الإدارة المحلية بعد الاستقلال
60	الفرع الأول: التقسيم الإداري سنة 1974
60	الفرع الثاني: التقسيم الإداري سنة 1984
61	المبحث الثاني: مفهوم الإدارة المحلية و مقوماتها
61	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
61	الفرع الأول: مفاهيم الفقهاء
63	الفرع الثاني: التعريف الجامع
63	المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية
63	الفرع الأول: تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي
64	الفرع الثاني: قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية
64	الفرع الثالث: الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية
65	المبحث الثالث: أهداف الإدارة المحلية
66	المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية
66	الفرع الأول: الأهداف السياسية
66	الفرع الثاني: الأهداف الإدارية
67	الفرع الثالث: الأهداف الاجتماعية
68	المطلب الثاني: دور وأهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية
68	الفرع الأول: دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية
69	الفرع الثاني: مبادئ العلاقات العامة في الإدارة المحلية
70	الفرع الثالث: مستقبل العلاقات العامة في الإدارة المحلية

---

73	الخاتمة
76	المراجع
81	فهرس الأشكال

المختص

يقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة صلات طيبة بين المنظمة وبين جمهورها وإدامة هذه الصلات بما يضمن الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما، لذا تسعى منظمات اليوم إلى كسب تأييد الرأي العام وثقته، ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة ودليلا على نجاحها.

و إحدى المؤسسات التي تتبنى إدارة العلاقات العامة الإدارة المحلية التي تقوم فلسفتها أساسا على الإسهام في تحقيق التنمية في المجتمع وتلبية متطلباته واحتياجاته. إن حتمية تطوير الإدارة المحلية أصبح ضرورة ملحة على جدول أولويات المجتمع، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولا خلق إدارة إنمائية .

والإدارة المحلية الديمقراطية هي التي تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء 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 والاحتياجات المتغيرة للإدارة المحلية من جهة أخرى.