

جامعة قسنطينة 3

كلية العلوم السياسية

قسم التنظيم السياسي والإداري



الشعبة: العلوم السياسية / الفرع: تنظيمات سياسية وإدارية  
التخصص: تنظيم سياسي  
وإداري

دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية  
الجزائرية  
دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إعداد الطالب (ة)

لعجل راضية

السنة الجامعية

2023 \_2022



جامعة قسنطينة 3  
كلية العلوم السياسية  
قسم التنظيم السياسي والإداري



الرقم التسلسلي: 2020/.....

الرمز: ع س / د.أ.

الشعبة: العلوم السياسية / الفرع: تنظيمات سياسية وإدارية التخصص: تنظيم سياسي  
وإداري

دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية  
الجزائرية  
دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إشراف الأستاذ(ة)  
أ.د. بن عبد الرحمان يسمينة

إعداد الطالب (ة)  
لعجل راضية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة قسنطينة 3 _ صالح بونيدر _	أستاذ التعليم العالي	دخالة مسعود
مشرفا ومقررا	جامعة قسنطينة 3 _ صالح بونيدر _	أستاذ التعليم العالي	بن عبد الرحمان يسمينة
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1 _ الحاج لخضر _	أستاذ التعليم العالي	زياني صالح
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي _ العربي بن مهدي _	أستاذ التعليم العالي	ساحلي ميروك
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة _ محمد خيضر _	أستاذ التعليم العالي	كربوسة عمراني
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 3 _ صالح بونيدر _	أستاذ محاضر "أ"	حمودي عبد المؤمن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصريح شرفي:

أنا الممضي ادناه،

السيدة: لعجل راضية، طالبة دكتوراه الطور الثالث،

الحاملة لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110183208 والصادرة بتاريخ: 2018/07/28

المسجلة بكلية العلوم السياسية، قسم: التنظيم السياسي والإداري

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه عنونها:

دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة.

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/ 03 /08

إمضاء المعني



## شكر وتقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتتان للكريم المنان، على منه، وفضله وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه الأطروحة... نشكر الله الذي منحنا القوة والعزيمة والإصرار على إنهاء هذا العمل ونسأله جلّت قدرته أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

بعد ان وفقني الله عز وجل في إنجاز هذه الأطروحة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر علمي في تحسينها وتقويمها، وهنا أخص بالذكر أستاذتي المشرفة البروفسورة" بن عبد الرحمان بسمينة" على جهدها المتفاني ونصحها القيم ودعمها المتواصل من أجل إتمام هذا العمل، جعلها الله ممن يناضلون من أجل الفكر والمعرفة ومن يحتذى بهم في تحصيل العلم وتتوير العقول.

إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة الذين تحملوا مشقة قراءة هذه الأطروحة، وشرفونا بحضورهم لمناقشة هذا العمل وإثرائه.

إلى كل موظفي إدارة ولاية قسنطينة وعلى رأسهم السيد "ناصر زوقاري" الذين لم يبخلوا عني بالمساعدة وهم في أوقات العمل.

إلى كل الأساتذة الذين كان لهم الفضل في تعليمي وتكويني وإلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه الأطروحة، جزى الله الجميع عنا كل خير.

وحسبي إن أخطأت أن الكمال لله وحده... والله الموفق وهو المستعان.



لعجل راضية

## إهداء

### "أهدي هذا العمل"

إلى من كانا لي أقرب... وصدورها لي أرحب... وحدثهما لي أعذب... إلى من كنت أناملهم ليقدموا لي لحظة سعادة... إلى من علماني كيف أترجم طموحي... متسلحة دائما بالعلم والإصرار والأخلاق... إلى من علماني ان الحياة ما هي إلا حصاد بعد زرع... إلى ذروة فخري وقوتي... أبي "الخضر" وأمي "سعاد"، أطال الله في عمرهما.

إلى السواعد التي أقلت عنثاتي... إلى أسمى معاني المحبة والأخوة... إلى من تحلو الحياة بوجودهم... إلى أصحاب النوايا الصادقة... أختي "سلمى" وأخي "محمد".

إلى من اخترت أن يكون سندا لي في مشواري... إلى من زرع الأمل في حياتي... إلى من تقاسم معي مشقة أنجاز هذا العمل... إلى نصفي الثاني... إلى رفيق دربي زوجي الغالي "خالد".

إلى من أفرح لرأياه... إلى شمعة حياتي... ابني "أنس عبد الرحمان".

إلى كل من فرح لنجاحي... إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة... إلى جميع الأهل والأقارب والأحباب والأصدقاء.

إلى كل باحث وطالب علم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.



لعجل راضية

## الملخص:

يدور موضوع هذا البحث حول إيضاح دور العلاقات العامة كوسيلة حديثة لتفعيل الشفافية والمشاركة بالإدارات المحلية، حيث ركزت الباحثة على التعمق في واقع نشاط العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية الجزائرية من حيث إمكانية تطبيقها، التحكم فيها، والاستفادة من أهدافها وأثارها على تحقيق بيئة شفافة يسودها عنصر المشاركة لكل الجماهير المعنية بالعملية التنموية.

ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم جمع المادة النظرية وتحليلها، وكذلك تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي أجريت بإدارة ولاية قسنطينة، ليتم في نهاية الدراسة الجمع بين الشقين.

وخلص البحث في الأخير إلى أن نشاط العلاقات العامة هو وسيلة فعالة وناجحة لما توفره للإدارة المحلية في زيادة فاعليتها وإيجاد الصورة الذهنية الجيدة لها عند جمهورها الداخلي والخارجي، خاصة في ظل استحداث أساليب جديدة لتطوير الإدارة المحلية الجزائرية والاعتماد على الرقمنة، فالعلاقات العامة تسهم في توفير البيانات والمعلومات بصورة شفافة وضمان إشراك الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما يساعد على تنمية الشعور بالمسؤولية نحو مشاريع التنمية المحلية وتجاوبهم معها والمشاركة في تنفيذها وإنجاحها، لكن مع هذا نجد الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية العلاقات العامة في إنجاح العمل الإداري المحلي وفعاليته وتقريب المواطن من الإدارة رغم الجهود المبذولة في سبيل النهوض بهذه الوظيفة، والقناعة التامة بضرورة هذه الوظيفة لمدى نجاح أنشطة وفعاليات برامج العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة داخل الإدارات المحلية بصفة عامة.

## الكلمات المفتاحية:

العلاقات العامة، الإدارة المحلية الجزائرية، الشفافية، المشاركة.

**Abstract :**

The topic of this study is to clarify the role of public relations as a modern means of activating transparency and participation in local administrations. The research focuses on deepening the reality of public relations activity within the Algerian local administration in terms of its applicability, control, utilization of its objectives and its impact on achieving a transparent environment of participation for all audiences involved in the development process.

In order to achieve the objectives of the study, the theoretical material was collected and analyzed, as well as the data obtained from the field study carried out by the administration of the state of Constantine, and at the end of the study the two parts were combined.

Finally, the study concluded that the activity of public relations is an effective and successful means for what it brings to the local administration by increasing its effectiveness and creating a good mental image of it with its public. internal and external, especially in light of the development of new methods of development of the Algerian local administration and relying on digitization, as public relations contributes to providing data and information in a transparent manner and to ensuring the involvement of internal and external audiences, which contributes to developing a sense of responsibility towards local development projects and responding to them and participating in their implementation and success.

However, we note that the Algerian local administration has not yet understood the importance of public relations in the success and efficiency of local administrative work and the rapprochement of the citizen with the administration despite the efforts made to advance this function, and the full conviction of the necessity of this function because of the extent to which public relations program activities and events have been successful in embodying transparency and participation in local government in general.

**Key words:**

Public relations, Algerian local administration, transparency, participation.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
2	الملخص
4	فهرس المحتويات
7	فهرس الأشكال
	مقدمة
	<b>10</b>
11	1- إشكالية الدراسة
13	2- فرضيات الدراسة
13	3- أسباب اختيار الموضوع
14	4- أهمية الدراسة
15	5- أهداف الدراسة
16	6- المناهج المتبعة في الدراسة
17	7- أدبيات الدراسة
18	8- مجال الدراسة
19	9- صعوبات الدراسة
20	10- تقسيم الدراسة
<b>24</b>	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعلاقات العامة والإدارة المحلية</b>
25	1.1 ماهية العلاقات العامة
25	1.1.1 تعريف العلاقات العامة
31	1.1.2 نظرة تاريخية لنشأة وتطور العلاقات العامة
39	1.1.3 دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة

43	1.1.4 العلاقات العامة والمفاهيم القريبة
49	1.2 ماهية الإدارة المحلية
50	1.2.1 تعريف الإدارة المحلية
53	1.2.2 نشأة وتطور الإدارة المحلية
54	1.2.3 خصائص الإدارة المحلية
56	1.2.4 الإدارة المحلية والمفاهيم القريبة منها
60	1.3 أسس ومرتكزات الإدارة المحلية
61	1.3.1 أهداف الإدارة المحلية
62	1.3.2 وظائف الإدارة المحلية
64	1.3.3 العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة المحلية
<b>70</b>	<b>الفصل الثاني: نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر</b>
71	2.1 مدخل للإدارة المحلية في الجزائر
71	2.1.1 نشأة وتطور نظام الإدارة المحلية الجزائري
74	2.1.2 مستويات نظام الإدارة المحلية الجزائرية
78	2.1.3 خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية
80	2.1.4 بيئة الإدارة المحلية في الجزائر
82	2.2 الإطار التحليلي لفعالية الإدارة المحلية في الجزائر
82	2.2.1 واقع وأداء الإدارة المحلية في الجزائر
86	2.2.2 آفاق وتطلعات الإدارة المحلية بالجزائر
87	2.3 الشفافية والمشاركة كأهم ركائز نظام الإدارة المحلية والواقع الجزائري
87	2.3.1 مفهوم مبدئي الشفافية والمشاركة
94	2.3.2 أهمية ومتطلبات الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية
99	2.3.3 تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية الجزائرية
104	2.3.4 آليات تطبيق الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية الجزائرية
<b>111</b>	<b>الفصل الثالث: العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مدخل تمكين الشفافية والمشاركة</b>
112	3.1 دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة
112	3.1.1 العلاقات العامة والشفافية
114	3.1.2 العلاقات العامة والمشاركة
116	3.2 العلاقات العامة في الإدارة المحلية

116	3.2.1 المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية
118	3.2.2 أسباب ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية
121	3.2.3 أهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية
123	3.2.4 أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية
126	3.3 دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية
126	3.3.1 العلاقات العامة وتنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق المشاركة
130	3.3.2 العلاقات العامة وتنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق الشفافية
132	3.4 جمهور العلاقات العامة في الإدارات المحلية
132	3.4.1 العلاقات العامة والجمهور الداخلي للإدارة المحلية
134	3.4.2 العلاقات العامة والجمهور الخارجي للإدارة المحلية
137	3.4.3 العلاقات العامة في الإدارة المحلية والرأي العام المحلي
<b>142</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية بإدارة ولاية قسنطينة</b>
143	4.1 منهجية الدراسة
143	4.1.1 المنهج المستخدم
144	4.1.2 أدوات جمع البيانات
147	4.2 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
147	4.2.1 عرض نتائج الاستمارة
168	4.2.2 عرض نتائج المقابلة
170	4.3 عرض النتائج النهائية للدراسة
171	4.3.1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
173	4.3.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
175	4.3.3 النتائج العامة للدراسة
<b>180</b>	<b>خاتمة</b>
<b>185</b>	<b>قائمة المراجع</b>
185	المراجع باللغة العربية
195	المراجع الأجنبية
<b>197</b>	<b>الملاحق</b>

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أوجه الاختلاف بين الإدارة المحلية والحكم المحلي.	58
2	أنواع التنظيم الإداري.	59
3	وظائف الإدارة المحلية.	63
4	مراحل تشكل الإدارة المحلية في الجزائر.	72
5	توزيع المبحوثين حسب الجنس (النسبة المئوية للإجابات).	148
6	توزيع المبحوثين حسب السن (النسبة المئوية للإجابات).	149
7	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي (النسبة المئوية للإجابات).	150
8	توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني (النسبة المئوية للإجابات).	151
9	يبين مدى توفر المؤسسة على نشاط للعلاقات عامة (النسبة المئوية للإجابات).	153
10	يوضح مدى الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية للولاية (النسبة المئوية للإجابات).	155
11	يوضح الوسيلة المعتمدة للاتصال بين الموظفين والمسؤولين (النسبة المئوية للإجابات).	157
12	يوضح مدى فتح مجال المشاركة للموظفين (النسبة المئوية للإجابات).	159

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	الفرق بين العلاقات العامة والدعاية.	1
48	الفرق بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية.	2
147	توزيع المبحوثين حسب الجنس (عدد الإجابات).	3
148	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب السن (عدد الإجابات).	4
149	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي (عدد الإجابات).	5
151	توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني (عدد الإجابات).	6
152	يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة.	7
152	يبين مدى توفر المؤسسة على نشاط للعلاقات عامة (عدد الإجابات).	8
153	يبين الجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين داخل الولاية.	9
154	يبين نوعية الوظائف التي تقوم بها خلية الاتصال.	10
154	يوضح مدى الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية للولاية (عدد الإجابات).	11
155	يوضح مدى اعتماد الولاية على ممارسي العلاقات العامة.	12
156	يوضح الوسيلة المعتمدة للاتصال بين الموظفين والمسؤولين (عدد الإجابات).	13
157	يوضح مدى تواصل المسؤولين مع الموظفين (عدد الإجابات).	14
158	يوضح مدى تقديم المسؤولين معلومات صحيحة عن العمل.	15

158	يوضح مدى فتح مجال المشاركة للموظفين (عدد الإجابات).	16
159	يوضح مدى رضى الموظفين بمناصبهم الحالية.	17
160	يبين نوع الصورة التي يحملها الموظف عن إدارة الولاية.	18
160	يبين انعكاس رؤية الموظف لإدارة الولاية في البيئة الخارجية.	19
161	يبين مدى استعداد الموظف لتقديم المساعدة لإدارة الولاية.	20
161	يبين الوسيلة المعتمدة لاتصال المواطنين بالمسؤولين.	21
162	يبين لوسيلة المعتمدة لاتصال المسؤولين بالمواطنين.	22
163	يبين اهتمام المسؤولين لمصالح المواطن.	23
163	يبين بعض الخدمات داخل الولاية.	24
164	يبين مدى إخفاء الإدارة للمعلومات عن المواطنين.	25
165	يبين مدى توفر مجموعة المهام الخاصة بالمسؤولين.	26
165	يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الولاية.	27
166	يوضح مدى مصداقية مشاريع الولاية.	28
166	يوضح الأهداف التي تسعى لتحقيقها نشاط العلاقات العامة بالولاية.	29
167	يوضح مدى مواجهة العلاقات العامة بالولاية للعوائق.	30
167	يوضح سبب العراقيل التي تواجه نشاط العلاقات العامة.	31
168	يوضح علاقة عدم الاهتمام بنشاط العلاقات العامة وانخفاض مستوى الخدمات.	32

لقد أصبحت للعلاقات العامة أهمية بارزة على كافة الأصعدة كونها ظاهرة اجتماعية حتمية ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات الأولى حيث كانت ممارسة هذه الوظيفة خلال العصور الماضية تعتمد على المهارة الشخصية لممارسيها ولم تكن تخضع للتقنية العلمية، لكن بعد ذلك انتشرت الدراسة العلمية للعلاقات العامة في عدد كبير من الدول العالم وأصبحت وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة كونها تعد بمثابة همزة وصل بين المؤسسات والجمهير الداخلية والخارجية لإنشاء علاقات وإيجاد قنوات اتصال ذات اتجاه تبادلي بينهما لإحداث التكيف وازدهرت العلاقات العامة في المجتمعات المعاصرة عموماً والديمقراطية على الخصوص، كنتيجة لمناخ الحوار والتفاهم الذي تحيا فيه، فوصلت هذه المجتمعات إلى حقيقة مفادها أن الإنسانية أصبحت في مرحلة لم يعد فيها مكان للقهر والاستبداد والإلزامية، وإنما لترقية أسباب التفاهم والتواصل -وهو دور العلاقات العامة-

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً خطت العلاقات العامة خطوات كبيرة وصلت إلى حد التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في صنع القرار، وتبوأَت بذلك هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد المدير العام أو رئيس المؤسسة، بل لقد كونت لنفسها إدارة خاصة قائمة بذاتها يعول عليها في تلميع صورة المؤسسة في أذهان جمهورها مع الأخذ في عين الاعتبار أن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على الظهور بالمظهر الذي يرضي عملاءها وبالمقابل نجد أن ممارسة العلاقات العامة في الدول النامية والوطن العربي لم ترق بعد إلى ما وصلت إليه الدول المتقدمة، حيث لم يصل صداها بعد إلى أذهان كل مسيري المؤسسات، بل لا يزال البعض يعتبرها عبئاً إضافياً يثقل كاهل المؤسسة، ويعود ذلك إلى عدم تقدير إقامة علاقات طيبة مع الجمهور وما تدره هذه العلاقات على المؤسسة.

وعلى الرغم من أن العلاقات العامة في بداية ظهورها -بمعناها الحديث- استخدمت في محيط الأعمال التجارية والصناعية، إلا أن الحاجة لمثل هذه الوظيفة في وقتنا الراهن اجتاحت جميع الميادين، وخصوصاً السياسية لدورها الفعال في التأثير على الرأي العام، حيث أدركت المؤسسات أنها لا يمكن أن تتجح بمنأى عن جمهورها، فأنشأت إدارات وأقسام متخصصة في العلاقات العامة، يدلو فيها الخبراء والمتخصصون بدلوهم بكفاءة لتحقيق المؤسسة أهدافها فتكون مفتوحة وواضحة لكل الجماهير، ومن هذا المنطلق يتقاطع دور واهمية وظيفة العلاقات العامة مع آلية ومقاربة الحكم الراشد الذي بدوره يستهدف تضافر جهود الجميع وتعبئة الإمكانيات و تخصيص الموارد وتسخير الطاقات لاستعمال امثل، تساهم فيه جميع مكونات المجتمع دون امتياز أو مفاضلة أو إقصاء.

حيث تلعب المؤسسة دورا حيويا في حياة كل دولة فنشاط الدولة وسيرها مشروط في جانب كبير منه بالنوعية التي تؤدي بها المؤسسة العمومية وظيفتها، لكن هذه المؤسسة التي لطالما شكلت العمود الفقري للدولة لا بد أن تتكيف مع التحديات والتغيرات الحاصلة في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة لضمان استمرارها وبقائها بصورة طيبة وهذا ما تضمنه وظيفة العلاقات العامة بالتوازي والتكامل مع دور المجتمع المدني والقطاع الخاص ضمن مقاربة الحكم الراشد وفي إطار الشفافية وحكم القانون والمسائلة والمشاركة وغيرها من مبادئ الحكم الراشد التي بدورها تسعى العلاقات العامة إلى توفيرها خاصة مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

فمن هذا المنطلق سنتناول دراسة موضوع العلاقات العامة لتوضيح دورها في أداء المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة خاصة حيث أن هذه الأخيرة عرفت عدة إصلاحات فرضتها الدولة اثر بشكل بارز على هيكلها التنظيمي وفعاليتها الاقتصادية، لكن بعد تبني اقتصاد السوق وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها مجبرة على مواجهة البيئة الخارجية وهذا هو جوهر العلاقات العامة القائمة بالأساس على عمليات البحث والدراسة والتخطيط والاتصال والتقويم لكل ما يحيط بالمؤسسة بدقة أكثر لكي تحافظ على بقائها واستمرارها إلا أن الملاحظ في الواقع المؤسسة العمومية الجزائرية أنها تعاني من أزمة في أدائها تهددها في الصميم نتيجة السلوكيات الغير الرشيدة سواء من طرف الموظفين أو المسؤولين ما أدى إلى ظهور فجوة بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية ما اثر على فعالية المؤسسة وأدائها، لذلك سوف نعالج هذا الموضوع بدراسة هذه الوظيفة على صعيد المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى قدرتها على تعزيز الحكم الراشد بها.

## 1 - إشكالية الدراسة:

إن التطور والتنوع في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية أثر بشكل كبير على الوظائف الإدارية التي تختص بها مختلف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة، وفي هاته الأخيرة تلعب العلاقات العامة دورا ذو تأثير واضح في صنع القرار في الدول المتقدمة، خاصة فيما يتعلق بمبدأ الشفافية التي يعد عامل مهم في نجاح السياسة العامة في أي مجال.

وهي لا تقل أهمية في البلاد العربية إذا ما لقيت الاهتمام والدعم، وتمارس دورا هاما آخر يتمثل في التوعية بصفة عامة إضافة الى نقص الثقة في المؤسسات العمومية، مما أدى الى ضعف مبدأ المشاركة الشعبية بالإدارة المحلية خاصة.

وتماشيا مع منهج الدراسات العلمية، فمن المؤكد انه لا توجد دراسة تخلو من سؤال رئيسي يظل يراود الباحث ويرافقه خلال خطوات دراسته، حيث يشكل له الهاجس الذي يسعى جاهدا للحصول على إجابة عنه، وعليه فقد تمحور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول:

**كيف تساهم أنشطة العلاقات العامة في تعزيز مبدئي الشفافية والمشاركة بالإدارة المحلية الجزائرية؟**  
ويطرح سؤال إشكالية هذا البحث من ناحيتين مهمتين :

أولا، من الناحية النظرية، بمعنى القيام بإجراء قراءة في الأدبيات التي اهتمت بهذا الموضوع وإبراز محاولات التنظير في هذا المجال.

ثانيا، محاولة التحري في الوضع بالجزائر من خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في إدارة المحلية أو في غيابها، ثم الحكم على مدى تطابق تصور أهمية العلاقات العامة ودورها في تعزيز مبدئي الشفافية والمشاركة بالإدارة المحلية الجزائرية.

ل للوصول الى الهدف المطلوب من محاور الدراسة الا وهي دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال معالجة ودراسة إدارة ولاية قسنطينة كحالة محل الدراسة، سيتم طرح مجموعة من الأسئلة، والتي سيتم الإجابة عنها ومن ثم الوصول الى استنتاجات ووضع رؤى مستقبلية لتطوير الإدارة المحلية الجزائرية التي نحن بصدد دراستها، وسبل تعزيز الشفافية والمشاركة فيها لتجسيد إدارة جيدة تستند الى مبادئ الإدارة الحديثة من خلال أنشطة العلاقات العامة.

وتطرح هذه الأسئلة كما يلي:

- ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟
- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تفعيل الشفافية وتعزيز المشاركة مع جماهيرها الداخلية والخارجية؟
- ماهي أسباب ضعف مكانة ودور العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟

## 2 - فرضيات الدراسة:

بما ان الدراسات كلها تنطلق من تكهنات وافتراسات تربط بين الأسباب والنتائج، يعمل الباحث عليها حتى يصل في نهاية المطاف الى اثباتها او نفيها، حيث تساعده على توجيه بحثه وتحديد اطاره كما ترشده للخطوات والمراحل التي يجب ان يتبعها خلال بحثه.

ومن هذا المنطلق وضعنا فروضا لدراستنا كانت بمثابة إجابات مسبقة نحاول الإجابة عليها في نهاية البحث، وتتمثل في:

- إذا كانت وظيفة العلاقات العامة تركز الاعتماد المستمر على بناء سمعة طيبة مع جماهيرها الداخلية (الموظفين) والخارجية (المواطنين) فإنها بذلك تظهر كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية.

- إذا كانت العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية تواجه مشاكل تضعف من مكانتها ودورها ضمن الهيكل التنظيمي فإن هذا يؤثر على فعالية أداء الإدارة المحلية الجزائرية.

## 3 - أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، فجانبا للدوافع الأكاديمية لنيل الدرجة العلمية، هنالك دوافع ذاتية وأخرى فكرية دفعت الباحث لدراسة موضوع: دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة، واختيار هذا الموضوع ليكون عنوانا لرسالة التخرج، حيث يمكن الإشارة إلى بعض هذه الأسباب والدوافع، نوجزها في النقاط الآتية:

### أ - أسباب موضوعية:

- النقص الكبير والذي تعرفه المكتبات بالجامعات الجزائرية في مجال الدراسات المتخصصة والمتمحورة بمجال السياسة خاصة من جانب العلاقات العامة ودورها في الإدارة المحلية، أضف إلى ذلك حداثة البحث ومحدودية الموضوعات والأبحاث في هذا التخصص التي تحظى في الفترة الأخيرة انتباها كبيرا من المفكرين والدارسين خاصة تلك المتعلقة بواقع معين مثل دراستنا هذه.

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

- إذا لم أمتلك سوى دولار واحد في شركتي فسوف أوجهه على نشاط العلاقات العامة، هذا ما صرح به بيل جيتس، لم يكن بيل جيتس مؤسس مايكروسوفت مبالغا عندما قال هذه المقولة الشهيرة

لأنه كان يعلم تماما أهمية العلاقات العامة ومدى تأثيرها على المؤسسة وعلاقتها بالجمهور الداخلي والخارجي، فما بالك عندما نطبقها على إدارة حكومية حساسة كالإدارة المحلية في مجتمع تسوده النظرة السلبية تجاه هذا النوع من الإدارات، هذه الأخيرة التي نحتاج اليوم الى إعادة بناء صورتها الذهنية وبعث روح الثقة والعلاقات الطيبة بينها وبين جماهيرها.

#### ب - أسباب ذاتية:

- التعمق ومواصلة البحث في الموضوع وهذا نتيجة القراءات التي قمنا بها خاصة حول هذا الموضوع، وهذا ما دفعنا الى التفكير في البحث الجدي والتعمق حول العلاقات العامة واستغلالها في الإدارة المحلية الجزائرية، وتوضيح أهميتها ومدى استخدامها واثارها على الشفافية والمشاركة كأهم مبادئ الحكم الجيد تأثيرا في الإدارة المحلية الجزائرية.

- الاقتناع بان العلاقات العامة تؤدي دورا مهما في تفعيل الشفافية والمشاركة كمبدأين مهمين من مبادئ الإدارة الحديثة، مما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحسين جودتها الخدمائية وتكون لها القدرة على التحكم في بيئتها والبقاء والاستمرارية والتميز.

#### 4 - أهمية الدراسة:

ان الدور الذي تقدمه العلاقات العامة في كل المنظمات العامة الحكومية والمحلية في وجه الأزمات التي تصادف الوطن والجماهير في كل الأمور ومن أبرزها ما يواجهه وطننا من صعوبات على أرض الميدان.

حيث ان وظيفة العلاقات العامة لقيت طفرة فريدة خلال العقدين المنصرمين ووقعت تحولات كبيرة في طبيعة الوظيفة شملت الوسائل المستعملة في التواصل والأدوار التي يتولاها نشاط العلاقات العامة في أي منظمة حيث تحول الفهم إلى الوظيفة وأصبح المسؤولون عليها على نسبة عالية من الإلتقان ومساهمون في صناعة القرار ولقد قدمت ثورة التقنية التي وقعت في العقد الحالي بالإهتمام أكثر بوظيفة وإكسابها الكثير من المميزات للتفاعل مع الجماهير المختلفة وجعلها أكثر مقدرة على التأثير من الفترة السابقة.

ان الإدارة المحلية صادرة من جوار المواطن فهي فقط من يمكنها تأكيد وحدة المجتمعات باستثناء الراي العام المحلي للاهتمام بالقضايا المجتمعية واشراك الفرد في التوصل الى حلول لها، فمشاركة هي صميم الإدارة المحلية، والمحور الذي تعتمد عليه.

وفي هذا الصدد يؤكد العديد من الكتاب بان الإدارة المحلية خير أرضية لمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار انه التعبير الواضح والصريح عن نظام منفتح، كما وانه نظام يضمن الحريات ويرتبط مع المبدأ الديمقراطي الذي يرتبط بإشراك المواطنين او ممثليهم في امورهم، بالنظر الى ان الإدارة المحلية ليست منفصلة عن الخيارات التي تقدمها العلاقات العامة وبالتالي وجب البحث عن العلاقات العامة تطبق بالإدارة المحلية الجزائرية، خاصة في وسط الغموض الذي يغيم على تطبيقات العلاقات العامة على ارض الميدان سواء من حيث الممارسة او من حيث الخط بينها وبين بعض النشاطات القريبة من العلاقات العامة.

## 5 - أهداف الدراسة:

تسعى هذا الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، من خلال أهمية الموضوع الذي تدرسه والمتمثل بكيفية النهوض بالإدارة المحلية عن طريق إتباع الاتجاهات الحديثة في تعزيز الشفافية والمشاركة، من خلال اعتماد العلاقات العامة ودورها في توفير الخدمات المهمة والتنمية المستدامة، إذ تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الرئيسية في التنمية المحلية المستدامة، وهذا بفضل قربها من الجماهير، وقد وجدت من الأساس بهدف تقديم الخدمات للمواطنين المحليين .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوصول للأهداف الآتية:

- مساعدة الحكومات بتقديم التصورات والمقترحات لتطوير منظومة التواصل والعلاقات العامة.
- تدعيم الأبحاث العلمية والدراسات الاكاديمية في ميدان العلاقات العامة داخل الإدارات الحكومية عموما، والإدارة المحلية خصوصا.
- إبراز دور العلاقات العامة في نشر الوعي بأهمية الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية ودعم برامجها واهدافها.
- محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.
- عرض أبرز ملامح التحول والتطور في منظومة العلاقات العامة (التقليدية والرقمية) لتحقيق مزيد من التفاعل الجماهيري لمساندة ودعم الإدارة المحلية الجزائرية.
- ابراز دور العلاقات العامة في تكوين إدارة محلية تسودها الشفافية في تعاملها وما يعكسه ذلك على تفعيل أداء الإدارة المحلية .
- محاولة إثارة اهتمام مسؤولي الإدارة المحلية الجزائرية لأهمية العلاقات العامة ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل الإدارة المحلية.

- الكشف على طبيعة المجهودات التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي، والخارجي من خلال تجسيد مبدأ الشفافية في المعاملة وتشجيع مبدأ المشاركة، لما سينعكس عليها من إيجابيات في تدعيم برامجها الإنمائية.
- الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي بإدارة ولاية قسنطينة كدراسة حالة.

## 6 - المناهج المتبعة في الدراسة:

بما ان دراستنا تتمحور حول دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية، فإنها تتطلب دراسة وصفية تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء الى وصف علمي ودقيق ومتكامل للظاهرة او المشكلة.

تعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية التي ترمي الى وصف ظاهرة معينة من اجل التعمق فيها والوصول الى مكوناتها، وبالنظر الى موضوع الدراسة وأشكاليتها بما تحتويها من اهداف، فانسب منهج لها هو المنهج الوصفي، حيث يعرفه علي غربي في كتابه ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية على انه: أسلوب من أساليب التحليل، الذي يعتمد على معلومات واضحة ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية محددة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما يتماشى مع معطيات الفعلية للدراسة.

ومن اهم ما يميز هذا المنهج هو سعيه لتوفير معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة، فالمنهج الوصفي يعد من انسب المناهج لمثل دراستنا هذه التي تهدف الى التعرف بالعلاقات العامة من جهة وتبيان مدى مساهمتها في تعزيز الشفافية والمشاركة بالنسبة للإدارة المحلية الجزائرية من جهة أخرى. إن دقة أي بحث علمي تتوقف الى حد كبير على اختيار التقنيات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع، للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة.

وطبيعة موضوعنا تتطلب الاستعانة بأكثر من أداة منهجية، وهذا للإلمام بالموضوع ولهذا سنعتمد على الأدوات العلمية التالية:

- المقابلة: نحاول من خلال المقابلة استقاء بعض المعلومات المهمة عن المنظمة، حيث سنجري جملة من المقابلات مع الإطارات المتواجدة بإدارة ولاية قسنطينة، سيما بفرعي الاتصال والعلاقات العامة.

- الملاحظة العلمية: والتي تعتبر من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع الكارة العلمية والحقائق من مكان اجراء الدراسة، ذلك ان الملاحظة العلمية تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الوسائل الأخرى فتمكنا من ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث.
- استمارة الاستبيان: إن طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تفرض علينا اختيار استمارة الاستبيان، وسنستخدمها في جمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة، الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى للوصول إليها من خلال المبحوثين.

## 7 - أدبيات الدراسة:

لا يمكن اعتماد دراسة ما دون الارتكاز على أدبيات سابقة، وذلك من أجل استخلاص النتائج والتجارب وتفاذي تكرار الأخطاء، وقد جاءت هذه الدراسة بعد الاضطلاع على حزمة من التراكمات العلمية والتي تصب في صميم الموضوع محل الدراسة وهي كالتالي:

- **كتاب من اعداد حسين عبد الحميد احمد رشوان بعنوان العلاقات العامة والاعلام 2014** حيث اهتم هذا الكتاب بتعريف العلاقات العامة كظاهرة اجتماعية من حيث انها من اهم الجوانب التطبيقية لعلم الاجتماع الحديث ويستهدف هذا المؤلف تبيان ان العلاقات العامة نشاط اجتماعي وبالتالي فهو مرتبط بالمجتمع، وان نشاط العلاقات العامة يبدأ بالمجتمع المحلي كما ترتبط بالنظم والمعايير الاجتماعية، حيث يهدف هذا المؤلف الى اظهار العلاقة بين نشاط العلاقات العامة باعتبارها ظاهرة اجتماعية وبين الظواهر الاجتماعية الاخرى.
- **كتاب من إعداد الاستاذ مسعود شيهوب بعنوان اسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية في الجزائر،** والذي يتناول فيه مفاهيم الإدارة المركزية ولا مركزية الإدارية، واسس الإدارة المحلية وتطبيقها وكذا أجهزة البلديات والولايات في الجزائر وهل تعكس فكرة التوفيق بين المبادئ الإدارية والمبادئ الديمقراطية أم انها ترجيح أحدهما على الاخر.
- **مقال للأستاذ بومدين طاشمة بعنوان الحكم الراشد ومشكله بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر** مقدا في ملتقى وطني حول التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر، حيث قدم الدكتور من خلال دراسته إطار المفاهيمي لأبرز المصطلحات الإدارة المحلية التنمية المحلية الحكومة المحلية، كما عرج على خصوصية الإدارة المحلية في الجزائر مع تقديم استراتيجية للنهوض بها كما خلاص من خلال دراسته الى ان بناء نظام

متطور الإدارة المحلية لا يأتي بمجرد اصدار القوانين وانما لابد من انسجام بينما تقدمه القوانين وبين الظروف مقتضيات التطور.

• كتاب سمير محمد عبد الوهاب ومحمد محمود الطغامنة بعنوان الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير 2005 والذي حاول ان يسلط الضوء على واقع نظم التسيير المحلي في العالم العربي وذلك من خلال تحليل مقارن لعدد من التشريعات العربية ضمن هذا السياق كما تطرق المؤلفان من خلالها هذا الكتاب الى طرح مجموعة توجهات معاصرة في نظم الحكم المحلي ليصل في الختام الى اقتراح نموذج للبناء التنظيمي حكم المحلي في الوطن العربي.

## 8 - مجال الدراسة:

ان الاتجاهات المتزايدة في التحول الذي يحدث في العلاقات العامة، ومناقشة مختلف الاستراتيجيات الرقمية والخطوات العملية التي يمكن للإدارة المحلية للاستفادة منها في استخدام أحدث التقنيات والمنصات الرقمية، بالنظر الى ان الإدارة المحلية تقدم برامج المسؤولية الاجتماعية مساهمةً منها في تدعيم الشفافية والمشاركة في تحقيق التنمية المحلية للمجتمعات ورفاه حياة المواطن. وتعد هذه البرامج ركائز حيوية في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والمجتمعية للبلدان والتي تتجسد في برامج العلاقات العامة.

اذ ان العلاقات العامة كفيلة بفتح قنوات اتصالية دائمة بين تلك الإدارات والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، وهذا بغية التعريف بأهدافها وسياساتها ومشاريعها وبرامجها هذا من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة من جهة أخرى، بهذا كله أصبحت العلاقات العامة مساهمة ومرافقة لكل إدارة ناجحة، وهذا لا يقتصر على المنظمات الخاصة والعمومية الحكومية فقط بل امتد لشمول الإدارات المحلية التي تمثل نمط من أنماط التنظيم الإداري المعتمد في كثر من الدول والتي منها الجزائر محل دراستنا.

فالتنظيم الإداري الجزائري يجمع بين الاسلوبين المركزي واللامركزي، تجسد من خلالها مبدأ الديمقراطية في توزيع المهام بين المركزي والمحلي، ونظرا لتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة المحلية الجزائرية المتجسدة في مستويات اللامركزية المرفقة بالبلدية كقاعدة للجماعات المحلية والولاية نجدها بحاجة للعلاقات العامة كوظيفة تختص بتعزيز أداء الإدارة المحلية وتسيير شؤونها بشكل أكثر فعالية وتمكن.

لذا فيمكن تحديد مجال دراسة موضوع دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة، بوضع الحدود التالية:

#### أ - الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة على معرفة المفهوم العام للعلاقات العامة والاسس والمرتكزات التي تقوم عليها من خلال المعرفة لأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة سواء داخليا او خارجيا للمنظمة بصفة عامة وللإدارة المحلية خاصة والتأثير الذي تحدثه في تغيير الاتجاهات والأفكار، ونظرا لما يلعبه قطاع الإدارة المحلية كأحد القطاعات الهامة والحساسة في الدولة لاتساع وتشعب أعمالها ومهامها كونها تعد الأكثر تعاملًا مع الجمهور وخاصة في ظل التطور الحضاري الذي تعيشه المجتمعات البشرية، لاسيما وأنه يلامس ضروريات المواطن المحلي.

وتتعرض أيضا الدراسة الى معرفة المفهوم العام للإدارة المحلية ومقوماتها، وإبراز اهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة الخاصة بتطورها كإطار نظري، ثم عرض واقع تطبيق نظم الإدارة المحلية في الجزائر ومستوياتها ومناقشة مختلف الخطوات العلمية والعملية التي يمكن للإدارة المحلية الاستفادة من أنشطة العلاقات العامة.

وستتعرض هذه الدراسة الى إدارة ولاية قسنطينة كنموذج عن الإدارة المحلية الجزائرية.

#### ب - الحدود المكانية:

المجال المكاني للدراسة يتجلى بطبيعة الحال في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث اقتصر تطبيق الدراسة على نموذج مختار من الإدارات المحلية الجزائرية والمتمثلة في إدارة ولاية قسنطينة، مع التعرض الى بعض التجارب الدولية التي تمكنت من الاستفادة من دور العلاقات العامة في تفعيل الشفافية والمشاركة بإدارتها المحلية وذلك لتدعيم هذه الدراسة.

#### ت - الحدود الزمانية:

يمكن تحديد المجال الزمني للدراسة مع تطور العلاقات العامة مؤسسيا من أوائل القرن الفائت، كنتيجة واضحة للتطورات الإنسانية المعاصرة، وبكافة مراحلها، وصارت العلاقات العامة ضمن المنظمات أحد أهم عناصر تطورها ونموها، إضافة الى تطور الإدارة المحلية في الجزائر حيث تستعرض دراستنا مرحلتين هامتين هنا مرحلة نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي وصولا الى بعد الاستقلال وحاولت تحليل كل مرحلة ونتائجها.

#### 9 - صعوبات الدراسة:

- صعوبة ضبط المعطيات نظرا لاختلاف الرأي حول وظيفة العلاقات العامة وتعدد التعريفات المقدمة لها، مما يستلزم مناقشتها مع المتخصصين في المجال والاطلاع على الدراسات الأجنبية لأنها الرائدة في هذا الموضوع لمعرفة كيفية التعامل معه واسقاطه على الإدارة المحلية الجزائرية والاستفادة منه عند اجراء الدراسة الميدانية.
- عدم موجود دراسات تتناول كيفية توظيف العلاقات العامة على أرض الواقع خاصة ضمن الادارات المحلية باعتبارها ادارة عمومية، إضافة الى غياب دراسات الشفافية والمشاركة وسبل تطبيقها الارض الواقع أيضا وخاصة في الجزائر.
- نقص المراجع المتخصصة في هذا الموضوع خصوصا الدراسات الأكاديمية العلمية والتي تربط العلاقات العامة بالحكم الراشد بصفة عامة ضمن الادارات المحلية وتجسيد مبادئه بصفة خاصة.
- لابد لعملية البحث الأكاديمي ان تستند الى معطيات واقعية واحصائيات دقيقة ووثائق رسمية تستمد جميعها من المفروض من الهيئات والمؤسسات الإدارية صاحبة الاختصاص، غير ان ما لاحظناه عند اعداد هذه الأطروحة هو بيروقراطية الادارات الجزائرية وتبني النهج البيروقراطي ولهذا اتخذنا الاساليب اللازمة في جمع المواد الضرورية قصد بناء عمل أكاديمي دقيق وعاكس للحالة الواقعية وهذا ما جعل تحرير هذه الأطروحة شاقا ومجهدا، كما تصدر الإشارة الى ان جائع كوفيد- 19 ومت سببته من الاغلاق العام والجزئي الذي تم اقراره من طرف السلطات العليا للبلاد لفترة ممتدة لأشهر عديدة اثر بشكل رئيسي على المخطط الزمني المعتمد لإنجاز هذه الأطروحة خاصة في امكانية التنقل.

## 10 - تقسيم الدراسة:

قصد دراسة الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة والحرص على التطرق لمختلف الجوانب الضرورية فقد اعتمد على تقسيم يضمن التوازن الافقي والعمودي لهيكل البحث سواء من حيث الاتزان الشكل او التسلسل المنطقي للمضمون، وقد تم الالتزام بقواعد منهجية البحث العلمي المعتمدة في الاعمال والبحوث العلمية، فكانت خطه الدراسة كالتالي:

**مقدمة** تضمنت مدخل الموضوع طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، اسباب اختيار الموضوع، اهمية وأهدافه.

**الفصل الاول** تطرقنا فيه للإطار المفهوماتي للدراسة سواء لمفهوم العلاقات العامة وكذا الإدارة المحلية وقمنا بتقسيمه الى اربعة مباحث رئيسية تطرقنا في المبحث الاول الى ماهية العلاقات العامة من حيث تعريفها نشأتها وتطورها، دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة وكذا العلاقة بينها وبين المفاهيم القريبة منها، اما المبحث الثاني فقد كان لدراسة المداخل النظرية للعلاقات العامة ونماذجها، أما المبحث الثالث فكان لماهية الإدارة المحلية من حيث التعريف والنشأة خصائصها وكذا المفاهيم القريبة منها، اما المبحث الرابع فقد تضمن اسس ومرتكزات الإدارة المحلية وتطرقنا الى اهداف الإدارة المحلية وظائفها والعوامل البيئية المؤثرة فيها .

اما بالنسبة **للفصل ثاني** فقد تم تحديد نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث اساسية فقد تم تقصي الإدارة المحلية في الجزائر من حيث نشأتها وتطورها ومستوياتها وخصوصياتها اما المبحث الثاني فكان الاطار التحليلي لفعالية الإدارة المحلية في الجزائر فركزنا فيه على واقع الإدارة المحلية في الجزائر وادائها، وأيضا الافاق وتطلعات التي تصب اليها الإدارة المحلية الجزائرية ومن ثم تم دراسة مبدئي الشفافية والمشاركة كأهم ركائز النظام الإدارة المحلية، أما المبحث الثالث تم دراسة الأهمية والمتطلبات تطبيق الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية.

**الفصل الثالث** حاولنا من خلاله التطرق الى العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مدخل تمكين الشفافية والمشاركة تم تقسيم الفصل الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول دور العلاقات العامة في تجديد الشفافية والمشاركة وذلك بعرض كل على حده ،في حين تم تخصيص المبحث الثاني لدراسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية من حيث تعرض لمبادئها الأساسية، اسباب ممارستها في الإدارة المحلية، اهدافها وكذا اهميتها داخل الإدارة المحلية، اما المبحث الثالث فقد تمحور حول دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة في الادارات المحلية بدراسة تنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق كل من المبدئين، وقد قمنا بدراسة جمهور العلاقات العامة في الإدارة المحلية لأهميته الكبيرة من حيث دراسة الجمهور الداخلي ثم الجمهور الخارجي، والعلاقات العامة في الإدارة المحلية والرأي العام المحلي.

اما **الفصل الرابع** فقد ارتكز على دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها، قسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة حيث تم التطرق فيه الى ماهية المنهج المستخدم في هذه الدراسة وكذا الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، أما المبحث الثاني فكان مخصصا لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اجريناها بإدارة ولاية

قسنطينة من تفرغ للاستمارات والتعليق عليها وكذا عرض ما تم التحصيل عليه من خلال المقابلات التي اجريناها مع المسؤولين بالولاية، اما المبحث الثالث فقد تمحور حول عرض النتائج النهائية للدراسة.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للعلاقات العامة والإدارة المحلية

**تمهيد:**

ان الدراسات الحقيقية لوظيفة العلاقات العامة هي التي لا تقف عند حدود تقديم بعض التعريفات لها او بذكر وظائفها، وعليه ارتأينا التعرض الى العديد من العناصر المرتبطة بالعلاقات العامة في هذا الفصل نتيجة التطور السريع الذي شهدته العلاقات العامة نتيجة للتعقيد المتزايد في المجتمع والعلاقات المتبادلة بين الافراد والجماعات والمنظمة، هذه الأخيرة التي سعت من اجل تغيير صورتها وتحسين أدائها.

حيث ان أغلب الإدارات ومنها الإدارات المحلية محل دراستنا هنا تترك اليوم أهمية العلاقات العامة بالنسبة لنجاحها وتحقيق أهدافها، حيث أصبح مجال العلاقات العامة ومهامها كتخصص كامل ومستقل، وأصبحت العلاقات العامة علم له مناهجه وأدواته يتم تدريسه في الجامعات والكليات، حيث ترتبط العلاقات العامة ارتباطا مباشرا بتكوين صورة جيدة وحقيقية للإدارة، وتعدت الفكرة المعهودة عنها كمجال مرتبط فقط بأعمال الاستقبال والمجاملات والتشريفات.

وبما أن الإدارة المحلية نابعة من الشعب فهي وحدها القادرة على التفاعل مع المشاكل اليومية التي يواجهها أبناء المجتمع المحلي فهي تستطيع نظرا لقربها منهم وضع الحلول العاجلة لكل مشكلة بحسب أهميتها بخلاف الإدارة المركزية التي تقيدتها الإجراءات البيروقراطية مما يضعف استجابتها لهذه المشاكل.

وسوف نخصص هذا الفصل لتحليل الإطار المفاهيمي للعلاقات العامة والإدارة المحلية وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية.

المبحث الأول هو ماهية العلاقات العامة، أما المبحث الثاني فهو ماهية الإدارة المحلية ثم يليه المبحث الأخير وقد خصصناه لأسس ومرتكزات الإدارة المحلية.

## 1.1. ماهية العلاقات العامة.

ليس من السهل وضع مفهوم موحد وشامل للعلاقات العامة، ففريق يعرفها باعتبار ما ينبغي ان تكون عليه، وفريق اخر يراها بوجهة نظر التي تكشف عن خبرته الشخصية وغالبا ما تكون هذه الخبرة محدودة، وكثيرا ما يثور الجدل حول مفهوم العلاقات العامة من بيئة الى أخرى او من مؤسسة الى أخرى.

سنجد مراجع كثيرة أيضا تشرح تطورها خلال مختلف الحضارات الإنسانية، وهذه في حقيقة الأمر مغالطة وتؤثر سلبا على فهمنا للعلاقات العامة، والحقيقة أن العلاقات العامة كمفهوم وكعلم لم يظهر إلا في القرن العشرين، لحاجة أوجدتها الظروف الإنسانية والحضارية التي تميزت بها تلك الفترة من حياة الإنسانية، سنفصل في كل هذا ضمن هذا المبحث.

### 1.1.1. تعريف العلاقات العامة.

ليس من السهل وضع تعريف موحد وشامل للعلاقات العامة، ففريق يعرفها باعتبار ما ينبغي ان تكون عليه، وفريق اخر يراها بوجهة نظر التي تكشف عن خبرته الشخصية وغالبا ما تكون هذه الخبرة محدودة، وكثيرا ما يثور الجدل حول مفهوم العلاقات العامة من بيئة الى أخرى او من مؤسسة الى أخرى، وبالرغم من وجود الخلاف حول تعريف العلاقات العامة. وقد يبرر الاختلاف الحاصل في تعريف العلاقات العامة بالأسباب التالية: (محمد منير، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، 2007)

- التطور السريع الذي حصل في العلاقات العامة يجعل من الصعب وضع تعريف يشملها في كافة مراحل تطورها.
- يعبر التعريف في الواقع على وجهة نظر صاحبه سواء كان فردا او جماعة او هيئة، وبالتالي لا يعبر عن وجهة نظر المتخصصين.

الا ان هذا الخلاف اخذ في الانحلال يوما بعد يوم بفضل تبادل وجهات النظر عن طريق الهيئات المهنية والمؤشرات العلمية، الا ان الاختلاف الكبير ما يزال بين تعريف العلاقات العامة وبين النشاط الذي تهتم به العلاقات العامة في الحياة العملية.

فبالرغم من كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة، سوف نحاول استعراض جملة من هاته التعريفات بغية التوصل الى تعريف شامل يوفق بين وجهات النظر المختلفة، وقبل الخوض في محتويات التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة سوف نحاول تحليل مصطلح العلاقات العامة، بحيث يشتق هذا المصطلح من المصطلح الإنجليزي public relations والمصطلح الفرنسي publics relations. (عبد الحارث حمودي، 2000)

أولاً: التعريف اللغوي:

من ناحية البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجده مكون من كلمتين هما العلاقات والعامة:

- العلاقات:

جمع مفردة علاقة من الفعل علق، علق بالشيء علقا وعلقه نشب فيه، قال جرير إذا علقته مخالبه بقرن أصاب القلب أو هناك الحجاب، وعلقت منه كل معلق أي أحبها وشغف بها، وعلق معالقة والعلاقة الهوى والحب اللازم للقلب وقد علقها بالكسر علقا وعلاقة وعلق بها علوقا وتعلقها وتعلق بها أحبها، والعلاقة ما علقته به ويقال أيضا لفلان في هذه الدار علاقة أي بقية نصيب. (ابن منصور، 1997) والعلاقة هي مجموع الصلات التي تكون بين المنظمة او المؤسسة من جهة، والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى.

- العامة:

وهي مؤنث عام وجمعه عوام، والعام هو ما خالف الخاص وهو الشامل أيضا وهو كل ما اجتمع وكثر. (محمد و محمد، 1993) والعامة تشير الى الجماهيرية أي الجمهور المختلف الذي تربطه علاقة بالمنظمة.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

وفيما يأتي جملة من التعريفات التي تتطلب منا التحليل، كي نتمكن من الوصول الى صورة صحيحة عن العلاقات العامة:

- تعريفات أوائل المنظرين للعلاقات العامة:

من الأوائل الذين اولوا أهمية لهذا المصطلح إيفي لي Ivi Lee وإدوارد برنايز Edward Bernays اللذان يعتبران من المؤسسين الأوائل لهذا العلم بمفهومه الحديث.

**تعريف إيفي لي:** يرى إيفي لي ان العلاقات العامة هي تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة. (إبراهيم ع.، 1999)

وتكمن مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور وذلك لكسب وده، وتستخدم في ذلك نشر الاخبار والصور وإذاعة البيانات والتعليقات وعرض الأفلام وتنسيق المعارض والندوات، وكذلك تستخدم أساليب الدعية عندما تقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير، كما تلجا الى الإعلان بوسائله المختلفة. كما تتطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتثقيفية لجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية. (عبد السميع، 1996)

**تعريف إدوارد بيرنيز Edward Bernays** خبير العلاقات العامة الأمريكي للعلاقات يرى ان العلاقات العامة هي نشاط ذو شعب ثلاث، أولها اعلام الجماهير، وثانيها إقناعه ليعدل مشاعره وتصرفاته واتجاهاته، وثالثا بذل جهود لخلق تكامل بين المشاعر عند هيئة ما وبين مشاعر وافعال جمهورها. (ادوارد و اخرون)

- تعريف المعاجم والقواميس:

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالمعاهد والمعاجم والدوائر المعرفية المختصة بالعلاقات العامة:

**تعريف قاموس Le petit Larousse:**

جاء فيه ان العلاقات العامة هي نشاط محترف يهدف الى اعلام الراي العام بما حققته المؤسسة، وهذا من اجل تحسين صورتها الذهنية. (Le petit Larousse, 2002) يركز هذا التعريف على الاحتراف في العلاقات العامة من اجل تحسين صورة المنظمة في وسط الجمهور، لكنه يهمل وسائل تحقيق هذا الهدف.

**تعريف قاموس المصطلحات الإعلامية:**

يعرف العلاقات العامة على انها العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل. (محمد فريد محمود) هنا في هذا التعريف نجده يركز على جوهر العلاقات العامة وهو الاحترام الان هذا الأخير هو المنطلق لكل العلاقات الطيبة التي تسعى لها العلاقات العامة بين المنظمة وجماهيرها، لكن ما يؤخذ عليه هو إغفاله لأطراف العلاقة وأهدافها ووسائل تحقيق هذا الاحترام.

## تعريف معجم مصطلحات الاعلام:

تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور، وتفسر وتشرح كلا منهما للأخر، حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأبيده، أي ان العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل. (جميل احمد، العلاقات العامة، 1998)

- تعريف الهيئات (المعاهد والدوائر المعرفية):

**تعريف العلاقات العامة في إنجلترا:** العلاقات العامة هي النشاط الذي يركز على دعائم من التخطيط العلمي لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين المنظمة وبين الجمهور.

نلاحظ ان هذا التعريف انه ركز على أهمية مراعاة القواعد العلمية وخاصة التخطيط فب أنشطة العلاقات العامة، وهذا لهدف تكوين حالة من التفاهم والرضا بين المنظمة و جماهيرها المختلفة.

**تعريف دائرة المعارف الأمريكية للعلاقات العامة:** هي الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان يدور حول فكرة او حول شخص او حول جماعة ما قصد تهيئة السبل امام الجماهير لكي تعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وانه يستفيد فعلا من أداء ذلك. (عبد المجيد محمود و اخرون)

نرى ان هذا التعريف أكثر دقة، اذ يعتبر ان العلاقات العامة تعتمد على قواعد خاصة في التحليل والتأثير والتفسير استنادا الى المنهج العلمي، وبالتالي فهي تمارس من خلال تحليل المعطيات التي بحوزتها سواء تعلقت بأشخاص او جماعات.

**تعريف جمعية العلاقات العامة الامريكية:** العلاقات العامة هي نشاط أي صناعة او اتحاد او هيئة او حكومة في بناء وتفعيل علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة الجمهور الموظفين او المساهمين وغيرهم لكي تحرر من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع. ( محمد منير و سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الإداري، 1995)

نلاحظ ان هذا التعريف قد حدد ان العلاقات العامة لا تقوم بمجرد بناء علاقات سليمة بين الجمهور والمنظمات فقط وانما تحرص على تدعيم هذه العلاقة باستمرارها، ووضع أيضا ان العلاقات العامة تهتم بالجمهور بصفة عامة وليس بفئة منه، وبين ديمقراطية الإدارة في تحرير سياسة المؤسسة حسب الظروف المحيطة بها وشرحها للمجتمع انطلاقا من ان المجتمع هو الذي اعطى للمؤسسة

موطنا لنشاطه وبالتالي يجب على الإدارة ان تعمل على مراعاة رغبات افراد هذا المجتمع وتعمل على تقدمهم ورفاهيتهم.

**تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني:** يعرفها بأنها الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف الى إقامة علاقات طيبة والحفاظ على تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها. (أسامة، إدارة العلاقات العامة، 2006)

ان تعريف المعهد البريطاني يتفق في جوهره مع تعريف جمعية العلاقات العامة الامريكية وان كان يختلف معه في النص.

**تعريف الجمعية المهنية الأوروبية للعلاقات العامة:** العلاقات العامة هي وظيفة او نشاط مؤسساتي عام او خاص، يهدف الى توفير وتحسين العلاقة والثقة والتفهم مع الجماعات او ما يعرف بالجمهور، سواء كان داخل المؤسسة او خارجها فان هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها. (فضيل، 2003)

ركز هذا التعريف على تحسين العلاقة وخلق الثقة مع الجمهور، الا انه لم يحدد كيف يتم التواصل مع هذا الجمهور وما هو الهدف من وراء هذا التواصل.

**تعريف جمعية العلاقات العامة العربية:** هي مسؤوليات وانشطة الأجهزة المختلفة في الدولة سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية للوصول على ثقة جمهورها الداخلي والخارجي ويكون بالأخبار الصادق والأداء الجيد الناجح في جميع مجالات العمل ووفق التخطيط العلمي الصحيح حتى يصبح عملها مرشدا وهاديا ومنيرا في بناء الوطن وصنع سياسة في إطار الميثاق الوطني العظيم. (صبحي ، 2005)

فقد أشار هذا التعريف الى جانب مهم جدا في العلاقات العامة وهو التخطيط العلمي كما تطرق الى المجالات المختلفة للعلاقات العامة واهم مبادئها وهو تحري الصدق في نشر الاخبار.

**تعريف الجمعية الدولية لرجال العلاقات العامة:** هي وظيفة إدارية ذات طابع تنظيمي، تسعى من خلالها مؤسسة او منظمة عامة كانت او خاصة الى نيل والحفاظ على تفاهم وتعاطف المتعاملين معها. (Jean & Denis , 1972)

- تعريف بعض الباحثين العرب والغربيين:

سنحاول استعراض اهم التعريفات التي جاء بها الباحثون العرب والغربيون حول مفهوم العلاقات العامة.

عرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها نشاط مخطط يسعى الى تحقيق التأييد والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء داخليا او خارجيا من خلال صنع سياسات وبرامج تقوم في تنفيذها على الاخذ بمبدأ مهم وهو المسؤولية الاجتماعية. (محمد فريد ص.، 2004) أساس هذا التعريف انه ركز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي. والتي تعتمد عليها العلاقات العامة في نشاطاتها المخططة الموجهة لهذين الجمهورين، في سبيل خلق الرضا والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها.

تعريف محمد نعمان جلال بالقول إذا كان عالم اليوم يوصف بأنه عالم الفضائيات، أو عالم القرية الصغيرة الذكية، فانه يمكننا القول بكل ثقة واطمئنان، انه عالم العلاقات العامة التي هي أداة للتواصل وأداة لبناء الصورة الذهنية عن المؤسسة. (عبد الكريم ، 2001)

بالنسبة لعلي الباز العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المخططة والمستمرة، والتي تسعى بها المنظمات العامة والخاصة لكسب تأييد وتعاطف الجمهور الذي يهتمها والحفاظ عليه، وذلك من خلال قياس توجه الراي العام، لضمان توافقه مع سياساتها قدر الإمكان ونشاطاتها للوصول إلى المزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الاعلام الشامل. (علي ا.، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والراي العام، 2002)

منير حجاب الذي يرى ان العلاقات العامة هي أحد مجالات الإدارة المؤسساتية التي ظهرت وحققت قبولا متزايدا خلال الخمسين عاما الأخيرة ويرجع ذلك الى تعاضم أهمية الراي وكسب ثقة الجمهور لنجاح نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها. ( محمد منير و محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، 1995)

تعريف ركس هارلو Rax Harlow العلاقات العامة هي علم وفن يقوم على أسس علم الاجتماع الإنساني، ويهدف الى تحسين العلاقات بين الناس في حياتهم الخاصة، وإنها في حياتهم الجماعية. (احمد كمال ، 1976) نلاحظ ان هذا التعريف قد أهمل ذكر استقلالية العلاقات العامة كعلم قائم بذاته تطبيقي من العلوم الاجتماعية زان كان فن يعتمد على مهارات خاصة واستعدادات فردية تختلف من متخصص لأخر.

يعرف باسكا Baskin العلاقات العامة بأنها الوظيفة الإدارية التي تساعد المؤسسات في تحديد أهدافها وبلوغها وتحديد فلسفتها وتسهيل عمليات التغيير داخل المؤسسة، فرجال العلاقات العامة يمارسون العمليات الاتصالية مع كل الجماهير الداخلية والخارجية التي ترتبط بها المؤسسة لتطوير

العلاقات الإيجابية، وخلق حالة من التوافق بين أهداف المؤسسة وتوقعات العميل. (محمد الجمال و خيرت ، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، 2005)

الملاحظ على هذا التعريف انه شمل عدة جوانب هي انه حدد العلاقات العامة انها احدى الوظائف الإدارية الأساسية وحدد أيضا مهام هذه الوظيفة وأوضح أهميتها، إشارة الى ان إدارة العلاقات العامة تبدأ بتطوير التأثير والتفاهم بين مكونات المؤسسة وبين المجتمع الخارجي.

ثالثا: التعريف الإجرائي:

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي للعلاقات العامة والذي يمثل في جوهره أهم خصائص العلاقات العامة:

- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية التي تتسم بقلة الأهمية، بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المؤسسات، فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات يفرد بها المجتمع المعاصر.
  - العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية ومهمة مستمرة ومخططة لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آتية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
  - العلاقات العامة وظيفة (استشارية-تنفيذية)، أولا استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير، وثانيا تنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
  - العلاقات العامة هي أيضا وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل اي تعكس وجهة النظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمؤسسة.
  - تعتمد العلاقات العامة في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العلمي وهو القائم على الدراسات والبحوث المستمرة والتخطيط العلمي السليم، أي العلاقات العامة ليست نشاطا عشوائيا.
- 1.1.2 نظرة تاريخية لنشأة وتطور العلاقات العامة.**

قال أحد الخبراء الأمريكيين ان الإطار التاريخي للعلاقات العامة هام جدا لممارستها في الوقت الحاضر، لان من لا يتذكر الوقائع التاريخية ولو لم يطلع عليها فمن المتوقع بان يكرر اخطائها.

فبالرغم من ان العلاقات العامة الحديثة قد ولدت مع مطلع القرن العشرين وهو من المصطلحات الحديثة نوعا ما التي لم يتفق لتحديد استعمالها على مستوى العالم، الا ان الاعتراف بقوة الراي العام ومحاولة تطويعه للمصلحة يمتد الى عصور ما قبل التاريخ.

فالعلاقات العامة عرفت تطورات و تغييرات كثيرة جدا على مر التاريخ، و ذلك منذ ظهورها في أولى أشكالها البدائية، و إلى أن وصلت و أصبحت على ما هي عليه اليوم، فقد تعددت الرؤى والمفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات و الحضارات، حيث عرفت العلاقات العامة منذ القدم كظاهرة اجتماعية عفوية مارسها قادة الراي والزعماء الذين ملكوا مهارة التحدث والقدرة على الإقناع والتأثير، فمحاولات التفاهم مع الآخرين والتأثير على آرائهم قديمة قدم البشرية نفسها، ولكن الاختلاف في الوسائل المستخدمة، وسعة النشاط في الزمن الحاضر عنه في الأزمنة القديمة، فقد تعددت الرؤى والمفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات والحضارات. (نضال، 2005)

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية هي أول ما ظهرت فيه ممارسة أنشطة ووظيفة العلاقات العامة، وأيضاً هي نفس المكان الذي شهد تطورها من مجرد ممارسة غير مقننة ومجهولة المسمى الى ممارسة أكثر تقنياً، فمهنه معترفاً بها ثم صارت علماً يدرس في المعاهد المتخصصة والجامعات، زمنها انطلقت الى باقي دول العالم تدريجياً، حتى وصلت الى الوطن العربي في أوائل الاربعينات من القرن الماضي. (محمد م.، 1992)

وفيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر الفترات التاريخية:

#### أولاً: العلاقات العامة في العصور القديمة.

ظهرت العلاقات العامة في المجتمعات البدائية من خلال الممارسات والعلاقات التي كانت سائدة بين أفراد الأسرة الواحدة، والتي توسعت فيما بعد لتصبح عشيرة تنتسب إلى أصل واحد، حيث كان شيوخ القبائل يحاولون إقناع الآخرين بحقوقهم وواجباتهم، عن طريق محاولة إرساء التفاهم فيما بينهم والتعاون، عن طريق إقامة علاقات ودية متبادلة، خاصة في حالات الحروب. (حسين عبد الرحمان ، 1997)

وهذه الفترة التي تبدأ منذ البشرية وحتى قبل نهاية القرن 15 ويمكن ان نقسم هذه المرحلة الى

قسمين هما:

- العلاقات العامة في العصور الأولى لحياة الانسان:

ولقد كانت القبائل البدائية تحتاج الى الاعلام من اجل:

- حماية مصالحها والمحافظة على استمرارها.

- كما كانت القبائل البدائية في حاجة ماسة الى التعاون والتماسك بين افرادها عن طريق

التفاهم.

- يتم التواصل القبائل فيما بينها من خلال الحفلات والمناسبات الاجتماعية والدينية المختلفة.
- كان رئيس القبيلة يلعب دور القائم بالاتصال، حيث يختار بعض الأشخاص مثل (البطل والساحر) الذين يتولون تعبئة افراد المجتمع في الأمور التي يسعى الى ايصالها الى افراد القبيلة. (محمود هـ.)

وعموما كانت العلاقات العامة في الماضي تعتمد على الانفعالات، الإحساس الفطري والتقدير الشخصي.

#### - العلاقات العامة والحضارات الإنسانية القديمة:

تطورت وتعددت أساليب ممارسة أنشطة العلاقات العامة لدى القدماء في كل من حضارة وادي الرافدين ووادي النيل في الشرق والحضارة اليونانية والرومانية في الغرب، وقد كانت لهذه الحضارات علاقات بالجماهير المختلفة استخدمت فيها عدة وسائل لتوصيل الآراء وعرض وجهات النظر وتقديم التعليمات والتوجيهات.

#### - حضارة وادي الرافدين:

كشف علماء الآثار في العراق عن اول نشرة زراعية يرجع تاريخها الى 1700 سنة قبل الميلاد تقدم توجيهات لمزارعين عن الكيفيات والطرق السلبية والطرق السليمة لإنجاح محصولهم الزراعي. (زياد و عبد الغفور ، 2001)

#### - العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية:

عرفت الحضارة الفرعونية العلاقات العامة كنشاط انساني منذ القدم، حيث كان على لسان ملوكها وكهناتها، يتم نقل وتسجيل الانتصارات وشرح الإصلاحات والشعائر القديمة والطقوس والارشادات الدينية المختلفة، وهذا من خلال النقوش والرسومات الحجرية على أوراق البريد.

#### - العلاقات العامة والحضارة البابلية والاشورية:

إتسمى هذا المفهوم في قيام ملوك بابل وآشوريا بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم، وحتى معتقداتهم واتجاهاتهم، خاصة في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية.

بالإضافة إلى الميدان الاقتصادي عن طريق القيام بتكليف الأذهان مع الظروف الراهنة، من خلال الصحف الملكية التي تنشر فيها الأوامر والتعليمات مع مراعاة الأوقات المناسبة، كالأعياد والمناسبات باستخدام اللوحات الطينية التي تصور الحروب، وتنقل الإرشادات الزراعية للفلاحين. (محمد عبد

الفتاح م.، 1994)

حيث كان الاثوريين اول من اتبع النشرات المصورة التي تستخدم في العلاقات العامة حاليا، اذ كانوا يرقمون انتصاراتهم، وهي بذلك تحل محل الملصقات واللافتات في الوقت الحاضر اما في عهد الامبراطور اشور بانيال فقد وجدت في خزائنه مجلات مفصلة بحسب تواريخها وحوادثها، وكان الغرض منها الإعلان لمبادئ معينة، وهذا كله يدخل ضمن نشاطات العلاقات العامة الخاصة في ميدان الاقتناع. (حاسم سلمان و اخرون، 1981)

- العلاقات العامة عند اليونانيون القدامى:

تبين تسجيلات اليونان القدامى اهتمامهم بنفوذ الراي العام، حيث كانت اعمال الاتصال جزءا من اعمال الحكومة الاغريقية، فقد اولوا أهمية كبيرة للاتصال بالجماهير، اين بدأت الاهتمامات ببعض القادة والحكام والشعراء وغيرهم، ومن جهة أخرى يسمحون للشعب بالتعبير عن آرائه وافكاره وتبليغها للمسؤولين بغية انشاء علاقات من المودة والثقة المتبادلة بين الشعب والحكومة. (حسين عبد الرحمن ، 1994)

- العلاقات العامة عند الإغريقين والرومان:

شهدت العلاقات العامة في الحضارة الرومانية قفزة نوعية جراء النظام الديمقراطي الذي ساهم كثيرا في تطور العلاقات العامة، فكتب عن مجلس الشيوخ الروماني عبارة (مجلس الشيوخ والشعب الروماني)، وحين سيطر الدين المسيحي على السلطة، كتب على واجهة المجلس (صوت الشعب من صوت الله). (سعاد ، 2000)

تطورت أساليب التأثير في الراي عن طريق الخطباء في التاريخ مثل شيشرون، فامتد النشاط الإعلامي من السياسة الى النواحي الاجتماعية، فهناك قصيدة مشهورة للشاعر الروماني فرجيل حيث سميت الريفيات وكانت تهدف الى توعية المزارعين بزيادة الإنتاج الزراعي لمواجهة زيادة السكان. (محمود هـ.)

تميز المجتمع إبان الحضارتين الإغريقيتين والرومانية بكثرة التفاعل والاتصال بين الحكام ومع ظهور مبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية فأخذت العلاقات العامة في التوسع والإنتشار، وخاصة بعد زيادة الاهتمام بالاتجاهات السائدة وميول الناس وتقاليدهم. (محمد عبد الفتاح م.، 1994، صفحة 169)

- العلاقات العامة عند العرب:

الشعر عن العرب هو وسيلة العلاقات العامة والشاعر هو القائم بها، فقد كان يلعب العرب دورا رئيسيا في نقل وجهة نظر القبيلة الى القبائل الأخرى في سوق عكاظ، فيتحدث شعرائهم نيابة عن القبائل

ينشودون فضائلها ويتفاخرون بأنسابها واعمالها محاولين استمالة القبائل الأخرى لها. (محمد ناجي ، 2000)

فالوظيفة الإعلامية للشاعر يقوم بها من خلال شعره الذي يعتبر السجل الذي يدون فيه تاريخ قبيلته وعاداتها.

ثانيا: العلاقات العامة في العصور الوسطى.

- العلاقات العامة والحضارة الإسلامية:

مع الحضارة الإسلامية تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البراهين والإقناع والحجة في نشر الدعوة الإسلامية، حيث اهتم الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته بممارسة العلاقات العامة بشكل فعال ومؤثر لإقناع الناس، وتوضيح فضائل الدين الجديد لهم من خلال الاتصال بهم والتحدث إليهم عن طريق الخطابة والاجتماعات والشورى، كما تضمنت الشريعة الإسلامية جميع الأصول الأخلاقية السليمة التي يستند إليها فن العلاقات العامة الحديث. (عبد الرزاق محمد ، 2005)

ف نجد أن الفاطميين والشيعة كانوا من أكثر المسلمين اتقانا للدعوة، و متمرسين في أساليب التأثير في النفوس، فقد استخدموا الاحتفالات و الأعياد و المواسم و هذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة، (محمد عبد الفتاح م.، 1994، صفحة 169) ويتجلى هذا بكل وضوح من خلال الآيات القرآنية العديدة التي تدعو الى حسن الخلق وانك لعلى خلق عظيم، سورة القلم، الآية 4. وكذا الآيات التي تدعو الى التغيير كقوله تعالى ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون سورة ال عمران، الآية 104. فقد تم شرح مفهوم التغيير في الإسلام وتم توضيح الفرق بين التغيير للأفضل والتغيير للأسوأ، وإذا كان مفهوم العلاقات العامة يوحي بمعنى التأثير والتغيير نحو ما يرى بانه أفضل، فان المصطلح يتجلى بأسمى معانيه في المفاهيم الشرعية الإسلامية. فالشريعة الإسلامية (عايد فضل ، 2006) تتضمن جميع الأصول الأخلاقية السليمة التي يستند إليها فن العلاقات العامة الحديثة فالدين في نظر الإسلام "هو المعاملة". (محمود ه.، صفحة 4)

- العلاقات العامة في المجتمعات الأوروبية اثناء العصور الوسطى:

كانت المجتمعات في ظلمات التعصب والجهالة نتيجة الجهل والفساد والتعصب الديني، كما اتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي وانتشار النفوذ الإقطاعي. (هناك ح.، 2001) هذا بالنسبة للمجتمعات الأوروبية على عكس الحضارة الإسلامية التي كانت تعرف اوج تطورها.

حيث نجد ان العلاقات العامة عانت اثناء العصور الوسطى هنا من التدهور والفساد بسبب ظلم الملوك والأنظمة الاقطاعية، واستمر هذا الى ان عرفت بداية التطور والازدهار في عصر النهضة الأوروبية، حيث تجسد الاعتراف بقيمة الانسان وحقه في الحياة، كما ازداد الميل الى المعرفة والرغبة في التجربة وحب الاستطلاع وكشف المجهول، وتضاعف الاهتمام بدراسة آراء الناس ومعرفة رغباتهم، كما ظهرت الصحف والنشرات واستغلت في شرح المذاهب المختلفة، كما استخدمت الكنيسة عملية التبشير للمسيحية وخاصة افريقيا، (محمود ي.، 2008) غير أن العلاقات العامة نشطت مع ظهور المذهب البروتستنتي التبشير به وما نجم عنه ذلك من دفاع عن المذهب الكاثوليكي.

### ثالثا: العلاقات العامة في العصر الحديث.

في العصور الحديثة ومع بداية القرن العشرين أخذت العلاقات العامة تبرز بشكل واضح كنشاط هام تحرص عليه المؤسسات الكبرى، حيث يمكننا أن نرجع تاريخ تكتيكات العلاقات العامة الحديثة إلى العقد الأول من القرن العشرين، (بسام عبد الرحمن، ، ادارة العلاقات العامة، ، 2013، صفحة 40) حيث يرجع اول استخدام لمصطلح العلاقات العامة في كلية الحقوق بجامعة بيل في نيويورك سنة 1882 تحت عنوان العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية.

الا ان فياجي أوكوك Fuage Akock رئيس المعهد اللندني للعلاقات العامة (الطاهر ، 2014) يرجع استعمال تعبير العلاقات العامة لأول مرة لتوماس جيفرسون الرئيس الثالث للولايات المتحدة (علي ا.، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، 2002) سنة 1802 وذلك عندما وجه رسالته السابعة الى الكونغرس باستخدامه عبارة العلاقات العامة بدلا من عبارة حالة من الفكر State of thought (كريمة، 2010)، كما استخدم تيودور فيل Théodor Vail رئيس شركة التلفزيون والتلفزيون الاهلية عام 1908 هذا التعبير لأول مرة على راس تقرير الشركة لذلك العام، (محمد منير ، المعجم الإعلامي، 2004) ويعتبر المؤسس الفعلي للعلاقات العامة بتأسيسه مكتب الاشتراكات والشكاوى ما مهدا الطريق للذين جاؤوا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، ومنه تعتبر الولايات المتحدة الامريكية هي الميدان الخصب الذي نبتت فيه العلاقات العامة بمفهومها الحديث.

ويعتبر ايفي لي الذي كان يشتغل صحفيا بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان إيفي لي غير راضي عن طبيعة العلاقة السائدة بين أرباب العمل والعمال، وهذا كان سببا رئيسي في اهتمام هذا الأخير بموضوع العلاقات العامة، سيما مع الأزمة

الاقتصادية التي شهدتها العالم مع مطلع القرن العشرين، (موسى ا.، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، 2010) سيما أزمة 1907 وأزمة 1929، حيث تأثرت الطبقة العاملة، وانحدر المستوى المعيشي لها، وسرح الكثير من العمال من عملهم، ما أدى إلى تنامي جو من السخط العام والغضب الشعبي من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل، وترسخت الصورة السلبية آنذاك لرجال الصناعة في أذهان الجماهير وارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش الجشع المستغل، وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان يخيم شبح تسريح 12 مليون عامل سيصبحون عاطلين عن العمل يهدد الدولة واستقرارها، بقيام ثورة عمالية وشيكة، خاصة بعد قيام أحد أكبر رجال الصناعة وهو جون روكفيلير بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين، ما أثار غضب الطبقة العمالية، ولكن روكفيلير أراد تدارك الوضع فاستعان بخدمات المكتب الصحفي إيفي لي لتحسين صورته أمام الرأي العام، وبالفعل قام إيفي لي بإعداد استراتيجية للعلاقات العامة كانت تهدف على التغيير الجذري لصورة روكفيلير، وتحسينها وإظهارها بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير، عوض ذلك الشرير المستغل، لذلك اقترح عليه إيفي لي القيام بما يلي: (رحي مصطفى و وعدنان محمود، 2005)

- تأسيس المنظمات والجمعيات وتنظيم النشاطات الخيرية.
- تمويل الجامعات وتدعيم البحث العلمي والتقني.
- إعلام الصحافة بكل شفافية عن مبالغ الضرائب التي تدفعها مؤسساته وكذلك الكشف عن الأجور المدفوعة لآلاف العمال شهريا.

حيث قام إيفي لي عام 1903 بافتتاح مكتب للإشهار مع جورج باركر George parker، وبعد سنوات قليلة أصبح لي ممثلاً لشركة الفحم وسكة حديد بنسلفانيا، وخلال إضراب عمال الفحم أصدر إعلان المبادئ وبه دشن مفاهيم الانفتاح والأمانة في التعامل مع الجمهور ليمثل نقطة تحول من وكلاء الصحافة في القرن التاسع عشر إلى العلاقات العامة في القرن العشرين واستطاع لي أن يتوصل إلى مفهوم إنسانية الأعمال التجارية وأبرز أن العلاقات العامة هي أكثر فاعلية حينما تؤثر في المستخدمين والزبائن وأعضاء المجتمع. (بسام عبد الرحمن، ، إدارة العلاقات العامة، ، 2013، صفحة 40...49) والحكومة الأمريكية بدورها اتخذت العلاقات العامة كوسيلة أساسية لإقناع الرأي العام بخصوص كثير من القرارات السياسية التي تتبناها، كالحرب على النازية فلولا العلاقات العامة لكانت الحرب آنذاك أقل شعبية حيث باشرت أمريكا حملة إعلامية واسعة لإعلام الجمهور بأهمية

الحرب بالنسبة للأمريكيين، ولم تصبح العلاقات العامة بذلك وسيلة فحسب، بل أصبحت دعامة أساسية من دعومات المؤسسات الديمقراطية. (Jean C. , 1977)

ومازالت الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم العلاقات العامة لتبرير مواقفها وكسب الرأي العام الأمريكي والعالمي لصالحها في الكثير من المواقف والقضايا، منها الحرب الباردة، الحرب على العراق، الحرب على الإرهاب، الخ

وقد ظهر بعد الحرب العالمية الأولى رائدان في مجال العلاقات العامة وهما كارل بايوير Carl byoir و إدوارد بيرنايس Edward Bernays والذي اصدر اول كتاب في العلاقات العامة بعنوان بلورة الرأي العام Crystallizing public opinion والذي نشر عام 1923 ، وخلال عام 1947 تأسست جمعية العلاقات العامة الامريكية والتي أصدرت دستورها في نفس العام. (صالح و تيسير، 2010) الا انه يمكن القول ان التطور الفعلي للعلاقات العامة بدا من خلال الجهود التي بذلتها مجموعة من رواد العلاقات العامة، وهم: (William , 2007)اموس كندال Amos Kendal، إيفي لي، إدوارد بيرنز.

بعد أموس كدال الذي كان يشتغل مستشارا لشؤون الراي العام للرئيس الأمريكي جاكسون من بين اول رواد العلاقات العامة، حيث قام بتحليل ودراسة الراي العام، كما حلل مضمون الوسائل الإعلامية ليتعرف منها على اتجاهات الراي، ونتيجة لمعرفته العميقة باتجاهات الراي العام وكيفية قياسها، فقد قدم اسهامات متعددة في رسم سياسة الدول الامريكية في ذلك الحين.

اما إيفي لي فقد بدا حياته العملية كمراسل لعدد من الصحف، ثم تنقل في عديد من الوظائف، فعمل في مكتب الصحافة التابع للحزب الديمقراطي، وكذلك عمل مستشارا للعلاقات العامة لعدد من الشركات الصناعية الامريكية، وقد أرسى إيفي لي مجموعة من المبادئ والاسس التي اثرت العلاقات العامة ومهدت لتطورها، ومنها:

- أظهرت أهمية الراي ومدى قوته، وأهمية حصول الحكومة على تأييده لنجاح برامجها، وبالتالي أكد على ضرورة اهتمام الحكومة بدراسة الراي العام، وعلى إقامة صلات معه بصورة دائمة حتى تحصل على تأييده ودعمه.

- يجب ان تربط المنظمات أهدافها بأهداف المجتمع، بحيث يمكن من خلال تحقيق هذه الأهداف تحقيقها للصالح العام، وعلى هذا فانه يجب على المنظمة ان تعلم جمهورها والمجتمع المحيط بكافة الخدمات والاسهامات التي تقدمها في سبيل تطوير المجتمع.

- على المنظمات بكافة أنواعها إيجاد مجموعة من قنوات الاتصال لترابطها بالجمهور، ويمكن من خلالها توصيل كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماهير مع مراعاة الصدق والوضوح في عرض كافة سياسات المنظمة.

- يجب على المنظمات بكافة أنواعها ان تركز على الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية الشعور بالرضا لدى الراي العام نظرا لأهميته في نجاح المنظمة.

ويعد أيضا إدوارد بينز من كبار رواد العلاقات العامة، وقد قام بالعديد من الاسهامات في مجال تطوير العلاقات العامة، فقد كتب بيرنز عدة كتب في مجال العلاقات العامة، حيث صدر في عام 1928 كتاب الدعاية والعلاقات العامة، وفي عام 1955 كتاب هندسة الاقتاع، عام 1961 كتاب مستقبلك في العلاقات العامة وفي عام 1965 أصدر كتاب تاريخ فكرة ومذكرات مستشار العلاقات العامة الذي يعتبر ملخص لرحلته الطويلة مع مهنة العلاقات العامة. (إبراهيم ا.، 1981)

إضافة الى ان ادوارد بينز هو اول من درس مادة العلاقات العامة في الجامعات وذلك في جامعة نيويورك عام 1923. (محمود ه.، صفحة 6)

من أقواله الشهيرة:

It is important that any effort to influence or effect the american public, that is not in the public intrest be killed by the light of pitiless publicity and analysis

بمعنى انه من المهم أن أي جهد لاستقطاب أو التأثير على الراي العام الأمريكي، ليس في قتل اهتمامات العامة على يد ضوء الدعاية والتحليل بلا شفقة. إدوارد بيرنيز.

الا انه وفي الفترة الأخير شهدنا تطرو فكرة العلاقات العامة وزيادة الاهتمام بها في البلدان العربية فهي تدرس في معظم الجامعات والمعاهد العربية وعلى مستوى الدراسات العليا، وفي الميدان العملي يعتبر إنشاء وزارات الارشاد والاعلام لتزويد الراي العام المحلي والعالمى بالمعلومات عن اعمال الحكومة وانشطتها وسياستها دليل على الاعتراف بأهمية العلاقات العامة، كما ان معظم المؤسسات والشركات الحديثة اخذت تنشئ وحدات واقسام للعلاقات العامة. (رحي مصطفى و وعدنان محمود، 2005، صفحة 225)

### 1.1.3 دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة.

نتيجة للتطور والتقدم الحاصل في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ظهرت الحاجة إلى قيام الإدارات والمؤسسات بأداء نشاط العلاقات العامة على أساس علمي ومدروس، حيث أن في ذلك استجابة علمية للأسباب الآتية:

- ظهور الثورة الصناعية والاعتماد على نمط الإنتاج الكبير: جاء نتيجة عن الثورة الصناعية التي بدأت في إنجلترا في القرن 18 زمنها انتشرت الى بلاد أوروبا الغربية، الى ظهور أوضاع اجتماعية جديدة مثل خروج المرأة للعمل، انتشار وتضخم مشكلة البطالة، سوء العلاقة بين أصحاب العمل والعمال، ظروف عمل غير مناسبة، تدني مستوى الخدمات المقدمة للعاملين ... فقد مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، ذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج (عبد الحي محمود و وآخرون، 2000)، وأجريت دراسات مختلفة للوقت و الحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج و ظهور الصناعات الضخمة التي استعملت آلاف العمال و الملايين من المستهلكين. (هناك ح.)

ونتيجة لذلك كما قلنا ظهرت الاضطرابات العمالية للاحتجاج على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف معيشية أفضل، (وجدي ) ونتيجة لذلك ظهرت نظريات سياسية واجتماعية لإعادة تنظيم علاقات الإنتاج وكان من أبرزها البيان الشيوعي الذي أصدره كارل مارس وانجليز عام 1848 وفي ظل الصراع بين التفكير الرأسمالي والتفكير الشيوعي أصبح من الضروري كسب تأييد الجماهير لهذا المذهب او ذاك. (على ، 1895)

وهنا ظهرت الحاجة لضرورة تحسين العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين وأهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والجمهور الداخلي للمؤسسة، كذلك فإن الاعتماد على نمط الإنتاج الكبير أظهر الحاجة لضرورة إيجاد علاقات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة بما يساعد على إشباع احتياجاتهم واستيعاب إنتاج المنظمة بحسب نشاطها. (وجدي ، صفحة 18)

- دور نقابات العمال: رافق التطور الصناعي ظهور تجمعات ونقابات عمالية لعبت دورا مهما في عملية الإنتاج وتوجيه جمهور العمال، وأصبح لهذه النقابات قوة مؤثرة تشارك في توجيه العمل بالمؤسسة، مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والنقابة بشكل يخدم المصلحة العامة. (عبد الناصر أحمد و لبنان هاتف ، 2009)

-تزايد المنافسة وانتشار المؤسسات: حيث زادت المنافسة بين المؤسسات نتيجة لتعددتها في كافة المجالات وأصبحت من الضروري للمؤسسة أن تتفاعل بشكل ديناميكي مع البيئة المحيطة وذلك في ضوء النظرية الإيكولوجية فالمنظمة تنشأ أساسا نتيجة لحاجة مجتمعية وهي تتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة وهذا يساعد نشاط العلاقات العامة الإيجابي في المنظمة على استمرار وتحقيق هذا التفاعل بصورة إيجابية. (وجدي ، صفحة 19)

بالإضافة إلى الثورة الاقتصادية والاجتماعية التي سببها الكساد الكبير في الثلاثيات والتي أعطت الزخم للشركات كي تبحث عن دعم عام، فبرزت دوائر العلاقات بالعشرات في الشركات الكبرى وذلك للدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المساعدة لاستعادة الناس بعد الكساد. (فريزر، 2007)

وهنا نجد جومينار كينز الذي دعا إلى تدخل الدولة بشكل مؤقت في الحياة الاقتصادية لإعادة الاقتصاد لاستقراره.

-الوعي العام المتصاعد: نتيجة لتطور المجتمعات وتقدمها بدأت تحترم إرادة الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية، فقد أصبح المواطن قوة لاستنهان بها وأصبحت أجهزة الحكم في خدمة هذا المواطن، كما أصبح للرأي العام قوة وتأثير ودور أساسي في قيام الحكومات أو إسقاطها مما دعا الحكومات والمؤسسات إلى الاهتمام بالرأي العام من خلال شرح سياستها بهدف تهيئة أذهان الجمهور وتعبئته لقبولها وتأييدها. (عبد الناصر أحمد و لبنان هاتف ، 2009، صفحة 52)

بالإضافة إلى انتشار التعليم وتوسعه، فكما ازدادت نسبة المتعلمين في المجتمع ازدادت الحاجة إلى نشر المعلومات والحقائق، والتعليم لا يقتصر على تمكين الفرد من الاطلاع والتتبع وإنما يجعله أكثر وعيا بحقوقه وواجباته ودوره في المجتمع. (بسام عبد الرحمن ، إدارة العلاقات العامة، 2013)

وهو ما أكده هارولد تشايلدر أستاذ العلوم السياسية الأمريكي سنة 1940 حيث قال مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد لإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجماهير أو تعديلها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير ولكي يحقق ذلك على الوجه الأمثل لا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر. (علي ع.، الاعلام وقضايا التنمية، 2004)

أما على المستوى الكلي للدولة نلاحظ ان تزايد الوعي السياسي وانتشار النظم الديمقراطية أدى الى اهتمام الحكومات بالتأثير على الراي العام سواء على المستوى المحلي او الدولي وذلك من خلال مختلف وسائل الاعلام والتنظيمات السياسية، وانشات وحدات متخصصة لتحليل الراي العام والتعرف على اراء الافراد حول مختلف القضايا والمشكلات الواقعة وذلك لأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات او السياسات المختلفة تجنباً لكي ما قد يحدث. (محمد ج.، 1997)

**-التقدم العلمي والتكنولوجي وعصر المعلوماتية:** إن العالم اليوم يعيش ثورة في المعلومات نتيجة التقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصال وهذا أدى بدوره إلى سهولة الحصول على المعلومات وهو ما يضيف على المعلومات خاصية المشاركة من حيث كونها قابلة للتبادل بهدف بناء وتحقيق الخبرات المشتركة (وجدي ، صفحة 20)، فمع اقتراب العالم من ان يصبح مجتمعا للمعلومات العالمي واستهلاكها فان ذلك افضى الى امتلاك قدرات تنظيمية على إدارة منظمات المعلومات، ومن ثم توظيف هذه القدرات في خدمة أساليب ووسائل ممارسة نشاط العلاقات العامة في المجتمع او المنظمة او الفرد. (موسى ب.، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، 2014)

حيث أن وسائل الاتصال تعتبر جوهر عملية العلاقات العامة وهي تهدف إلى تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإداراتها من الجهة وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى، وبذلك تساعد على خلق جو التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الناصر أحمد و لبنان هاتف ، 2009، صفحة 52)

**-الديمقراطية العالمية في القرن الحادي والعشرين:** في ظل دخول العالم في القرن الحادي والعشرين عرفت الديمقراطية تقدماً وازدهاراً كبيراً خاصة بعد تدمير جدار برلين وانحلال الاتحاد السوفياتي وغيرها من الأحداث التي ساهمت في دعم وقيام الديمقراطية حقه وفعالة وفي ظل هذا نجد أن تحدي العلاقات العامة قد ازداد في شدته لأن الديمقراطية العالمية تعتبر من أهم الدوافع التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة في كل المجتمعات.

**-المنافسة بين الأجهزة التنفيذية والتشريعية:** على الرغم من أن وظائف العلاقات العامة تقع ضمن حدود مسؤوليات أجهزة الإدارة العامة فإن المجالس التشريعية تتنافس مع الإدارات التنفيذية في إجراء الاتصال مع الجمهور وهنا يلاحظ أن العديد من أفراد يفضلوا إجراء الاتصال مع ممثليهم سواء في تزويدهم ببعض المعلومات أو بشأن تقديمهم شكوى، ومن هنا يرى الباحثون أن روح التنافس

القائمة من أجل خدمة الجمهور تكون محصلتها ذات فوائد كبيرة على العلاقات العامة. (محمد صاحب ، 2015)

إن العلاقات القائمة بين الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي تسهل للمواطنين الحصول على المعلومات من خلال ممثليهم في البرلمان من جهة، والوزراء والنواب في الجهاز الحكومي من جهة ثانية.

#### 1.1.4 العلاقات العامة والمفاهيم القريبة.

تحتاج العلاقات العامة الى التمتع بمعرفة جيدة بالعلوم القريبة منها لان من الصعب على ممارس العلاقات العامة أداء نشاطه دون هذه المعرفة لان العلاقات العامة تعتمد على العديد من العلوم في تطوير وتحديث اساليبها وادواتها.  
أولاً: العلاقات العامة والاتصال.

تعتبر العلاقات العامة نشاطا اتصالي بالأساس إذ تعتمد في جل أنشطتها على الاتصال.

ويعرف الاتصال بأنه ارسال واستقبال معلومات بين طرفين على الأقل من خلال وسيلة من وسائل الاتصال، وتعتبر العلاقات العامة أحد الوسائل الاتصالية الهادفة الى حدث تأثير إيجابي في سلوك الطرفين المرسل والمرسل اليه. (عبد العزيز محمد، 1994)

يتفق كتاب العلاقات العامة على ان الاتصال هو أساس العلاقات العامة، اذ لا يمكن ممارسة هذه الوظيفة بدون اتصال، اذ يقول جون بيار روسلو Jean Pierre Rousselot الرئيس السابق للجمعية الفرنسية للعلاقات العامة بان العلاقات العامة تشمل على سياسة اتصالية وإعلامية داخل المؤسسة، او الإدارة او الجماعة، تتكون من وظيفة مستمرة ومندمجة في حياة هذه الجماعات، ان العلاقات العامة تساعد على إقامة العلاقات الداخلية قبل العلاقات الخارجية لكافة الجماهير المختلفة. (كريمة، 2010، صفحة 86)

ثانياً: العلاقات العامة والإعلام.

الإعلام هو بمثابة نشر للمعلومات والأخبار والآراء الصادقة على الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة خدمة للصالح العام، (فاطمة س.، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة

الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، (2008) ويعرف الاعلام على انه توفير الأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق التي تمكن الجمهور من تكوين رأي سليم في أي موضوع او مشكلة معينة. (بشير عباس و محمد علي ، الترويج والاعلان، 1998)

فالمفهوم الشائع للإعلام هو نشر للأخبار والحقائق والأفكار والآراء، والتعبير عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إطار موضوعي من خلال أدوات ووسائل محايدة هدفها إتاحة الفرصة للإنسان للوقوف على الأخبار والحقائق والآراء ليكون قادرا على تكوين فكره الخاص به والذي يمكنه من اتخاذ الموقف الذي يراه ملائما. (محمود، محمد ، 1994)

فالإعلام لا يعدو أن يكون أكثر من مجرد البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات في وسائل النشر المختلفة نظير مقابل، بقصد تنوير الرأي العام وتبصيره بمجريات الأمور، حتى يمكن للجمهور تكوين رأيه على أساس من الواقع من الحقائق. (لقوي ، 2012)

ثالثا: العلاقات العامة والدعاية.

لقد عرفت الدعاية من قبل تونيز بأنها: إثارة الرأي العام على نطاق واسع بغرض نشر الأفكار اعتبارا لصدقها أو صحتها. (أحمد ب.، 1998)

وعلي عوجة يقول بان الدعاية هي جهود مقصودة للتأثير في الآخرين بفكرة أو رأي أو شخص أو مؤسسة أو تغيير الآراء و الاتجاهات السائدة نحو قضية معينة. (موسى ا.، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، 2010)

والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:

الجدول رقم (01): الفرق بين العلاقات العامة والدعاية.

الدعاية	العلاقات العامة
---------	-----------------

الهدف	إقامة علاقات طيبة وحسنة.	السيطرة والتأثير على عقول الآخرين.
صفة الإعلام	إعلام صادق (ذكر الحقائق كما هي).	إعلام مشوه (تعتمد المبالغة والتزوير في ذكر الحقائق).
الأسلوب	موضوعي، ديموقراطي (احترام رأي الفرد وحقه في الوصول إلى الحقيقة).	التضخيم والتهويل، استبدادي (العمل على تغيير بعض الأفكار عبر الضغط وإثارة العواطف).
التغذية الرجعية	موجودة (معرفة رأي الجماهير ضروري).	غير موجودة (معرفة رأي الجماهير غير ضروري).
الرسالة	واضحة محددة حقيقية واقعية.	ناقصة مزيفة خاطئة غير واقعية.
النزعة الأخلاقية	أهم مبادئ العلاقات العامة.	قد تقوم بتغيير العددي من المبادئ بأساليب غير أخلاقية وغير سليمة.
طبيعة العمل	تعمل العلاقات العامة للمدى الطويل إنه هي نشاط دائم من نشاطات المنظمة.	الدعاية تعمل على تحقيق أهداف سريعة ولا تهتم بالنتائج البعيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً: العلاقات العامة والإعلان.

يعرف الإعلان على انه نشر المعلومات أو البيانات موضوعها بيع بضاعة أو أفكار أو المساعدة على بيعها والإعلان عادة مدفوع الأجر ولذا فلإعلان حرية التحكم في رسالته واعلانه سواء في مكان النشر أو وقته أو إخراجة. (محمد احمد محمد ، 2017)

إن الفرق الموجود بين العلاقات العامة والإعلان لا يعن أبداً أنهما لا يلتقيان بل على العكس من ذلك، فالعلاقات العامة تستخدم الإعلان من أجل نشر الحقائق وليس من أجل زيادة المبيعات وقد تستفيد منه في ميدان البحث ودراسة الجماهير .

وفي الحقيقة يمكن القول إن كلا من العلاقات العامة والإعلان يسعيان إلى زيادة رصيد المنظمة، الأول في زيادة مبيعاتها والثاني في زيادة رصيدها من التأييد والثقة تجاهها.

أن الفرق الأساسي والواضح بين العلاقات العامة والإعلان بالدرجة الأولى يكمن في دقة الإعلانات، لأن رسالة العلاقات العامة دائما إعلاما صحيحا في حين أن الإعلان يغير شكل الرسالة فيعرضها بشكل موجه بطريقة مستحسنة وهو في ذلك يغلفها بغطاء واقٍ بالرغم من أنه لا يكذب. (فاطمة س.، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية العامة في ظل اقتصاد السوق، 2008)

ومنه فان كل من الإعلان والعلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية غير أن الإعلام دائما يعرض الحقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن والمزايا ويتغاضى عن العيوب أما العلاقات العامة فإنها تقوم على الحقائق الكاملة فهي تظهر المحاسن بجانب العيوب حتى يمكن القول انها هي مرآة المنظمة التي تعكس صورتها للجماهير. (أسامة و محمد ، إدارة العلاقات العامة، 2006)

خامسا: العلاقات العامة والتسويق.

التسويق هو نشاطا مخطط، له تقنياته وأدواته ومنهجه الذي يقوده إلى تحقيق أهدافه وغاياته والتي تتباين بين غايات تجارية، اجتماعية وحتى سياسية، فالتسويق في مفهومه الضيق، هو مجموعة الوسائل والأساليب التي تحوز عليها المؤسسة من أجل بيع منتجاتها لزيائنها بطريقة تضمن لها الربح. (ليلي ك.، 2008)

ما يجب التأكيد عليه هنا أن هناك تداخل ظاهري في العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وسائر الأنشطة التسويقية يصل أحيانا إلى حد الغموض بالرغم من الاختلاف الموجود بينهما والمتمثل في:

إن مجال تأثير النشاط التسويقي ينحصر أساسا في أربعة عناصر يمكن التحكم فيها وهي: السعر، قنوات التوزيع المستخدمة، وجود المنتجات بالإضافة إلى الجهود الترويجية، في حين أن مجال تأثير العلاقات العامة هو أوسع وأشمل من ذلك ويتصل بكل ما له علاقة باسم وسمعة ومكانة المؤسسة ككل، ويشمل كل ما يتعلق بالمعلومات التي من شأنها أن تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الحقيقية للمؤسسة لدى الجمهور.

تعتبر وظيفة التسويق من أكثر الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسات والشركات وتسبب إرباكا لوظيفة العلاقات العامة، وذلك لتداخلهما مع بعضهما البعض من ناحية العمل والمهام، (بشير عباس ، الاتصالات التسويقية الالكترونية، مدخل تطبيقي، 2005) حيث تتفق العلاقات العامة مع التسويق في كون مجال كل منهما يكاد يكون واحد فهما يهتمان بكل ما يتعلق بالسوق واتجاهات وأفكار وكذا سلوك المستهلك وكيفية تكوينه لقرار الشراء أو طلب الخدمة.

وتجدر الإشارة هنا أن مشاركة كل من العلاقات العامة والتسويق في الهدف من شأنه أن يقدم آراء أكثر فعالية ونضجا يخدم بالدرجة الأولى مستقبل المؤسسة ومكانتها الحالية والمستقبلية في السوق، وهذا يؤكد أهمية التأثير المتبادل بينهما .(فاطمة س.، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية العامة في ظل اقتصاد السوق، 2008، صفحة 56)

هذا وتصنف المؤسسات في واحدة من أربعة تصنيفات فيما يتعلق بممارستها لوظيفتي العلاقات العامة والتسويق:

الفئة الأولى: لا تمارس العلاقات العامة ولا تمارس التسويق، كمثال أجهزة الخدمة الاجتماعية.

الفئة الثانية: تمارس العلاقات العامة ولا تمارس التسويق: مثل الجامعات والإدارات العامة.

الفئة الثالثة: لا تمارس العلاقات العامة وتمارس التسويق مثل المؤسسات التجارية والصناعية.

الفئة الرابعة: تمارس العلاقات العامة والتسويق مثل الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات.

سادسا: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية.

تعني العلاقات الإنسانية الروابط المختلفة في مجال العمل، حيث تجمع الأفراد في مجتمع واحد. (علي بن فايز ، 2014)

ويمكن تعريفها في مجال العمل بأنها: مجال من مجالات الإدارة، يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية، النفسية والاجتماعية.

يتضح من خلال هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف رئيسية:

- تحقيق التعاون بين العاملين.

- زيادة الإنتاج.
- إشباع الحاجيات المختلفة للأفراد العاملين.

وتحقق هذه الأهداف الثلاثة النجاح الجماعي، وهنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية. (بلقاسم ،

2006)

الجدول رقم (02): الفرق بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية.

العلاقات الإنسانية	العلاقات العامة	
نشأة نتيجة إدراك الإدارة بأن الفرد العامل هو إنسان وليس الألة وله رغباته وشخصيته وطموحه أب أنه له إنسانية.	نشأت نتيجة لإدراك الإدارة بأن الفرد العامل ليس وحده الذي يستحق الاهتمام، وإنما أفراد الجمهور خارج المنظمة الذين يتأثرون بعملها أيضا.	من حيث النشوء
يتمثل في رفع إنتاجية العامل.	يتمثل في تعزيز سمعة المؤسسة وربطها بالمجتمع لتمكينها من خدمة ذلك المجتمع على أحسن وجه.	الهدف
ينحصر مجال العلاقات الإنسانية في داخل المنظمة لأنها تتناول الفرد في بيئة عمله.	يتعدى مجال عمل العلاقات العامة حدود المنظمة.	مجال الاستخدام

المصدر: من إعداد الباحثة.

أما عن أوجه الشبه بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية فهي: (يونس، واقع ممارسات العلاقات

العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة ، 2019)

- تلتقي العلاقات العامة مع العلاقات الإنسانية من حيث تركيز كل منهما على الفرد ودراسته وكل ما يؤثر على سلوكه وتصرفاته، فكل منهما يستعين بغلوم النفس والاجتماع لمعرفة دوافع السلوك لدى الأفراد.

- كما أن العلاقات العامة تخدم أغراض العلاقات الإنسانية وذلك بتوفير وسائل الاتصال ونقل

ردود الأفعال لدى الأفراد العاملين وآرائهم ورغباتهم إلى الإدارة الأمر الذي يحقق رضاهم واستقرارهم.

سابعاً: العلاقات العامة والإدارة.

تعرف الإدارة على أنها توجه النشاط التنفيذي بالأساليب الإدارية التي توصلنا الى تحقيق الأهداف المنشودة بأوفر قدر، وأكثر دقة، وأقل تكلفة، وأسرع وقت وأقل جهد، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، (محمد محمد ا.، 1990) وتعتمد على مجموعة من الوظائف لتحقيق ذلك وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويعتبر بعض باحثي العلوم الإدارية ان العلاقات العامة واحدة من الوظائف الإدارية، لكونها تمثل وظيفة إدارية مستقلة ومتميزة، شأنها شأن وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة، بل انها يمكن ان تثير مضمون وظيفة التوجه ذاتها. (محمد و أحمد ، 2007)

فدور العلاقات العامة يكمن في دور الإعلام الذي تقوم به، والذي أصبح علما من العلوم الحديثة، وتؤكد الدراسات الحديثة أن للعلاقات العامة دورا كبيرا ليس فقط في نجاح الوحدات الإدارية بل في استمرارها وتطورها، حيث تسعى من خلال برامجها وخططها الإعلامية الى التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الوحدة الإدارية ذات الصلة بالخدمات المرتبطة بمصالح المواطنين، ولذلك فإنها تلعب دورا مهما في توثيق العلاقة بين الوحدة الإدارية والجهات الخارجية والمواطنين وإعطاء صورة صادقة عن الخدمات والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية، (طارق ا.، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، 2005) فقد دافع الخبراء والاكاديميون المتخصصون في العلاقات العامة عن أهميتها للمنظمات المعاصرة ودورها الحيوي في مواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية كوظيفة إدارية أساسية. (محمد محمد ا.، 1993)

وكما سبق الايضاح فان العلاقات العامة هي بالأساس مجموعة من الأنشطة الاتصالية والإدارية، فالعاملين في مجال العلاقات العامة ينبغي ان يكونوا على دراية واسعة بمهام الإدارة، مثل: التخطيط والتنفيذ، والتنظيم، والمتابعة، إدارة الازمات وإدارة الوقت وغيرها من المهارات الإدارية الضرورية.

## 1.2. ماهية الإدارة المحلية.

الإدارة المحلية ليست بالنظام الحديث للإنسان، بل قد لازم البشرية منذ أقدم العصور والحضارات وحتى اليوم الحالي، فالقرى الصغيرة نشأت قبل أن تنشأ الدولة في حد ذاتها وأن يتبلور مفهوم الدولة حتى، ويؤكد العديد من المفكرين والكتاب أن الإدارة المحلية هي أساس تطبيق الديمقراطية في الإدارة

باعتبار ان هذه الاخرة هي التطبيق السليم لنظام متحرر من الناحية السياسية والإدارية في نفس الوقت.

### 1.2.1 تعريف الإدارة المحلية.

أصبح نظام الإدارة المحلية يلقي اهتماما متزايدا من كل الدول بإخلاف اشكالها وأنظمتها السياسية حيث أصبح ينظر اليه ليس مجرد أسلوب لتخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية، بل تمثل منظومة متكاملة من الأهداف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

- تعريف الإدارة:

**تعريف الإدارة لغة:** كلمة الإدارة مشتقة من الفعل أدار ويعمل ويدير وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة أو هدف محدد.

أما باللغتين الإنجليزية والفرنسية فإنها مشتقة من الأصل اللغوي اللاتيني (Administration) وهي كلمة مركبة من كلمتين: Ad- وتعني تقديم خدمة.

- Ministration: وتعني الآخرين.

وتعني الكلمتين معا خدمة الآخرين. (علي ا.، 1999)

**تعريف الإدارة اصطلاحا:** تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية بتعدد وجهات النظر لمجموع المفكرين والفقهاء ويرجع ذلك إلى أن المفكر أو الكاتب كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي إليها، فاختلاف الجوانب التي يهتمون بها والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها تدعونا إلى تناول بعض التعاريف ذات العلاقة بمفهوم الإدارة المحلية.

تعريف هينري فايول (HENRI Fayol) للإدارة بأنها هي المعنى ان تدير هو معنى أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (نعيم ، 2011)

في هذا التعريف نجد أن هنري فايول قد ركز على الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق ومراقبة.

تعريف أب الإدارة العلمية فريدريك تايلور للإدارة بأنها: هي ان تعرف ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤديه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. (نعيم ، 2011)

ان اختلاف تعريفات الإدارة هو نتيجة اختلاف القائمين عليها وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة، ولن نتوقف للتعريف لان العملية الإدارية في تطور مستمر وفي أوضاع ديناميكية متجددة، فالأدبيات اليوم تتحدث عن عناصر جديدة تؤدي الى تحقيق أهداف الإدارة ولدينا مثلا: عملية اتخاذ القرارات للمسؤولية الإدارية وبرز المفهوم الإنساني للإدارة واصبح ينظر لها على أساس انها عملية إنسانية أي ان دور العامل الإنساني قد برز في إدارة الاعمال وقد برزت أهمية القيادة الإدارية المستندة الى مبدأ التعاون وروح الفريق الواحد. (بشير ، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، 2010)

تعريف المحلية: تعرف المحلية بأنها المجال الترابي الأقرب للسكان أو الإطار الجغرافي الأصغر الذي تعيش فيه جماعة من السكان هذا الإطار الجغرافي يمكن أن يكون الوحدات المحلية الناتجة عن التقسيم الإداري فالإدارة المحلية بمختلف تسمياتها (الجماعات المحلية، المقاطعات...) والذي يمكن ألا يعطي اهتماما كبيرا للخصوصيات الجغرافية (البشرية والمادية) ويمكن أن يكون عبارة عن المجال المعيشي المرتبط بالهوية الجماعية للسكان كالقبيلة والعشيرة. (كمال ، 1993)

تعريف الإدارة المحلية: التعاريف الواردة للإدارة المحلية متعددة مع اختلاف تسمياتها، فهناك من يسميها بالحكم المحلي وهو ما نجده في الأنظمة الأنجلوسكسونية، وهناك من يطلق عليها تسمية الإدارة المحلية وهو ما يطبق في النظام الفرنسي، وهناك من يعرفها تحت مسمى الجماعات المحلية كما هو في النظام الجزائري، وكل هذه الاختلافات تندرج حسب اسلوب التنظيم السائد في كل دولة.

لقد ظهرت عدة اتجاهات في تعريف الإدارة المحلية يمكن تلخيصها فيما يلي: (نعمة عباس و صلاح الدين ، 2009)

الاتجاه الأول: تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى وظائفها.

الاتجاه الثاني: تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى نظامها.

الاتجاه الثالث: تعريف الإدارة المحلية استنادا إلى بنائها وهيئتها ويقصد به الجهاز الإداري لذلك النظام.

وعلى ذلك فإن هناك قدر من الصعوبة في وضع تعريف شامل لنظام الإدارة المحلية، لكن هذا لا يمنع من التوصل إلى وضع تعريف يشكل قاسما مشتركا بين الاتجاهات القانونية والإدارية للكتاب والمفكرين اللذين تناولوا هذا الموضوع.

تعريف الأمم المتحدة: الإدارة المحلية هي نظام من نظم الإدارة العامة وهي وسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة فاعلية وكفاءة، وهي بذلك تحتل عل نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية الى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي. (حسام ، ديسمبر 2003)

تعرف الإدارة المحلية بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية مما يسهل على الأجهزة المحلية إدارة مرافقها في النطاق المرسوم لها قانونيا، وقيل أن الإدارة المحلية تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات محلية منتخبة تباشر الحكم في اختصاصها ولكن تحت إشراف الحكومة ورقابتها، فالسلطة المركزية في العاصمة تقوم بإسناد جزء من الوظائف الإدارية الى هيئات محلية تتولى تسيير شؤونها في حدود نطاق المحافظة أي في حدود محلية وليست إقليمية تشمل إقليم الدولة كله. (عبد العزيز صالح ، 2000)

يمكن القول ان هذا التعريف قد ركز على الية عمل الإدارة المحلية كأجهزة ضمن نطاق حدودها والغاية من وجودها التي تتمحور في تسهيل عمل الإدارة المركزية على مستوى الحدود المحلية مع بقاء الاشراف المراقبة عليها.

كما تعرف بانها أسلوب اداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها وتعمل على استغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون. (أحمد ا.، 2010)

التعريف السابق ركز على تبيان مكانة الإدارة المحلية ضمن المستويات الإدارية للدولة من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد وبأقل الخسائر.

**تعريف اجرائي للإدارة المحلية:**

من خلال جملة التعريفات آنفة الذكر يمكن استنتاج نقاط مشتركة فهي تتفق على أن الإدارة المحلية هي أسلوب التنظيم المحلي وصورة من صور اللامركزية الإدارية من خلال ما تتمتع به من شخصية معنوية وتدار من قبل هيئات محلية، تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية مع خضوعها للرقابة الإدارية من طرف الإدارة المركزية وذلك لضمان وحدة الدولة.

ومنه فالإدارة المحلية هي التعبير عن التسيير الذاتي والوسيلة الفعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية التشاركية في نظام الحكم، أي ان للإدارة المحلية أهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي.

### 1.2.2. نشأة وتطور الإدارة المحلية.

لا يختلف اثنان بأن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع العيش بمعزل عن أفراد مجتمعه، اذن فالبحث في نشأة وتطور الإدارة المحلية يرتبط ارتباطا وثيقا بنشأة الدولة وتطورها عبر الفترات التاريخية المتعاقبة.

ونبدأ هذا العنصر بالتطرق أولا الى أصل فكرة الإدارة المحلية حيث نجد أنها قسمت الآراء إلى اتجاهين:

- الاتجاه الأول: يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الإدارة المحلية في بدايتها قامت على أساس محلي يرتبط مفهومه بالقبيلة أو القرية أو المدينة، وهذه الإدارة تربط بينها وحدة المصالح المشتركة، كما يشير أصحاب هذا الاتجاه بان الديمقراطية هي النواة الحقيقية لنظم الإدارة الحديثة، (مصطفى ، 1971) إضافة الى ان جانب من الفقهاء يشير الى ان الحكومة ظاهرة لازمت المجتمعات السياسية منذ نشأتها وصاحبت مولدها في كافة أنحاء العالم فلكل مجتمع سياسي حكومة تنظمه وترعى شؤونه وتعمل على تحقيق الأهداف العامة وفق مفهوم الحق والعدالة.

والحكومات في جذورها التاريخية البعيدة في الحضارة الإنسانية، نشأت في مفهوم محلي هو مفهوم القرى والمدن والمساحات المحلية التي عاشت فيها المجتمعات السياسية الأولى في سائر أنحاء العالم والتي كانت تتخذ شكل القبيلة او القرية، فالحكومات البدائية كانت تتمثل في رؤساء القبائل او في حكام المدن ومجالسها وكانت عبارة عن حكومات محلية تمارس سلطتها في مساحات ذات مفهوم

محلي، ومع انتقال المجتمعات المحلية للعيش في مفهوم إقليمي يجمعها ويوحد مصالحها لم تستطع الحكومات الإقليمية تطبيق المركزية في حكم وإدارة المجتمعات المحلية. (يونس ، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي-دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر - ، 2018)

- الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الإدارة المحلية حديثة النشأة وأن تاريخها يعود إلى عام 1835م وذلك عندما اشترك المواطنون في بريطانيا في مجلس تمثيلي لهم عن طريق انتخاب ممثليهم في مجالس الوحدات المحلية. (رشيد الجمال، 2000)

فالإدارة المحلية بصورة عامة هي فرع من فروع الإدارة العامة والقانون الإداري من أقدم صور النشاط الإداري التي تطورت بتطور المجتمعات السكانية والفكر الإنساني وارتبط ذلك بظهور الدولة وطبيعة ووظائفها وإدارة مرافقها القومية او المحلية. (حكيم ، 2011)

نظرا لأهمية الإدارة المحلية وارتباطها الوثيق بالمجتمع المحلي والمواطن فقد عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد غير انه لم يأخذ شكله القانوني وسمته النظامية الا بعد قيام الدولة الحديثة او الدولة القطرية ذلك ان الدولة الحديثة ازدادت اعباؤها تجاه المواطنين مما جعل نقل او تفويض بعض هذه الأعباء الى وحدات محلية. (محمد وليد ، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، 1990)

### 1.2.3. خصائص الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية مطلب أساسي في تسيير الشؤون العامة بحيث تطورت هذه الأخيرة تزامنا مع تطور المبادئ الديمقراطية التشاركية في إطار إرساء مبادئ الحكم الرشيد والإدارة الجيدة فهي ظهرت كواقع تنظيمي.

لا يمكن الحديث عن الإدارة المحلية دون وجود هذه المقومات فهي تمكن الإدارة المحلية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وهذه الخصائص هي:

#### 1 - التمتع بالشخصية المعنوية:

الشخص المعنوي هو مجموعة من الأشخاص والأفراد أو مجموعة الأموال (أشياء) تتكاتف وتتعاون أو ترصد لتحقيق غرض أو هدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية أي القدرة أو

المكنة على اكتساب الحقوق، وبالمقابل تحمل الالتزامات ومن ثم فالشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن التزامات وتحمل للمسؤولية. (محمد الصغير ، 2004)

وتتمتع بها تماما كذلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، بحيث ينظر لصاحبها ويعامل كالشخص الحقيقي له حقوق وعليه التزامات، وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها. (محمد محمود ، 20/18 أوت 2003) فالشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بما يترتب عن ذلك حقوق والتزامات، فإضافة الشخصية المعنوية على الهيئات المحلية يحقق لها قدر من الحرية في التصرف ويدعم الاستقلال الذي يجب أن يتمتع به في مواجهة السلطة المركزية. (محمد الصغير ، 2004)

## 2 - وجود مصالح محلية متميزة:

من أهم المقومات التي تقوم عليها الإدارة المحلية أن تكون هناك مصالح محلية وحاجيات خاصة لبعض المناطق الجهوية ويستحسن أن يترك أمر إشباعها لأبناء كل منطقة، وذلك لا ينفي وجود بعض المرافق الوطنية داخل الإقليم المحلي. (جعفر أنس ، 1988)

وتنشئ هذه المصالح المحلية المتميزة نتيجة ارتباط مصالح مجموعة من الأفراد تقطن إقليم جغرافي معين يؤدي إلى خلق التضامن الاجتماعي بينهم، وأهم ما يميز هذه المصالح المحلية هو أن تكون المصلحة معبرة عن حاجات وطموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي. (عبد المطلب )

وهذه المصالح المحلية تظهر استقلالية الإدارة المحلية وتتمثل في: (أمينة ، 2013)

- اعتراف السلطة المركزية بالهيئات المحلية وإعلائها الشخصية المعنوية.
  - تمثيلها عن طريق ممثل يباشر نيابة عنها اختصاصاتها المقننة ويعبر عن إرادتها.
  - توفر مجموعة من المصالح المحلية المتميزة عن مصالح الدولة أو المصالح القومية.
  - استحوادها على موارد مالية تساعد على القيام باختصاصاتها واستمرارها في الوجود.
- 3 - وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:

أن الاعتراف للإدارة المحلية بالشخصية المعنوية لا يكفي للقيام بمهامها نظرا لتعذر قيام سكان الإقليم المحلي بمباشرة مهامهم بصفة جماعية، مما يستوجب اختيار من ينوبهم ويمثلهم في هذه الهيئة المحلية، وهو ما يتم عن طريق الانتخاب وفق معايير محددة.

فمن أركان النظام اللامركزي الإداري وجود مجالس محلية منتخبة تتولى إدارة الشؤون المحلية وتتمتع بتنوع من الاستقلال في مواجهة الإدارة المركزية، والاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وفي إنشاء وإدارة والإشراف على المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها وان تكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه. (محمد علي .، 2009)

وهو تعبير آخر على مقوم المشاركة الشعبية وهذه الأخيرة هي اشراك المواطنين كأفراد او جماعات او انتخاب ممثلين لهم في تحديد احتياجات وأولويات المجتمع المحلي وكذا الوسائل والآليات المطلوبة لتحقيق التنمية المحلية. (علي أنور ، 2008)

#### 4 - الخضوع لرقابة السلطة المركزية:

تحتفظ الحكومة المركزية بحق الإشراف والمراقبة لعمل الإدارة المحلية لضمان السير الحسن لمهامها وفق الأهداف العامة ووفق السياسات العامة للدولة المسطرة للقيام بمتطلبات الشأن المحلي للسكان، وذلك وفقا لنصوص قانونية باعتبارها جزء من أجهزة المشاركة في النشاط الإداري والتنفيذي للدولة. ( صفوان و وآخرون، 2011)

### 1.2.4 الإدارة المحلية والمفاهيم القريبة منها.

- الإدارة المحلية والحكم المحلي:

تقتضي دراسة ماهية الإدارة المحلية التمييز بينها وبين النظم القانونية المشابهة مثل نظام الحكم المحلي، وضمن هذا المجال تباينت الآراء فهناك ثلاثة توجهات أساسية وهي:

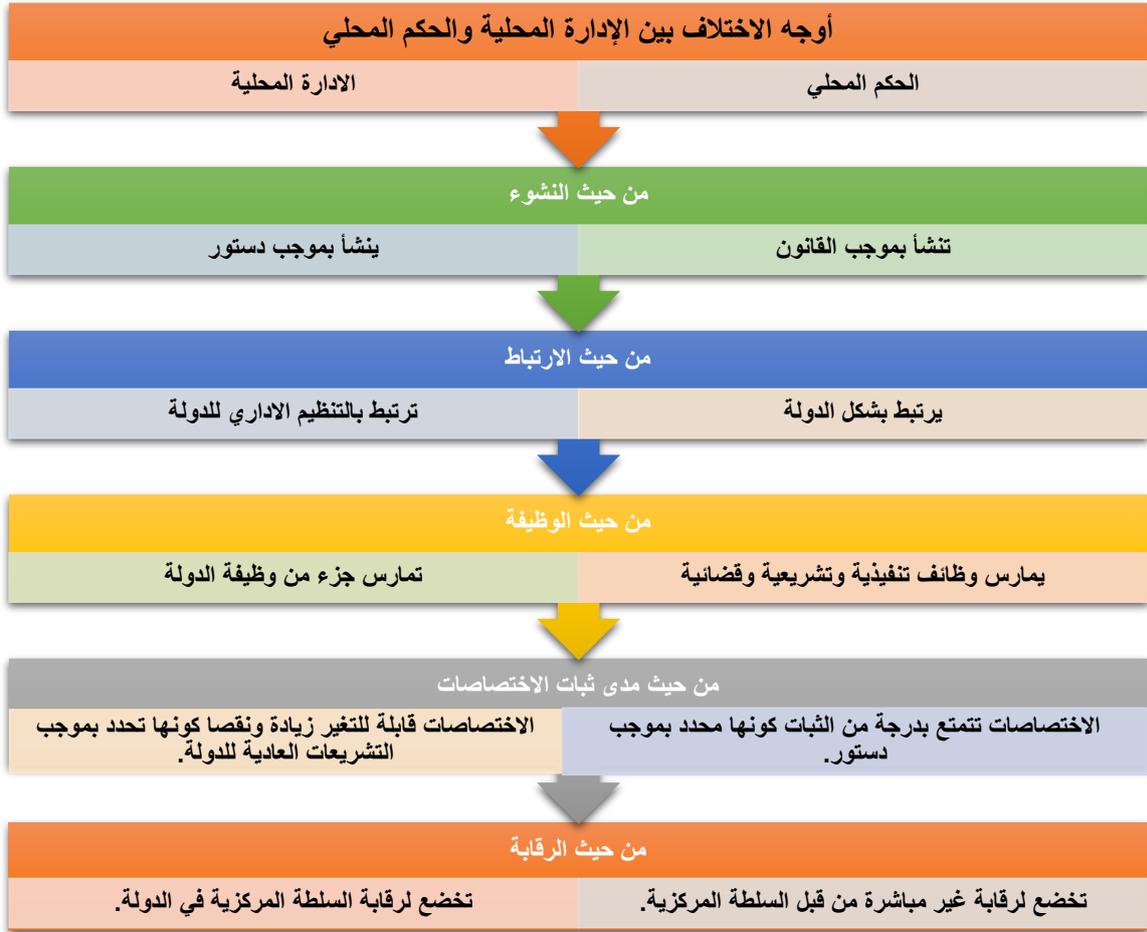
الرأي الأول: يقول إن الإدارة المحلية أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية بينما الحكم المحلي فهو أسلوب من أساليب الحكم أي اللامركزية السياسية. (محمد وليد ، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، 1998) فيرى أصحاب هذا الاتجاه أن الحكم المحلي يعتبر أحد صور اللامركزية السياسية وتكون الاختصاصات التي تمارسها الهيئات المحلية غير مقتصرة على الوظيفة الإدارية فحسب وإنما تتعداها إلى الوظيفتين التشريعية والقضائية، ويمكن تعريفه بأنه توزيع السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين أجهزة السلطة المركزية في العاصمة وبين وحدات الأقاليم، وهو بهذا الشكل يأخذ طابعا سياسيا ودستوريا.

أما الإدارة المحلية فهي عبارة عن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة، تمارس عملها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية. (وفاء م.، 2010)

الرأي الثاني: أما البعض الآخر فقد اعتبر ان الإدارة المحلية تشكل أول خطوة نحو الحكم المحلي أي هي تشكل مرحلة ضرورية لا بد من المرور عليها للوصول الى تحقيق حكم محلي.

الرأي الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المصطلحين مترادفين فهما يشيران الى أسلوب واحد من أساليب الإدارة وتختلف أساليب تطبيقه من دولة الى أخرى، (محمد وليد ، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، 1998) حيث ان كلاهما يشيران الى نظام اللامركزية الإدارية الإقليمية، ويعرفون الحكم المحلي تبعا لذلك بأنه تنظيم الشؤون المحلية دارتها في كل منطقة في الدولة بواسطة سكان المنطقة أنفسهم على نحو يتفق مع مصالحهم ، وذلك عن طريق هيئات محلية مسؤولة لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال الذاتي، ويتم اختيار أعضائها أو معظمهم بطريقة الانتخاب، وهذا التعريف يلتقي تماما مع تعريف الإدارة المحلية فالمصطلحان مترادفان ويعزز هذا الاتجاه أن النظام المحلي في فرنسا يسمونه الإدارة المحلية وفي بريطانيا يسمونه الحكم المحلي ، مع أن كلا النظامين يعبران عن اللامركزية الإقليمية. (ميسم ، 2014)

الشكل رقم(01): أوجه الاختلاف بين الإدارة المحلية والحكم المحلي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 44.

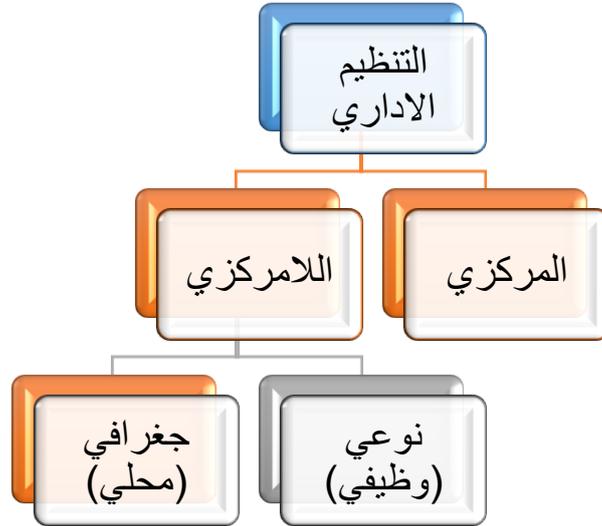
#### - الإدارة المحلية واللامركزية:

تعرف اللامركزية بأنها قيام الحكومات بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها من المركز إلى الوحدات المحلية في الميدان وبمعنى آخر فإنها أسلوب من أساليب توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية قد تكون منتخبة أو معينة أو مزيج منهما مستقلة نسبياً تعمل تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية، وعليه فاللامركزية الإدارية تتمحور حول إعطاء بعض مظاهر النشاط الإداري لهيئات مستقلة عن الحكومة المركزية. (وحيدة ، 2010)

ان اللامركزية عنصر فعال في الإصلاحات الإدارية وأداة مفيدة في سرعة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكلما زاد الاهتمام بالإدارة المحلية أمكن للامركزية أن تحسن معايير الأداء، كما تتيح أسلوباً مفيداً للمشاركة. (عبد المنعم، 1983)

فالإدارة المحلية هي نظام اداري لامركزي وليست نظاما سياسيا ولا تتعلق بالقانون الدستوري الذي يحدد اشكال الدول (بسيطة، اتحادية، متحدة)، اذ انها توجد في جميع هذه الدول كما انها توجد في الأنظمة الاشتراكية والرأسمالية، ثم ان الإدارة المحلية لا تتعلق بسيادة الدولة ولا بوظيفتها التشريعية او القضائية بل تتناول الوظيفة التنفيذية، فان هي مسألة إدارية تنظيمية وبالتالي هي نظام او أسلوب اداري، فالشكل التنظيمي لهذا النظام هو النظام اللامركزي الذي بدوره يقسم الى نوعين رئيسيين هما: المرفقي والتنظيم اللامركزي الجغرافي وهو المهم هنا يعني وجود عدة تنظيمات (وحدات) جغرافية تؤدي وظائف تنفيذية معينة الى جانب السلطة المركزية، (حميد علي ، الإدارة المحلية: مفهومها وعناصرها، 1983) والشكل الموالي يوضح هذا التقسيم.

الشكل رقم (02): أنواع التنظيم الإداري.



المصدر: حميد علي نجيب، الإدارة المحلية: مفهومها وعناصرها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1983، المجلد 7، العدد 1، ص 67.

- الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري:

لنظام المركزية صورتين هما المركزية المتطرفة اي التركيز الاداري والمركزية المعتدلة عدم التركيز الاداري هذه الأخيرة له الحق في بث في مجموعه من الامور دون الرجوع الى الرئيس الاداري المركزي وفي هذه المسألة تمثل نقطة تقاطع او تشابه بين عدم التركيز الاداري والإدارة المحلية، ففي الحالتين له سلطة اتخاذ القرارات الإدارية لذلك يقال ان عدم التركيز الاداري يعتبر خطوة اولى في طريق الوصول الى نظام الإدارة المحلية.

ويمكن ان نفصل مجموعه من الفوارق بين عدم التركيز الاداري والإدارة المحلية في النقاط التالية: (محمد علي ا.)

- عدم التركيز الاداري اسلوب يندرج تحت تصنيف المركزية الإدارية في حين ان الإدارة المحلية تتدرج تحت اللامركزية الإدارية
- اسلوب عدم التركيز الاداري لا يستلزم تعدد السلطات الإدارية وانما يعتمد على توزيع الاختصاصات الوظيفية بين اعضاء السلطة الإدارية الواحدة بما يسمح بتحويل لبعض الاعضاء في البث النهائي في قضايا إدارية دون الرجوع الى الرئيس الاعلى مرتبه اما في الإدارة المحلية هناك تعدد للسلطة الإدارية حيث توزع الاختصاصات والوظائف بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية التي تكون منتخبة وتتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية من جهة اخرى.
- عدم التركيز الاداري تتخذوا فيه القارات الإدارية وتبرم العقود باسم الدولة اما في نظام الإدارة المحلية فالأمر مختلف حيث تتولى المجالس المحلية المنتخبة اتخاذ القرارات وابرام العقود باسمها ولحسابها.
- يخضع الموظفون في نظام التركيز الاداري للسلطة الرئاسية اما في نظام الإدارة المحلية تخضع المجالس المحلية المنتخبة للوصاية الإدارية وهي تختلف عن السلطة الرئاسية في مجرد عملية الرقابة والاشراف من قبل الحكومة المركزية.

### 1.3. أسس ومرتكزات الإدارة المحلية.

تعد الإدارة المحلية الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة الممارسات الديمقراطية ومبدأ السيادة الشعبية، لذلك فإن الإدارة المحلية توجد ضمن مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الوطنية الشاملة، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم

الشعب.

ولأن الإدارة المحلية تابعة من صميم الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع أي أنها تلعب دور مهم جدا داخل المجتمع ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

### 1.3.1. أهداف الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري فهي تهدف في شكلها إلى ترسيخ قيم الديمقراطية من خلال تمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم والقضاء على التحكم الجامد للسلطة المركزية في الشؤون المحلية.

الأهداف السياسية: (خالد س.، 1984)

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبران أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتوفيرها نظام الإدارة المحلية، وتقوم على قاعدة مشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وهذا ما تؤكد المقولة بأن "الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساسا وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة"، حيث أن إشراك المواطن في إدارة الوحدات المحلية يدرجه على أصول العمل السياسي بما يعزز المهارات في إدارة شؤون الدولة.

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

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للحكومات: وذلك بتوفير توزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، ويمكن أن يتجلى أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية التي اعتادت على الحرية في التسيير والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسئوليتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

الأهداف الإدارية: وتتمحور في: (يونس، واقع ممارسات العلاقات العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة، 2019)

- تحقيق الكفاءة الإدارية: إن من أهم حسنات النظام اللامركزية هو ما يتعلق بالجوانب الاقتصادية حيث أن هذا النظام له جدوى اقتصادية عند تقديم الخدمات المحلية، حيث يمكن النظام اللامركزي المواطنين بالكمية المطلوبة والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي.
  - 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.
  - خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنع فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.
  - 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.
- الأهداف الاجتماعية: وتتركز في:
- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.
  - دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
  - إحساس الأفراد بانتمائهم الإقليمي والقومي، وتخفيف اثار العزلة المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها.

### 1.3.2 وظائف الإدارة المحلية.

- تمثل دراسة أنظمة الإدارة المحلية مكانا هاما لدى الباحثين لما لها منظور كبير في الحفاظ على توازن الدولة وضمان أداءها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها.

للإدارة المحلية مجموعة وظائف أهمها: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية. ( صفوان و  
 وآخرون، 2011، صفحة 6)

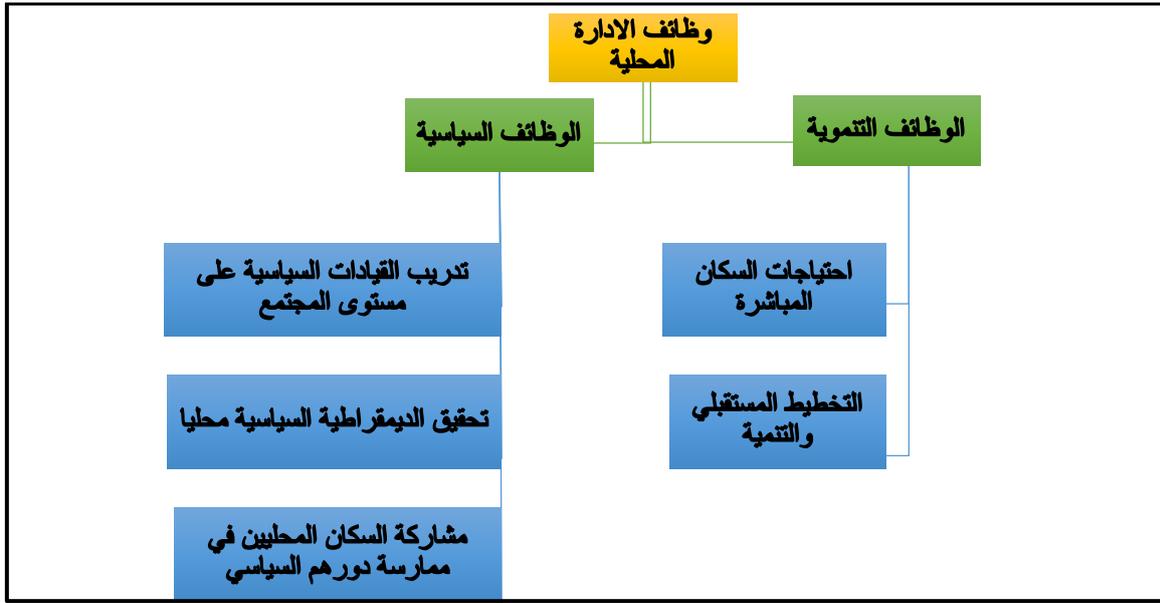
-الوظائف السياسية: تتمثل الوظائف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من  
 المواطنين حيث ان الإدارة المحلية هي همزة وصل بين المواطنين وممثلي الحكومة مباشرة حيث  
 تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار ورسم وتنفيذ سياسات على المستوى المحل، وكذا فهي  
 فرصة للتربية السياسية للمواطنين وتنشئتهم سياسيا.

-الوظائف الاقتصادية: وذلك بمساهمة الوحدات الإدارية في أعدادا خطط التنمية والاستفادة من  
 الإمكانيات الاقتصادية المحلية وتوجيهها نحو المشروعات الإنتاجية والخدمية وخلق فرص عمل  
 لمواطني الوحدات المحلية.

-الوظائف الاجتماعية: وتتمثل في التجاوب بين الجهاز الحكومي وباقي القطاعات الشعبية من  
 خلال تحسين وترقية مستويات الصحة والتعليم والسكن وتحقيق الرفاهية بشكل عام للمواطن  
 المحلي، أضف إلى ذلك تعميم قيم حب المعرفة وإتقان العمل، تنمية الثقافة الوطنية من خلال  
 الندوات والمؤتمرات وكذا مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي ومجالات الحياة العامة.  
 -الوظائف الإدارية: وهذه الوظائف تهدف منها إلى رفع كفاءة الإدارة وتخفيف العبء على  
 الأجهزة المركزية والتغلب على المشاكل الإدارية البيروقراطية وتحقيق رشادة عملية صنع القرار  
 وتنفيذه.

وهناك من يعطي ترتيب آخر لوظائف الإدارة المحلية وهي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (03): وظائف الإدارة المحلية.



المصدر: يونس قرواط، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي-دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي البليدة2، 2017/2018، ص 25.

حسب الشكل التالي نجد ان الإدارة المحلية تنقسم إلى وظيفتين أساسيتين هما:

الوظيفة التنموية: ويقصد بها التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية.

الوظيفة السياسية: وتشمل تحقيق الديمقراطية محليا. (يونس ، دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي-دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر- ، 2018، صفحة 25)

### 1.3.3 العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة المحلية.

توجد العديد توجد ضمن البيئة التي تحيط بالإدارة المحلية يمكن ان افصل كل واحد على حده كالتالي:

## -العوامل السياسية:

يمثل الاستقرار السياسي والأيديولوجيا السياسية اهم العوامل السياسية التي تؤثر في الإدارة المحلية الاستقرار السياسي هو الامر الاساسي لتشكيل نظام اداره محليه قائمه بذاتها اما الأيديولوجية السياسية فتتشكل ضمنها الإدارة المحلية في اطار القيم والمبادئ السائدة في المجتمع وهي بمجملها مجموعه الأيديولوجية للدولة. (عبد المطلب ، صفحة 38)

يتكون النظام السياسي للدولة من مجموعه الوحدات المحلية وهي تتشابه معه في عدد من الواجه منها:

- تقوم الدولة على الشروط المتعارف عليها وهي الاقليم الشعب والسلطة نفس الشيء الذي يسري على الوحدات المحلية.
- يتقاطع النظامين في طبيعة القرارات التي تصدر من طرفها سواء من الدولة والمجالس المحلية.
- كل من الدولة والوحدات المحلية تقوم بأداء وظائف سياسية.

كما يجب الإشارة الى ان القيم والمبادئ السائدة في أي دولة يؤثر في نظام الإدارة المحلية فالمجالس المحلية في الدول الديمقراطية تتشكل عن طريق الانتخاب المباشر ولها صلاحيات واختصاصات اكبر من قرينتها في الدول غي الديمقراطية كما ان للحزب الحاكم في الدولة تأثير مهم على الحكم المحلي فيها. (إكرام ، 1991)

## -العوامل الاجتماعية:

كانت منذ القدم تشكل عنصر القرابة اساس تشكيل مجموعه اجتماعيه متميزة لها ملامح اجتماعيه وسياسيه تميزها عن المناطق الاخرى لكن مع التطور الحاصل من التجمعات المحلية اضيف لها عناصر اخرى تساهم في تقوية الروابط بين الافراد المصلحة المشتركة او جوار المكان او عقيدة الواحدة او المهنة الواحدة.

## -العوامل الاقتصادية:

تتأثر قوة السلطة بخصائص اقتصادها وتختلف الجماعات المحلية حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به سواء كانت منطقة زراعية او صناعية او تجارية فركائز الاقتصادية للوحدات المحلية هي التي تحدد القوة المسيطرة في النظام السياسي المحلي ومن اهم هذه العوامل الاقتصادية ذات التأثير في النظام الحكم المحلي نجد:

-المهن التي يمارسها سكان الوحدات المحلية.

-حالة العمالة وحجم البطالين وكذا الوظائف الشاغرة وحجم المتقاعدين عن العمل

-متوسطة الثراء الشخصي للسكان المحليين. ( صفوان و آخرون، 2011، صفحة 52..56)

-العوامل الجغرافية:

تؤثر بصفه كبيره خاصه على الحياة الاجتماعية سواء بالإيجاب او بالسلب فقد تهيئ لها طريقه للتطور وقد تعيق وتقدمها ومن أبرز العوامل المتعارف عليها هي المناخ، الماء، جودة الارض وخصوبتها، الثروة الباطنية... فالإقليم هو مجال ممارسه السيادة وهو عنصر اساسي في الدول المعاصرة يؤثر على قوة الدولة وتماسكها.

-العوامل الديموغرافية :

ان كل الزيادة في حجم السكان يقودنا الى تغييرات ضمن التنظيمات المجتمعية يطلق على الزيادة الكمية في المجتمع بالكثافة المادية للسكان اما التغيرات الكيفية المصاحبة لها فتسمى بالكثافة الحركية للسكان ومن هذه الخصائص السكانية التي تؤثر في التجمعات نجد توزيعهم الجغرافي توزيعهم حسب العمر نوع الجنس، اختلاف المهن... ( صفوان و آخرون، 2011، صفحة 56..60)

حيث ان انخفاض المعدل الطبيعي للنمو قد يؤدي الى انخفاض حجم العائلة ومن هنا انخفاض عبء الاعالة وارتفاع المستوى المعيشي وهذا يعني للإدارات المحلية الحد من الانفاق المحلي لانخفاض معدلات نمو الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية، وما يسمح للسلطات المحلية في هذه الحالة التوجه الى التوسع في الخدمات الرفاهية كإنشاء المتنزهات والحدائق وغيرها. (حسن محمد )

-العوامل التاريخية:

يلعب في التاريخ هي دور اساسي في نشوء وتطور اي نظام اداري محلي كما تؤثر على الخصائص والوظائف في هذه الوحدات المحلية حيث ان التاريخ بالنسبة للوحدات المحلية هو كالتقاليد بالنسبة للأفراد.

-العوامل التكنولوجية:

يتوقف التطور التكنولوجي حل الاساليب التكنولوجية التي تعتمدھا الإدارة المحلية وهو ينعكس على احجام الوحدات المحلية ومدى مواكبتها للعولمة فهي توفر لها مجموعه من الاليات من معرفه الاحتياجات ومشاكل المواطن المحلي وبالتالي العمل على ايجاد حلول سريعة لها ولها دور كبير في تجسيد الديمقراطية التشاركية ( صفوان و وآخرون، 2011، صفحة 56..60).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن تحديد ومناقشة المفاهيم وضبطها من الأمور المهمة والضرورية خاصة وأن معظمها لا يزال يلقي الكثير من الجدل بين المفكرين والباحثين في مجال العلوم السياسية والإدارة العامة، كما تعتبر محاولة ضبط المفاهيم الخطوة الأولى والمفتاحية التي من خلالها يتم معالجة الموضوع محل الدراسة، فمن خلال كل ما قدمناه خلال هذا الفصل حاولنا أن نقدم صورة متكاملة عن مفهوم العلاقات العامة والإدارة المحلية، لنربط بينهما فيما بعد من خلال الفصول القادمة.

## الفصل الثاني:

نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه في الجزائر

## تمهيد:

تعد الإدارة المحلية مؤشرا فعليا للتنمية والتطور الذي تعرفه المجتمعات المعاصرة، وهو الأسلوب المتبع في التنظيم الإداري الجزائري، وتماشيا مع التطورات الحاصلة النظرية للتنمية، تحول تبعا الاهتمام نحو الإدارة المحلية ودورها المهم جدا في تحقيق التنمية المحلية باعتبارها ركيزة والمحرك الفعال لها على المستوى المحلي، تعتبر الإدارة العصرية أحد أهم العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح الإدارة المحلية ومن بين أهم ملامحها إشراك الجماهير المختلفة في عملية التنمية إضافة إلى توفير بيئة شفافية لهم، حيث أن الإدارة المحلية تتميز بكونها قريبة من المواطن فتعتبر بذلك الإطار الأمثل لكل مسعى يهدف إلى تحقيق تقارب الإدارة المركزية على المستوى المحلي مع المواطن الذي يبقى غاية وهدف كل عمل، لتقريب الإدارة من المواطن وتلبية احتياجاته بطريقة سريعة.

ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل تتبع مسار الإدارة المحلية في الجزائر وتبيان أهمية مبادئ الشفافية والمشاركة في نظام الإدارة المحلية بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة، ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهم المبحث الأول مدخل للإدارة المحلية في الجزائر، المبحث الثاني الإطار التحليلي لفعالية الإدارة المحلية في الجزائر، والمبحث الأخير الشفافية والمشاركة كأهم ركائز نظام الإدارة المحلية والواقع الجزائري.

## 2.1 مدخل للإدارة المحلية في الجزائر.

تحتاج كل الدول إلى التنظيم والتنظيم بحد ذاته يحتاج إلى حركة وفاعلية تتمثل في الإدارة التي توكل إليها مهام التخطيط والتوجيه والرقابة، وعلى هذا الأساس يكون للإدارة المحلية الحق في إدارة الشؤون المحلية، وفي الجزائر تعتبر الولاية والبلدية المحرك الأساسي للإدارة المحلية باعتبارهما الفاعلان الأساسيان اللذان سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء عليهما.

### 2.1.1 نشأة وتطور نظام الإدارة المحلية الجزائري.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تشكيل نظام الإدارة المحلية في أي دولة (سياسية، تاريخية، ثقافية، جغرافية...)، والجزائر لا تشد عن هذه القاعدة فنظام الإدارة المحلية بها تشكل بمرور الوقت تحت تأثيرات وصولا إلى الشكل الذي هي عليه اليوم، فقد تأثرت بصورة كبيرة بما كانت عليه خلال الفترة الاستعمارية ونظم الإدارة الفرنسية.

-نظام الإدارة المحلية الجزائري قبل الاستقلال:

أقامت فرنسا نظاما يخدم مصالحها وقسمت البلاد إلى مناطق، وهذا التقسيم كان يحمل بعدا عنصريا كونه كان يفصل مواطن الجزائريين والاوربيين، حيث أن البلديات التي شكلتها مثلا منذ 1868م كانت ثلاث أنواع وهي كالتالي: البلديات الأهلية، البلديات المختلطة، البلديات ذات التصرف التام. (محمد الصغير ، 2004، صفحة 39)

وهناك من يقسمها إلى ثلاث مراحل ونقوم بشرحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل تشكل الإدارة المحلية في الجزائر.

		<p>-بدأت من خلال إنشاء منصب الحاكم العام الذي يتبع وزارة الحرب الفرنسية ويعاونه مجلس من كبار شخصيات المدنية-قسمت البلاد إداريا في 1845 إلى ثلاث أقاليم وهي:</p>	1847/1834	المرحلة الأولى
		<p>-بدأت بصدور قانون ديسمبر 1847 ويقضي بضم الجزائر إلى فرنسا (ملحقة فرنسية). -تطبيق القانون الإداري الفرنسي على الجزائر. قسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات الجزائر، قسنطينة، وهران. -فرض نظام الإدارة غير المباشرة بالاعتماد على القبائل الذين اعترف لهم بحق الملكية الفردية للأراضي.</p>	1868/1847	المرحلة الثانية
		<p>-عين على رأس كل محافظة محافظ ومجلس محافظة حيث كانت البلاد مقسمة إلى:</p>	1962/1868	المرحلة الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة على حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص ص 130-134.

حيث خضعت الجزائر إبان المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي، وكان أول نص تنظيمي صدر في هذا الشأن هو قرار الماريشار دوبرمون المؤرخ في 06 جويلية 1830 الذي تضمن انشاء لجنة لتسيير الأملاك والمصالح والمرافق المركزية بالعاصمة من طرف السلطات الفرنسية بعد الاستيلاء

عليها، وبعد ذلك تم تحديد قواعد للنظام الإداري الإقليمي والمحلي في الجزائر. (حسين مصطفى ، 1982)

-نظام الإدارة المحلية الجزائري بعد الاستقلال:

بعد الاستقلال مباشرة ونتيجة الفراغ القانوني والوضع السياسي الذي تركه المستعمر الفرنسي، حيث غادر معظم الإطارات التي كانت تسير الإدارة الجزائرية، لتجد الدولة نفسها أمام هياكل إدارية بلا مسير ومنها البلديات والولايات التي كانت 1578 بلدية آنذاك و 13 عمالة (ولاية)، وهذا ما جعل الدولة تلغي جميع مخلفات الاستعمار الفرنسي فيما يخص التقسيم الإقليمي للبلاد باعتماد نظام اللامركزية كأساس لبناء مؤسسات الدولة وجعل الانتخاب آلية لتشكيل الهيئات التابعة بها. (محمد الطاهر ، 2010)

وعمدت الجزائر إلى القيام بإصلاحات شاملة للإدارة المحلية وهي:

أولاً: إصلاح الإدارة المحلية الجزائرية عام 1967:

مع إصدارها قانون البلدية تبعها مباشرة إنشاء قانون الولاية بإصدار الأمر 38/69 المؤرخ في 28 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية وانتخابات المجالس الشعبية الولاية المتضمنة في نفس العام فأوكلت بعدها مهام جديدة للولاية والبلدية ومنحت صلاحيات واسعة لمسؤولهم في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية.

وكانت إجراءات مرفقة جاءت لتعزيز هذا الإصلاح وشملت ما يلي: (ياقوت ، 2011)

- إدخال ميزانية جديدة للولايات والبلديات التي أدت إلى وضع نظام مالي ومحاسبي.  
- إنشاء صندوق جماعي للجماعات المحلية يتمثل دوره الأساسي في مساعدة الجماعات المحلية.

- خلق نظام من أجل توزيع عادل للأموال يمكن بواسطتها الجماعات المحلية الفقيرة ان تستفيد من موارد غير جبائية.

فقد جاء في الميثاق الصادر في 05 جويلية 1976 أن طبيعة النظام الإداري الذي انتهجته الجزائر، حيث نص على أن الدولة الجزائرية قد اتخذت من اللامركزية أساس لتطويرها وتنظيمها، ووسيلة تنزيل العراقل الإدارية وتسعى لجعل غاية اعمال الأجهزة التنفيذية القادمة، تحقيق الفعالية وتقريب الإدارة

من المواطن وتمكين الجماهير من المشاركة الشعبية من حل مشاكلها بنفسها. المرسوم رقم 57-76 المؤرخ في 5 جويلية 1976 المتضمن اصدار الميثاق الوطني، الطباعة الشعبية للجيش الجزائري، 1976، ص 59. وأخر تقسيمات إدارية هي التي جاء بها سنة 1984 اذ تضمنت تقسيم البلاد إلى 48 ولاية وكل ولاية مقسمة إلى دوائر يبلغ عددها الإجمالي 583 دائرة وكل دائرة مقسمة إلى بلديات بلغ عددها الإجمالي 1541 بلدية. القانون رقم 09/84 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلاد، المؤرخ في 04-02-1984، الجريدة الرسمية رقم 06.

ثانيا: إصلاح الإدارة المحلية سنة 1990:

تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة قام بإرسائها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء النظام الحزب الواحد واعتماد التعددية الحزبية في ظل مرحلة التحول الديمقراطي التي شهدتها الجزائر منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث اعتبر المجلس البلدي قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين المحليين في تسيير الشؤون العمومية بالاعتماد على مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي، وجاء في هذا الصدد قانون رقم 08/1990 وقانون الولاية رقم 09/1990 ليحدد مسار التنظيم الإداري المحلي الجديد. (عبد النور ، 2009)

وتجدر الإشارة أنه في سنة 1997 قد دعمت الخريطة الإدارية الجزائرية بنظام إقليم جديد هو نظام المحافظة الذي طبق في العاصمة في 1997/07/31 غير أنه سرعان ما تراجع دستوريا. (عمار ب.، الوحيد في القانون الإداري، 2007)

## 2.1.2 مستويات نظام الإدارة المحلية الجزائرية.

النظام الجزائري للإدارة المحلية يتكون من مستويين أساسيين هما الولاية والبلدية، الولاية هي الجماعة الإقليمية عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، أما البلدية فتعتبر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري فهي بمثابة الرابط بين الدولة والمواطن فأساسها تقرب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على الخدمات.

## -نظام البلدية في الجزائر:

## أ - تعريف البلدية:

نصت مختلف الدساتير المتعاقبة في الجزائر على تعريف البلدية باعتبارها مجموعة إقليمية للدولة، فحسب المادة 09 من الدستور 10 سبتمبر 1963 نصت على أن البلدية هي المجموعة الإقليمية الإدارية والاقتصادية. دستور الجزائر لسنة 1963، الجريدة الرسمية عدد 64 الصادرة في 10 سبتمبر 1963

وقد أشار دستور 1996 في المادة 15 أن الجماعات المحلية للدولة الجزائرية هي البلدية والولاية.

دستور الجزائر لسنة 1996، الجريدة الرسمية عدد 76، الصادرة في 28 نوفمبر 1996.

وقد عرفها المشرع الجزائري في قانون البلدية 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 بالبلدية قانون رقم

10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 03.

هي الجماعة القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.

وقد عرفت فقهيًا أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة. (محمد الصغير ، 2004، صفحة 130)

أدى التغيير الذي حدث في المجتمعات وتغيير مفهوم الدولة لوحدات الجماعات المحلية في الجزائر كمرادف للإدارة المحلية إلى إعادة النظر في الدور الذي تلعبه كل من الحكومات الوطنية والوحدات المحلية وقد حددت قوانين الجماعات المحلية الجزائرية اختصاصات البلدية باعتبارها المحرك الأساسي لتفعيل الحكم الراشد على المستوى المحلي ومنه تفعيل مبادئ هذا الأخير والتي نهتم بدراستها ضمن هذا الإطار مبدئي الشفافية والمشاركة، وذلك بحكم علاقتها المباشرة مع المواطنين وارتباطها بهم عن طريق التمثيل على مستوى المحلي للدولة، وبذلك هي ملزمة بتوفير المعلومات اللازمة للجمهور المحلية وإشراكه في تسيير شؤونه المحلية.

ولنظام البلدية في الجزائر حسب هذه التعريفات المتعاقبة مجموعة من الخصائص نذكرها كالآتي:

(عمار ع، 2000)

- البلدية هي وحدة أو جماعة إقليمية أو هيئة إدارية لامركزية مصلحة أو فنية.

- للبلدية اختصاصات مختلفة ووظائف متعددة سياسية منها وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

- الرقابة على اعمال وإنجازات أعضاء البلدية من طرف السلطات المركزية.

#### ب - أجهزة البلدية:

يتشكل من المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس التنفيذي البلدي:

- يشرف على إدارة شؤون البلدية مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي، يتشكل هذا الأخير من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية، يجتمع المجلس إلزاميا في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية في كل مرة متى ما تتطلب فيها الشؤون البلدية ذلك. (عذراء، 2009)

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة من خلال اختصاصه مع المجلس الشعبي وكذا المجلس التنفيذي البلدي وله ازدواجية في تمثيل البلدية من ناحية وتمثيل الدولة من جهة اخرى، ينتخب لمدة 5 سنوات من قبل أعضاء القائمة التي تحوز على اغلبيية المقاعد. (حضر )

- هو جهاز يتم انتخابه من قبل المجلس الشعبي البلدي بحيث يشكلون الهيئة التنفيذية للبلدية، يجتمع في دورات عادية مرتين كل الأقل في الشهر وفي حالات استثنائية بطلب من الرئيس او ثلثي أعضاء المجلس، يمارس اعماله باسم البلدية من خلال تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي او باسم الدولة بتنفيذ القوانين والتنظيمات المركزية. (عذراء، 2009، صفحة 144)

#### - نظام الولاية في الجزائر:

##### أ - تعريف الولاية:

للولاية أساس دستوري كما قال عمار بوضياف في كتابه شرح قانون الولاية الجزائري، (عمار ب.، شرح قانون الولاية الجزائري، 2012) حيث أن مختلف الدساتير تضمنت الإشارة للولاية باعتبارها شكلا من أشكال لامركزية النظام الإداري.

عرف المشرع الولاية من خلال المادة 01 من قانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 وجاء فيها الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي بذلك الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتمثل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية

والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة بحيث تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها شعارها هو بالشعب وللشعب. قانون رقم 07/12 المؤرخ في 07 فبراير 2012 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية عدد 12.

من الملاحظ ان هذا القانون (قانون 07/12 المتعلق بالولاية) قد أسند صفة تنفيذ السياسات العمومية في شتى المجالات إلى الولاية التي تعود إليها بالاختصاص وهذا من خلال القول ان الولاية هي الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، بالإضافة إلى أن هذا القانون قد فتح للمجالس الشعبية الولائية الطريق لاتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها ضمان تنمية الولاية حسب قدراتها ومميزاتها وجعل منه منبرا لتشجيع كل المبادرات الهادفة لبعث الحياة الكريمة والملائمة للمواطنين المحليين وتجسيد مبادئ الحكم الراشد، وأضافت المادة الأولى كما سبق الإشارة إليها شعار الولاية للتأكيد على مكانة السلطة الشعبية في التنظيم الإداري الجزائري.

والولاية هي الأخرى لها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من التنظيمات بصفاتها وحدة إدارية لامركزية إقليمية يمكن حصرها في النقاط التالية: (عمار ع.، 2000، صفحة 251)

- الولاية حلقة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن المصالح الوطنية.

- الولاية صورة النظام اللامركزي النسبي ذلك لان أعضائها يختارون عن طريق الانتخاب ومجموعة أخرى يعينهم الوالي بصفته ممثل الدولة والمعين بمرسوم رئاسي.

- الولاية بجهازها الإداري تعد وتعتبر عاملا فعالا وحيويا ووسيلة منطقية ناجعة في تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف المجموعات الجهوية المحلية ونقصد هنا البلديات وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة فالولاية هي وسيلة الانسجام والتوازن بين المصلحة المحلية الإقليمية والمصلحة العامة في الدولة.

ب - **هيئات الولاية:** يتشكل تنظيم الولاية في الجزائر من التشكيلة التالية: المجلس الشعبي الولائي، المجلس التنفيذي، الوالي يمكن التفصيل فيهم كالتالي:

- المجلس الشعبي الولائي: إن هذا المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه.
- المجلس التنفيذي الولائي: هو الجهاز التنفيذي للولاية فهو المسؤول عن تنفيذ قرارات الحكومة كما يختص بتنفيذ بعض المهام الرقابية والوصاية الإدارية، ويتكون أساسا هذا المجلس من رؤساء المصالح التابعة لمختلف الوزارات وكون تحت سلطة الوالي وإشرافه ويجتمع بصفة منتظمة هذا المجلس مرتين على الأقل في الشهر. (عزراء، 2009، صفحة 138)
- الوالي: يعتبر سلطة إدارية وسياسية في نفس الوقت ويستخلص من النصوص القانونية الواردة في حقه بأنه يشكل السلطة الأساسية في الولاية، وعلى هذا يتمتع بصلاحيات هامة تتمثل في كونه من جهة ممثل للدولة فيجسد الوالي صورة حقيقية لعدم التركيز الإداري ومن جهة أخرى ممثل للولاية.

### 2.1.3 خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية.

الإدارة المحلية كنظام يستهدف تحقيق عدة أهداف إدارية واقتصادية وسياسية واجتماعية، فهو يهدف الى توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين السلطة او الإدارة المركزية في العاصمة وبين السلطات او الإدارات المحلية المنتشرة في البلاد، فنظام الادارة المحلية الناجحة هو النظام الذي يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والوظائف بكفاءة وفاعلية. (حميد علي ، الإدارة المحلية: مفهومها وعناصرها، 1983، صفحة 66) وللإدارة المحلية الجزائرية خصوصية نحاول ابرازها لفهم هل الإدارة المحلية الجزائرية تحقق الأهداف التي وجدت من اجلها؟

ففي محاولة لرسم إطار واضح ومحدد حول خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية يمكن مقارنة الموضوع من خلال التطرق أولا الى خصائص الحكم السيئ او الغير صالح Poor Governance وهذا لتسهيل معرفة أسباب العجز داخل الإدارة المحلية الجزائرية ومن ثم تحديد اليات معالجتها وهذه الخصائص هي: (بومدين ، 2014)

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص، ويتجه بشكل دائم إلى استخدام الموارد العامة أو استغلالها لصالح مصلحة خاصة.
  - الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني، ولا يطبق مفهوم حكم القانون.
  - الحكم الذي يتميز بوجود أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة وسوء استخدامها.
  - الحكم الذي يتميز بوجود قاعدة ضيقة ومغلقة وغير شفافة للمعلومات ولعملية صنع القرار بشكل عام وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.
- ومن يراقب العمل التنموي في الجزائر يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها منذ الاستقلال الى اليوم في تهيئة بيئة ملائمة لبناء حكم صالح ومدى تخلف نسقها السياسي والإداري وعجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية، وفي تحقيق طموحات المواطنين وتلبية حاجياتهم.
- ومن كل هذا يمكن ربط خصوصية بيئة الإدارة المحلية في الجزائر أساسا بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطيء عملية المشاركة الديمقراطية الشعبية والفجوة الكبيرة بين الإدارة المحلية والمواطن المحلي ونقص الثقة المتبادلة بين الجهتين وانعدام الوسائل المطلوبة للتواصل ففي ظل هذا الاختلال البنيوي والوظيفي نمت العديد من مظاهر الامراض والفساد الإداري، إضافة الى قناعة المواطن المحلي الجزائري وادراكه المتزايد بان الفساد مستشر في الأجهزة الإدارية المحلية ومهيئ للانتشار والتوسع في ظل التغيب المستمر للشفافية والمشاركة. (بومدين ، 2014، صفحة 8)
- كل هذا يدفع بنا الى طرح التساؤل حول ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن؟ وكم ضيعت الإدارة المحلية الجزائرية من فرص منذ الاستقلال الى يومنا هذا في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية وعلى العلاقة بين المواطن والأجهزة الإدارية المحلية؟ والاهم من هذا وذاك ماهي السبل والاليات لاسترجاع مكانة الإدارة المحلية الجزائرية وإعادة صنع صورتها الذهنية لدى المواطن المحلي، ومنه يمكن تلخيص واقع الإدارة المحلية في النقاط التالية:
- بما أن الإدارة المحلية تعمل من خلال بيئة ذات بعد سياسي واقتصادي وثقافي يكون لها تأثيرات جوهرية على خصائصها وفعاليتها ( مصطفى محمود ) فإن بيئة الإدارة المحلية الجزائرية ما زالت تعتمد في تعاملاتها بالإرث الإداري والتنظيمي الموروث.

- مازالت الإدارة المحلية الجزائرية تستند على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، واتخاذ شكل رد فعل في التعامل مع الأوضاع الجديدة عوض الاعتماد على مدخل إدارة التغيير.
- عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات امام الراي العام.
- انتشار المظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي والأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية.
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع ويتجلى هذا في الظهور بما يجب ان تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع. (بومدين ، 2014، صفحة 9.10)
- اسهام العديد من الأجهزة الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة التلقين الإيجابية الاصلية المستمدة من التراث الحضاري للامة والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقتربها العناصر الضعيفة التي استطاعت ان تقفز الى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة. (سعيد م،، 1993)
- كل هذا أنتج الرداءة والفساد لواقع الإدارة المحلية الجزائرية، لذا فمن الضروري وضع حد للسلوكيات البيروقراطية وتفعليل التواصل والشفافية في المعاملات الإدارية والاصغاء الى انشغالات المواطنين، فعلى الرغم من وجود دوافع لإحداث التغيير في السياسات والقوانين والاليات حتى تتماشى والتحولات الاجتماعية الكبرى.

#### 2.1.4 بيئة الإدارة المحلية في الجزائر.

يمكن ربط خصوصية بيئة الإدارة المحلية في الجزائر أساسا بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطيء عملية المشاركة الديمقراطية الشعبية والفجوة الكبيرة بين الإدارة المحلية والمواطن المحلي ونقص الثقة المتبادلة بين الجهتين وانعدام الوسائل المطلوبة للتواصل ففي ظل هذا الاختلال البنوي والوظيفي نمت العديد من مظاهر الامراض والفساد الإداري، إضافة الى قناعة المواطن المحلي

الجزائري وإدراكه المتزايد بان الفساد مستشر في الأجهزة الإدارية المحلية ومهيئ للانتشار والتوسع في ظل التغيب المستمر للشفافية والمشاركة. (بومدين ، 2014، صفحة 7)

كل هذا يدفع بنا الى طرح التساؤل حول ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن؟ وكما ضيقت الإدارة المحلية الجزائرية من فرص منذ الاستقلال الى يومنا هذا في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية وعلى العلاقة بين المواطن والأجهزة الإدارية المحلية؟ والأهم من هذا وذاك ماهي السبل والليات لاسترجاع مكانة الإدارة المحلية الجزائرية وإعادة صنع صورتها الذهنية لدى المواطن المحلي، ومنه يمكن تلخيص واقع الإدارة المحلية في النقاط التالية:

- بما أن الإدارة المحلية تعمل من خلال بيئة ذات بعد سياسي واقتصادي وثقافي يكون لها تأثيرات جوهرية على خصائصها وفعاليتها ( مصطفى محمود ، صفحة 312) فإن بيئة الإدارة المحلية الجزائرية ما زالت تعتمد في تعاملاتها بالإرث الإداري والتنظيمي الموروث.
  - مازالت الإدارة المحلية الجزائرية تستند على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، واتخاذ شكل رد فعل في التعامل مع الأوضاع الجديدة عوض الاعتماد على مدخل إدارة التغيير.
  - عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة.
  - إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات امام الراي العام.
- انتشار المظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي والأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وترشد تصرفاتهم الرسمية.
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع ويتجلى هذا في الظهور بما يجب ان تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع. (بومدين ، 2014، صفحة 9.10)

اسهام العديد من الأجهزة الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة التلقين الإيجابية الاصلية المستمدة من التراث الحضاري للامة والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقترفها

العناصر الضعيفة التي استطاعت ان تقفز الى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة. (سعيد م،، 1993، صفحة 7)

كل هذا أنتج الرداءة والفساد لواقع الإدارة المحلية الجزائرية، لذا فمن الضروري وضع حد للسلوكيات البيروقراطية وتفعيل التواصل والشفافية في المعاملات الإدارية والاصغاء الى انشغالات المواطنين، فعلى الرغم من وجود دوافع لإحداث التغيير في السياسات والقوانين والاليات حتى تتماشى والتحولت الاجتماعية الكبرى.

## 2.2. الإطار التحليلي لفعالية الإدارة المحلية في الجزائر.

تعتبر الإدارة المحلية الآلية الأساسية لتنفيذ برامج الدولة وسياساتها العمومية المحلية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما تجسد وسيلة لإشباع حاجيات المواطن المحلي المتنوعة.

فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية تتركز أساسا في جوهرها على تقديم الخدمات للجمهور، مع إدخال تقنيات حديثة ومتطورة حسب ما افرزه التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، والتي يتم من خلالها تقديم الخدمات لجمهور المنفعين في أسرع وقت وأقل جهد، حيث أفرز الروتين والترهل البيروقراطي على نظام عمل الإدارة المحلية التقليدية انعكاسا سلبا على ثقة المواطنين المحليين في الإدارة المحلية، بسبب تعقيدات الإجراءات والتعسف في تقديم الخدمة لذلك كان لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات لبناء الثقة بين الإدارة والمواطن.

### 2.2.1 واقع وأداء الإدارة المحلية في الجزائر.

ان مدى فعالية أي منظمة يقاس بمدى تبني نماذج الفعالية الإدارية لهذا وجب معرفة مدى توازي أهداف الإدارة المحلية الجزائرية مع متطلبات الفعالية الإدارية ومدى ما تبذله الدولة الجزائرية للاهتمام بالعناصر الأساسية الثلاث وهي:

- الاهتمام برضا المواطن المحلي والتركيز على اهتماماته وحاجياته عن طريق الخدمات المقدمة.

- الاهتمام بالإصلاح المستمر لمنظومتها.

- مدى توافر بيئة الإدارة والاعتماد على نمط الفريق.

ان المنتبع للتطورات التاريخية يجد ان الفكر الاستعماري قد سيطر على القوانين والمواثيق والمراسيم التنظيمية وصولا لقانوني 09-90 و 08-90 المتعلقين بالبلدية والولاية، فالإدارة المحلية الجزائرية غلب عليها الطابع البيروقراطي الجامد بكل مظاهره السلبية والمرضية والتي لاتزال الى يومنا الحالي تعاني منها حيث ان لهذه البداية تبريرات منطقية فرضتها مجموعة ظروف وتراكمات زمنية، نذكر منها:

الأثر الكبير الذي تركه الفرنسيين من شغور للمناصب الإدارية باعتبار ان الوظائف الإدارية في الفترة الاستعمارية كانت حكرا الا على الفرنسيين أنفسهم، في هذه الحالة عمدت الدولة الجزائرية عادة الاستقلال الى سياسة ملئ الفراغ بتوظيف كل مواطن يحسن الكتابة والقراءة دون أي كفاءات علمية التي كانت شبه منعدمة جراء الامية التي خلفها الاحتلال على الشعب الجزائري.

ثم جاءت فترة هيمنة الحزب الواحد على السلطة في الجزائر ومنه سيطرته على كل الهيئات الإدارية التابعة للدولة بما فيها اداراتها المحلية ما صبغ هذه الأخيرة بصبغة سياسية قانونية وابتعادها على المفاهيم الإدارية الحقة ومنه ابتعادها عن وظيفتها الأساسية والاهداف التي وضعت من اجلها الإدارات المحلية بالأساس وصارت مجرد هيئات تنفذ قرارات السلطة العليا على مستواها المحلي، وهذا ما أثبتته ما ورد في الميثاق الوطني لسنة 1986 م عن ضرورة اعتماد أساليب إدارية حديثة للإدارة المحلية وذلك بالاهتمام بالتخطيط والتكوين وغيرها بهدف تقريب المواطن المحلية من مراكز اتخاذ القرار. (مياسة ، 2008)

وعموما كانت فترة الأحادية ورغم الإصلاحات التي صدرت منذ 1981 لإصلاح البلدية والولاية الا أننا غالب ما نقع في مواجهة المفارقة بين النص القانوني والواقع التطبيقي أي ما يتم اصداره كأوامر من المركز وبين ما ينفذ في الأقاليم وهذا يمكن ان نرجعه الى ان الجزائر في تلك الفترة كانت بمثابة دولة فتية حديثة الاستقلال كان همها الأساسي هو الحفاظ على اللحمة الوطنية في تلك الفترة. (عمر ، 2010)

ثم جاء تنظيم آخر للإدارة المحلية وهي تشريعات 1990 م والتي جاءت بالمزامنة مع انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق وتحولها للتعددية السياسية القائمة على التعددية الحزبية، حيث ان الديمقراطية التتبنتها الجزائر حينها كانت مجرد ضرورة حتمية جاءت بها مجموعة ظروف لامتناس واحتواء غضب الشعب ولم تكن نتيجة دراسات ولا تضج النظام دون استعداد مسبق لها ما ساهم في تجذر

أكبر لمظاهر البيروقراطية في الإدارة المحلية الجزائرية (مياسة ، 2008 ، صفحة 116.117) ومن بين أهم هذه المظاهر يمكن ان نذكر:

#### - التسبب الإداري:

هو إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في اللوائح والقوانين التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. (محمد قاسم ، 2001)

هذه الظاهرة هي السمة البارزة لمعظم ممارسي الإدارات المحلية الجزائرية وهي بمثابة مرض انتشر وتجذر في الموظف العمومي، بحيث ان الموظف يهمل واجباته المنوط بها ولا يحترم الوقت ويعمل جاهدا للتخايل للحصول على وقت للراحة داخل أوقات العمل فيكون بذلك وقت الراحة لديه اكبر بكثير من وقت العمل الرسمي، أضف الى ذلك الحضور المتأخر للعمل والخروج المبكر منه وهذا ما ينجر عنه تضييع الوقت وعدم تقديم الخدمات اللازمة التي يحتاجها المواطن فلا نتوقع من هذا الا مردود سلبي على الإنتاجية وخدمات ذو جودة ضعيفة تقدم للمواطن المحلي. (رضا ، 2003)

هذه الظاهرة راجعة لعدد من المسببات يأتي في مقدمتها أسلوب القيادة والإشراف بحيث يتواطأ بعض المسؤولين في تسجيل الدخول والخروج من العمل، وكذا الممارسات المنجزة عن سوء اخلاق الموظف وضعف شخصيته وعدم توظيف ذوي الكفاءات واعتماد التوظيف العشوائي وغيرها من الأسباب. (غيات ، 2004)

#### - الروتين الإداري:

هو توحيد للأداء الوظيفي بشكل تتماثل فيه القرارات الإدارية المتخذة وذلك في حالات متجانسة فهو عبارة عن نمط تنظيمي يعني التكرار، فهو عبارة عن مرض أصبح يهدد فعالية الإدارات المحلية الجزائرية بفعل انعدام الكفاءات العلمية من جهة والتمسك الحرفي بالنصوص القانونية خوفا من ارتكاب الأخطاء من جهة أخرى وهو ما ينتج الكثير من التعقيدات البيروقراطية التي تؤدي الى سخط المواطن الطالب للخدمة. (مياسة ، 2008 ، صفحة 117)

#### - الرشوة:

هي ما يعطيه الفرد لقاضي او صاحب سلطة ليحمله على ما يريد، ويدخل كل مكلف بخدمة عامة في حكم صاحب السلطة سواء كان وزيرا او مديرا، اجيرا، عاملا، عضو في لجنة او غيرهم. (عامر ا.، 2005)

وتمثل الرشوة أخطر المظاهر التي اصابت الإدارة المحلية الجزائرية حيث عرفت تصاعدا بشكل كبير وأصبحت متداولة في كل المعاملات الإدارية من استخراج الوثائق الإدارية الى ابرام الصفقات الكبرى، فهي باعتبارها الجريمة الأخلاقية واعتداء على ثقة المواطن في إدارته وفي الأشخاص العموميين المكلفين بخدمة المواطن المحلي والوطن ككل. (عبد العزيز ، 2005)

وعلى العموم يمكن ذكر مظاهر أخرى للبيروقراطية في الإدارة المحلية الجزائرية على النحو التالي: ( نصيرة ، 2005)

- غياب التفويض الإداري في الصلاحيات وانعدام الثقة في المرؤوسين ما أدى الى تركيز الأعمال في قمة الهرم.
- غياب الفهم الصحيح للوظيفة العامة ومسئولياتها حيث مازال الكثير من الموظفين العموميين المحليين بصفة خاصة يجدون صعوبات في الوصول الى المعنيين بإنجاز معاملاتهم.
- العزلة عن الواقع وشؤون المجتمع المحلي وهو انصال وانعزال الإدارات المحلية فكل هيئة او وحدة تتعامل بوحى من مصالحها وأهدافها دون اخذ بعين الاعتبار ما يجري في الوحدات الأخرى، ناهيك عن انغماس القيادات والسعي المستمر وراء مصالحهم الشخصية دون مراعات للمشاكل وتطلعات المواطن المحلي لدرجة لم يعد لهم الوقت الكافي حتى للنظر في قضايا الافراد وحاجاتهم.
- التحيز والمحاباة وهو تمييز بين افراد المجتمع الواحد أي بين المناطق او بين شرائح المجتمع المحلي وهو نمط ساد وانتشر بكثُر في أوساط الإدارات المحلية الجزائرية من خلال اعتماد الروابط الشخصية والعائلية ومحاباة الاهل وتمييزهم وكذا المقربون في كثر من الأمور الحياتية كالتوظيف والتعيين وسرعة الحصول على الخدمات وغيرها.
- التباطؤ في دراسة الملفات الإدارية التي يفترض ان تتم من الناحية التنظيمية بشكل فوري.
- كثرة الوثائق لتشكيل ملف اداري ما والتي تعتبر في كثير من الأحيان غير ضرورية وغير مبررة أصلا.

- المعاملة السيئة مع الجمهور الطالب للخدمة من شبابيك الإدارة المحلية واقفار الأسلوب الإداري الحسن وهو ما يدفع المواطنين الى افتعال المشاكل او اللجوء الى الطرق الملتوية لقضاء مصالحهم.

- ضعف المخصصات المالية المحلية بسبب ضعف الموارد المحلية بالمقابل كثرة النفقات إضافة الى اختلال النظم الضريبية وظاهرة التهرب الضريبي. (مياسة ، 2008، صفحة 117)

## 2.2.2 أفاق وتطلعات الإدارة المحلية بالجزائر.

الهدف الاساسي لأي ادارة محلية يكمن في رفع وتحسين المستوى المعيشي للمواطن المحلي ومنها الإدارة المحلية الجزائرية التي جعلتها هدفها الاول حيث ان هذا لن يتم الا من خلال وجود استراتيجية تنمية على المستوى المحلي باتباع اساليب الإدارة الحديثة التي تتطلب بدورها سياسات جديدة في تسيير المورد البشري. (محمد نصر ، 2005)

- الإدارة المحلية الإلكترونية:

الإلكترونية هي استخدام تطبيقات الانترنت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية وذلك لتعزيز وتمكين المواطن المحلي من الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية اضافة الى تقديم الخدمات المختلفة لقطاع الاعمال والدوائر الحكومية الاخرى بكل شفافية وكفاءة. (محمد عبد الوهاب و محمد محمود ، 2005)

حيث يمكن تقديم تعريف الإدارة الإلكترونية على انها استراتيجية اداريه لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أحسن للمواطن والإدارة مع استغلال أمثل مصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية وذلك لاستغلال الامثل للوقت والمال والجهد وتحقيق العمل المستهدف بجوده عالية وباعتبار العنصر البشري عامل اساسي للقيام الادارات المحلية فان استخدام الوسائل التقنية الحديثة تساعده على اداء وظائفها خاصة وان الإدارة الإلكترونية تعتبر اليوم نتاج للنظرة الجديدة للعصرنة. (هشام ب.، 2013.2014)

- تفعيل اليات الحكم الراشد:

ذلك من خلال اشراك كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني وهو من اساسيات الحكم الراشد في تسيير شؤون الادارات المحلية كل حسب دوره في القطاع الخاص يساهم في احداث استثمارات تنمية محلية

فالشراكة المحلية مع القطاع الخاص تكمن في خلق نظام أكثر ديناميكية وامرنا في الاستجابة للحاجيات المحلية بما توفره ميزات السوق الحر وذلك في اشراكه في تسيير الخدمات والبنى القاعدية والوقوف على مدى توفير البيئة الملائمة لتطوير انشطه هذا القطاع والتخلص من احتكار المؤسسات العمومية لتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية والقضاء بذلك على المعوقات القانونية والبيروقراطية. ( نجم عبود ، 2006 )

اما المجتمع المدني فله دور رقابي على القرارات التي يتخذها المجالس بصفته الاقرب الى المواطن، وتحقيق الحكم الراشد في الادارات المحلية كان ولا بد تفعيل مبادئ الحكم الراشد التي من اساسها مبدأ الشفافية والمشاركة في صنع وتنفيذ وتقييم السياسات المحلية.

- تدعيم الاستثمارات المحلية:

يمكن تدعيم الاستثمار المحلي من خلال تشجيع وخلق فرص أكثر للعمل حيث يمكن ان تكون نظره استراتيجية في جعل الادارات المحلية وبالخصوص البلديات باعتبارها المؤسسات الاقرب الى المواطن والتي تمثله وتعكس رغباته حيث يسعى الجميع الى تحقيق اهداف مشتركة يكون اساسها تحقيق الصالح العام وتلبية حاجيات المواطن المحلي. (موسى ر.، بلا تاريخ)

### 2.3 الشفافية والمشاركة كأهم ركائز نظام الإدارة المحلية والواقع الجزائري.

أزداد الاهتمام العالمي بالشفافية والمشاركة وذلك جراء انتشار الفساد في العديد من دول العالم لذلك كان ولا بد لنا في هذه الدراسة التعرف على مفهوم الشفافية والمشاركة، وذلك بغرض إعطاء صورة واضحة عن هذه المبادئ، ومن أجل تحقيق التطبيق السليم لهما كان لا بد أن نفهم الأساس القانوني للمبدئين وكذلك متطلباتهما والمستويات التي يجب الالتزام بها عند تطبيقها في العمل الإداري المحلي، ولكون الشفافية والمشاركة كنظم أثبتنا جدارتهما في التطبيق فلم يقتصر وجودهما على النطاق الإداري فقط وإنما تجاوزه إلى المجالات الأخرى، فمن هنا سوف تحاول التطرق إلى الشفافية والمشاركة كأهم ركائز في الإدارة المحلية الجزائرية.

#### 2.3.1 مفهوم مبدئي الشفافية والمشاركة.

-تعريف الشفافية:

هي أحد اليات الحكم الراشد التي كما حددها الأستاذ رياض بوريش هي الشرعية دستورية، الانتخابات الديمقراطية، احترام حقوق الانسان، حكم القانون، الكفاءة الإدارية، الانفتاح السياسي،

الانفاق الرشيد (الأموال العامة الموجهة للأغراض العامة)، استقلالية القضاء، الشفافية، المشاركة، غياب الفساد، حرية الاعلام، العدالة الاجتماعية. (Riadh , 2009)

الشفافية من المصطلحات التي لقد اهتمت الكثير من السياسيين والاقتصاديين والاداريين وذلك بسبب التطورات الفكرية والبحثية والإدارية، فقد استخدم المصطلح من الجهات المهتمة بمكافحة الفساد في العالم وجاءت في سياق ضرورة إطلاع الجماهير على كافة منهج السياسات العامة، وتعريفهم بكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها.

يعرفها قاموس اللغة الإنجليزية بأنها: الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط، وتشير إلى ما يمكن الرؤيا من خلاله. (نعيمة، 2012)

يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، حيث تمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور. (نعيمة، 2012، صفحة 10)

كما تعرف بأنها: تلك القرارات المتخذة وتنفيذها تتم بطريقة شفافة ومعلومة مع ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات بطريقة واضحة ومجانية في متناول المعنيين بالقرار وتنفيذه مع ضمان نشر المعلومات الكافية في وسائل الإعلام بطريقة واضحة وسهلة الفهم. (وليد ، 2010) (فارس ، 2010)

وبالتالي فجوهر الشفافية يرتبط ارتباطا وثيقا بأربع مفاهيم وهي: المصادقية، الإفصاح، الوضوح، المشاركة.

أما عن عناصر الشفافية والتي بدورها قد اختلف الباحثون في تحديدها إلا ان هناك من يؤكد على عنصرين أساسيين هما: (محمد بن محمد أحمد ، 2012)

- العلانية ويقصد بها أول خطوات الرقابة وتكون من واجب الإدارة وذلك من توفير طرق ممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وغير ذلك، فهذا يتيح العلانية للفرد العادي والأجهزة الرقابية.

- القانونية ويقصد بها النص القانوني الذي يضمن هذه العلانية من جهة واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى، فإذا نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت وسائل الاعلام والجهات المعنية أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل. ولتوضيح معنى هذه التعريفات وجب ذكر خصائص الشفافية وهي كالتالي: (فارس ، 2010 ، صفحة 33)

- حق المواطنين وأصحاب المصلحة في معرفة ما يدور في المرافق العامة.  
- حق المواطنين وأصحاب المصلحة في معرفة طرق وأليات المساءلة ومواعيد الطعن وما نحو ذلك.

- حق المواطنين وأصحاب المصلحة في الوصول ومعرفة الذمة المالية لكبار المسؤولين.  
**أنواع الشفافية:**

اختلفت الدراسات التي جاءت في مجال الشفافية حول تحديد أنواعها لكنها ركزت على نوعين أساسيين هما:

- الشفافية الداخلية:

وهي نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال ذات الفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة وتعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم، فالمؤسسات التي تتسم بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشاركهم صناعة القرار ورسم السياسات وتكون مؤسسة ذات إدارة لامركزية تتبنى مبدأ الديمقراطية في التعامل وكذا النزاهة، فالالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار بل أيضا من خلال توضيح الصورة الكلية وبشكل صريح لجميع منسوبي المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وفق الخطط المحددة.

- الشفافية الخارجية:

وهي أداة تنظيمية مهمة، فقد ربطت كثير من الادبيات والأبحاث فاعلية الاتصال بالشفافية الخارجية فالمؤسسات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة و متنوعة وتحرص على الدقة والمصادقية وحجم المعلومات التي يستوجب نشرها أضف إلى انفتاحها ووضوح نظام الاتصال فيها اعتبرت مؤسسات تتمتع بدرجة عالية من الشفافية، وترتبط الشفافية الخارجية بالوصول إلى الناس عامة

بالمعلومة وامكانية تدفقها وتبادلها بين افراد المجتمع وأصحاب العلاقة وهو ما يحتم تغيير الأدوار القيادية لتصبح اكثر اتفاقا مع المجتمع الخارجي بما يحقق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية. (محمد بن محمد أحمد ، 2012، صفحة 316.317)

#### -تعريف المشاركة:

هي منح جميع افراد المجتمع الفرصة لنفسها للمشاركة في القضايا المطروحة، ليعبروا بشكل واضح عن اختيارهم من المخرجات النهائية أثناء عملية اتخاذ القرار والمشاركة يمكن أن تتم من خلال الممثلين الشرعيين او مباشرة كما أن المشاركة تزيد من تهيئة الظروف وزيادة الاستراتيجيات الإصلاحية. (زهير عبد الكريم ، 2003)

هي مشاركة المواطنين المحليين سواء كانوا أفراد او جماعات في عملية صنع القرار المحلي من خلال اليات من شأنها تحسين وتطوير أداء الأجهزة المحلية، وتعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات من جانب المواطنين المحليين وتختلف أنماط مشاركة المواطنين في مجتمعاتهم المحلية من مجتمع لآخر تبعا لبيئة هذا المجتمع وذاك، وقد تتخذ هذه المشاركة عدة مظاهر كالمساهمة بالمال أو الانتظام في حضور الاجتماعات يضاف على ذلك العضوية في مجالس الأحياء واللجان الاستشارية والمشاركة في النقاشات التي قد تتخذ شكل النقاش العام. (حليمة ، الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية، 2010)

هي أحد أليات وابعاد الحكم الراشد، ويقصد بمؤشر المشاركة ان يكون للناس دور فعال في إدارة شؤون مجتمعهم وهو ما يقتضي ان تتاح لكل الناس فرص كافية ومتساوية لعرض قضاياهم والتعبير عن مصالحهم وإعلان رأيهم في النتائج المتوقعة من قرارات معينة، كما تتاح لهم فرص حقيقية للتأثير في عملية صنع القرار. (ليلي ل.، 2010)

وعلى ذلك المشاركة ترتكز على أربعة خصائص أساسية هي:

- الفعل: ويقصد به الحركة الفعالة والنشطة والأنشطة الايجابية للجمهور بغية تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة. ( محمد عبد الوهاب ط.، 1999)
- التطوع: ويقصد به أن يقوم المواطنون بعملية المشاركة طوعيا واختيارا وتقديرا منهم للمسؤولية التي يجب أن يحملوها إزاء قضايا المجتمع، بعيدا عن أي شكل من أشكال الضغط والإكراه. (داود )

- الاختيار: ويقصد به إعطاء الحق للمواطنين بالمشاركة في تقديم المساعدة أو الرفض لبرنامج معين أو للقادة السياسيين في حالة تعارض العمل السياسي والجهود الحكومية مع مصالحهم وأهدافهم. (محمد عبد الوهاب ط،، 1999، صفحة 110)

- الإيجابية: فالمشاركة تحمل دوما معنى إيجابيا قيما، ولا يجوز بأي حال من الأحوال اعتبار العنف والتخريب نوعا من المشاركة. (فيصل ، 2001)

انطلاقا من المعطيات السابقة تقسم المشاركة الى الأنواع التالية:

- المشاركة السياسية:

المشاركة السياسية هي ثاني اهم الحقوق الإنسانية حسب فور سايت وذلك بعد الحق في الحياة لأنها هي التي تسمح للمرء بممارسة أغلب حقوقه ومراقبة كل القرارات التي تؤثر فيها بقدر ما أن كل حقوقه الأخرى مرتبطة بها ومعتمدة عليها بما يجعل هذين الحقين (الحق في الحياة والحق في المشاركة) في رأيه يشكلان دائرة ديناميكية حيث يدعم أحدهما الآخر. (عباس مراد ، 2009)

- المشاركة الإدارية:

يذهب بعض المفكرين إلى اعتبار المشاركة الإدارية تظهر على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية أين تتاح الفرصة للمواطنين المحليين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والخدمات التي تمس جوانب حياتهم بطرح اقتراحاتهم وأراءهم وتطلعاتهم للمساهمة في الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الإدارية. (عامر ص.، 2008)

- المشاركة الاقتصادية:

وهي مشاركة المواطن في مشاريع التنمية الاقتصادية وذلك بالمساهمة في وضع واتخاذ قرارات تتعلق بهذا المجال وقد تعني كذلك مجمل الأنشطة التي يقوم بها الجماهير لدعم الاقتصاد القومي مثل دفع الضرائب والرسوم وغيرها، كما تمس المشاركة الاقتصادية في قيام الفرد بتنظيم انفاقه وضبطه بحيث يكون استهلاكه في حدود دخله، وهو الأمر الذي يمكنه من التوفير والاحتياط وهو بدوره يساهم في دعم الاقتصاد الوطني. (محمد عبد الوهاب ط،، 1999، صفحة 113)

- المشاركة الاجتماعية:

المشاركة الاجتماعية هي اسهام المواطن في تصميم وإشراف على وضع سياسات التنمية المحلية، سواء كانت كجهود فردية أو بدعم من الإدارة المحلية او المركزية، فالمشاركة الاجتماعية هي أشراك

المواطنين في مشروعات التنمية سواء على المستوى فردي أو في شكل منظمات وذلك مع إتاحة الفرص أمام الشرائح المجتمعية المحلية للمساهمة فيها، وتختلف درجات المشاركة في هذا النوع باختلاف الأوضاع الاقتصادية والتعليمية لكل دولة. (مروى ، 2010)

وبالحديث عن المشاركة كان لابد ان نخرج على التنمية المجتمعية، فهناك من يرى ان تنمية المجتمعات المحلية هي عملية تعبئة وتنظيم جهود افراد المجتمع وفئاته وتوجيههم للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع المحلي ورفع مستوى ابناءه من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن هذا يمكن ان نستخلص مجموعة عناصر تميز مفهوم مشاركة المواطن المحلي داخل مجتمعه وهي: (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا، 1998)

- مشاركة المواطنين المحليين في تنمية المجتمع المحلي هي عملية غاية في الأهمية تمثل وسيلة وغاية في نفس الوقت يتوقف عليها نجاح او فشل الجهود التنموية للإدارة المحلية.

- ان مشاركة المواطنين يكون بالأساس بالإرادة الحرة والواعية لأفراده، وهي تفرز جهودا تطوعيه يقوم بها الفرد خدمة لمجتمعه المحلي.

- مشاركة المواطنين في التنمية المحلية تتعدى عملية الانتخاب المحلي لتصل الى وضع وتنفيذ وتقويم السياسات الموجهة للبيئة المحلية.

- تشمل المشاركة كافة اعضاء المجتمع المحلي بدون تهميش، حيث انها تستهدف الاستفادة من كل الطاقات الكامنة لأفراد المجتمع المحلي وخاصة التي تكون معطلة منها كقوة النساء وغيرها.

حيث تختلف مظاهر مشاركة المواطن المحلي في المجتمع المحلي، حيث هذه الانماط التي تساهم في اشراك المواطنين في تنمية مجتمعاتهم المحلية تختلف من مجتمع لآخر باتباع بيئة هذا المجتمع وظروفه، وما توفره للأفراد من فرص للتعبير عن ميولهم واحتياجاتهم.

فللمشاركة عدة مظاهر للمساهمة سواء بالجهد او المال او انتظام في حضور الاجتماعات او العضوية في مجالس الاحياء وعلى العموم فان هذه المظاهر يمكن ايجازها فيما يلي: ( حليمة، الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد اسقاط على التجربة الجزائرية، 2010)

- التمثيل في السلطات المحلية:

وهو اكثر المظاهر المعروفة في مشاركة المواطنين حيث انه لا يقتصر فقط بالدول المتقدمة وانما حتى بالنامية منها، رغم الاختلاف في الدرجة المشاركة بين الاولى والثانية، و تعتبر عملية الانتخاب المظهر الاساسي لهذا النوع من المشاركة، وتكمن اهمية التمثيل في هيئات ومجالس المحلية هو توفير عنصر الرقابة والضبط وهو امر لا يمكن الاغفال عنه لأنه يساعد على اكتشاف مناطق الخلل والقصور وتجنب وقوع احتكار القرارات وصدورها دون توفر معرفة كافية بظروف المجتمع المحلي المعني، كما ان تولي المجتمع من اهالي مناصب قياديه على مستوى الوحدة المحلية من شأنه ان يحقق الاستخدام الامثل للقدرات والموارد المتوفرة لاسيما البشرية منها ويزيد ثقة الاهالي بالسلطة المحلية.

#### - عضوية المنظمات التطوعية:

تعتبر احدى اهم الوسائل المساهمة في تقرير شؤون المجتمع المحلي فهي تنمي شعور المسؤولية نحو الجماعة وتحفزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### - العلاقة مع الغير:

يلعب التعاون بين افراد المجتمع المحلي دور المحوري في تقوية الروابط الاجتماعية بين الافراد والجماعات فهو يعزز قيم التكافل ويزيد الثقة بينهم، وللإشارة فانه على عكس الدول النامية التي تسجل بها نسب متدنية من المشاركة المحلية فالدول المتقدمة تسجل نسب مرتفعة حيث تشير احدى الدراسات الى ان أكثر من 70 % من المواطنين في اوربا لهم الإرادة للعمل أكثر من اجل تحسين بعض اوجه الخدمات العامة.

#### -العلاقة بين الشفافية والمشاركة:

يعتبر مبدأ المشاركة إحدى أهم الركائز الأساسية لتفعيل الشفافية في التسيير المحلي والوسيلة الأهم لإحداث التنمية والتقدم الاجتماعي، أضف الى ذلك فمبدأ الشفافية هو أساس دفع المواطن المحلي الى المشاركة ووضع ثقته بالإدارة أي ان كل منهما في خدمة الآخر او بمعنى اصح يكملان بعضهما، ويمكن حصر العلاقة التي بين الشفافية والمشاركة فيما يلي:

- كلاهما من مبادئ الحكم الراشد.

- تعبر المشاركة عن اشراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية وإشراكهم في عملية صنع القرار ولا يتسنى هذا الأمر غلا بوجود شفافية للتشريعات والأنظمة والسياسات في المنظمات حيث ان الإدارة السليمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالشفافية التي يتم عن طريقها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل ويدرك العاملون في المستويات مدى قيمتهم من خلال المشاركة الفعالة في كافة العمليات الإدارية للعاملين من خلال معرفتهم باللوائح والقوانين والتشريعات والدفق الحر للمعلومات من خلال الشفافية والتي تتيح لهم تحسين الأخطاء الإدارية دائما.

- تعتمد الشفافية على عنصرين أساسيين هما المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المواطنين الحق في الحصول على المعلومات التي تحتفظ بها الإدارة العامة.

- لضمان مشاركة الجماهير بصورة واسعة وجب أن يكون الالتزام بالشفافية نهجا متوازنا بتوضيح الهدف من المشاركة والمعلومات الصحيحة عن هذا الهدف وعرضه على العاملين وأفراد المجتمع ككل بصدق وخاصة توزيع الأدوار المنوط بهم.

- تعتبر المشاركة كعنصر هام من متطلبات الشفافية ذو أهمية كبيرة ويتجلى هذا الأمر من مدى تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي وقدرتها على التعامل بمستويات أفضل من الإدارة بالمشاركة والتي تساعد على بناء قدرة العاملين بتطوير قدراتها والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وهذا يجعل العاملين لديهم قدرا عاليا من الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمنظمة. (يسرى، 2013)

- العمل التشاركي للعاملين أي الجماهير الداخلية يتيح لهم استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية لإنجاز ما يوكل لهم بكفاءة حيث تساعدهم المشاركة والتواصل القدرة على صنع القرار بفعل تراكم الخبرات. (يسرى، 2013، صفحة 57)

- وجوب توفر مصداقية في الأمور الإدارية والمالية وغيرها ومن ثم إعلام الجماهير بها نتيجة للعملية الإدارية والقرار الذي تم اتخاذه كما يجب ان يتم شرح النشاطات المخطط القيام بها كل ما سبق يصب في تكريس التعامل بين العاملين والمنظمة وكذا المشاركة الفعالة والمستمرة يدفع العاملين فيها الى التأثير في صنع السياسات العامة.

### 2.3.2 أهمية ومتطلبات الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية.

## أ - أهمية الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية:

الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلب تسعى له كل الحكومات والمؤسسات حيث أصبحت قضية وطنية تعمل الدول المتقدمة لإبرازه كوجه للديمقراطية، فقد توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات وحقوق المعرفة، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة للشفافية فهي تعمل على تقليل الغموض والضيائية والقضاء على الفساد وتضمن حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وإدارة عمليات البيانات الداخلية للمؤسسة، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعهم على الخيارات المتوفرة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية للمنظمة، وتؤكد الشفافية على ضرورة ان يكون الفرد على علم تام بما يحدث أضف إلى ذلك ان الشفافية تساعد الفرد على فهم الأسس المنطقية للقرارات التي تتخذها الحكومة وموظفيها على مختلف المستويات ومنه القدرة على تقييم القرارات التي تتخذ وهي عنصر رئيسي من عناصر المساءلة لأنها تقي من الأخطار الحكومية وتحارب الفساد بكل اشكاله، وتساعد الشفافية على إزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز بعيدا عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة وتساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف حيث تعد مسألة محورية في عملية التنمية فهي تساعد على تحقيق الديمقراطية (محمد بن محمد أحمد ، 2012، صفحة 317)، إن زيادة مستوى الشفافية يساهم إلى حد بعيد في زيادة الثقة التي يمنحها الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي للقطاع الحكومي، فهي تمنع أيضا تفشي الوساطة والمحسوبية والتزوير والرشوة وغيرها من النفاض والانحرافات التي تستدعي ممارسة عملية الإصلاح الإداري لان وباختصار الفساد لا تنفسي إلا في بيئة من التعميم وعدم المكاشفة والتجهيل السياسي والإعلامي.

لا يمكن أن تؤدي استقلالية الإدارة المحلية وظيفتها المرجوة في التسيير الإداري اللامركزي الا من خلال دعم وتعزيز شفافية نشاط الإدارات المحلية، ولا يمكن بلوغ هذا الهدف الا من خلال تعزيز وتكريس الحق في الاعلام على المستوى المحلي، كما أن إعلام المواطنين أو المرتفقين ليس هدفا نهائيا في حد ذاته بل يهدف إلى إقحام المواطنين من خلال استشارتهم وتغيير أساليب النشاط الإداري، من خلال اعتماد أساليب حديثة مرنة تتمثل في الأنشطة التشاورية وذلك بتوفير: (يجي و لعل)

- الحق في الاطلاع على المعطيات العامة:

باعتبار الإدارة المحلية أفضل فضاء للتواصل مع المواطنين بسبب قربها منهم، وحثهم على الاهتمام بتسيير الشؤون المحلية، نص القانون الجماعات المحلية على فتح جلسات المجالس الشعبية المحلية للجمهور ونشر المداولات والاجتماعات قبل انعقادها وبعد الانتهاء منها خلال ثمانية أيام التي تلي انعقادها، كما يحق لكل شخص الاطلاع على مداولات وقرارات المجالس الشعبية المحلية، كما يدخل ضمن حق الاطلاع البيانات المتعلقة بالمراقبة التي تقوم بها مكاتب حفظ الصحة.

ويعد الإصلاحات الجوهرية التي شملت حقوق الإنسان، صدر المرسوم المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن والذي وصف بأنه يشكل الأساس للقواعد المتعلقة بالحق في الاطلاع ويشمل هذا الحق في الاطلاع على البيانات الموجودة في دائرة المحفوظات بما في ذلك الوثائق الإدارية التي تتلقاها الإدارة وتقوم بمعالجتها.

فتنص المادة 08 من المرسوم 88-131 على أن تعد الإدارة نشرة رسمية وتشرها وفقا لأحكام التنظيم الجاري به العمل.

- الأنشطة التشاركية وسيلة جديدة لإقحام المواطنين في التسيير المحلي.

ولتعزيز ودعم التواصل والتنسيق بين الإدارة والمواطن، طور القانون الإداري الحديث في الكثير من الأنظمة المقارنة أساليب إدارية جديدة تخرج عن النشاط التقليدي للنشاط الإداري.

يتميز هذا الشكل الجديد من الأعمال الاتفاكية التشاركية غير الشكلية بأنه جيل جديد لأساليب التنظيم الإداري في كثير من المجالات ويعتبر بأنه عمل غير تنظيمي وغير اتفاقي بالمفهوم الشكلي الصارم، ويطغى عليه الجانب التشاركي والودي والتنسيقي، كما أنه لا يعتبر بديلا عن السلطات الرقابية وإنما مكمل لها.

المادة 10 من المرسوم 88-131 ويجب على كل مواطن الاطلاع على هذه الوثائق أن يشعر بذلك بمقرر مبين الأسباب، وبالإضافة إلى ذلك فإن إبداع الوثائق الإدارية التي يمكن للجمهور أن يطلع عليها في دائرة المحفوظات لا يمكن أن تتخذ ذريعة لمنع الجمهور من الاطلاع عليها.

- تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية داخل الدولة، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي فإتاحة الفرصة للمواطنين المحليين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي

تهمهم تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح. (علي، 2007)

أما عن أهمية المشاركة في الإدارة المحلي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- المشاركة تتيح للمواطنين الذين يشاؤون في صنع القرار مسؤولية أكثر عن تلك القرارات وبنفوذها حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.

- تؤدي المشاركة على تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.

- للمشارك أهميتين استراتيجيتين، تتمثل الأولى في تعديل الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية، بينما الأهمية الثانية تتمثل في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاح.

- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يساهم في خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي. (يسري، 2013، صفحة 60)

- تمثل المشاركة أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح. (صالح عبد عايد و آخرون، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، 2018)

- يمكن مبدأ المشاركة من توعية المواطنين المحليين بحقوقهم وواجباتهم اتجاه الإدارات المحلية باعتبارها الأداة المسؤولة عن التسيير ومما لا شك أن مشاركتهم ليست مادية فقط بل هي عبارة عن قيم وعواطف وشعور بالانتماء، عن طريقها يستطيع أن يغير في البيئة المحلية ويضفي الشفافية على أداء وسياسات الدولة وتوجهاتها العامة، لذلك يجب تشجيع المواطن المحلي ذوي الكفاءة العملية خاصة للمشاركة والمساهمة في الحياة السياسية المحلية. (وفاء م، 2015)

**ب - متطلبات الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية:**

تمثل الشفافية الإطار المنظم والمعبر عن تطلعات واحتياجات السكان وغياها يؤدي إلى تمركز الإدارة في بد السلطة المركزية في العاصمة مما يدفعها للقيام بمشاريع لا تعبر عن طموحات سكان المنطقة، بسبب عدم مشاركة المواطنين المحليين في تسيير شؤونهم المحلية وهذا ما يؤول إلى ضبابية في التسيير، ولتفادي هذا لابد من متطلبات يجب توفيرها.

### متطلبات الشفافية:

أصبحت الشفافية اليوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلباً تسعى كل الدولة للعمل به وإظهاره كوجه من أوجه الديمقراطية ومفهوم من مفاهيم الحضارة، كونها تمثل عنصر الثقة بالإدارة، ومن أجل تعزيز الشفافية في المجال الإداري هناك العديد من المتطلبات لابد من التركيز عليها، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توفيرها لضمان تطبيق الشفافية وتحقيقها على أرض الواقع: (نعيمة، 2012، صفحة 15)

- ضرورة وجود وسيلة عملية: النص القانوني هو أداة بين يدي المسؤولين فهو يوفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء الوظائف والتعرف على مكامن النقص في الإجراءات، وحاسبة المسؤولين على الانحرافات وبهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية.
- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة على المستويات العليا.
- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي: وهذا لتفادي الروتين والتعامل مع المركز كحق مكتسب أي امتلاك المنصب، وتدوير الموظفين هم نوع من التدريب وتبادل المعلومات وعدم إمكانية احتكارها.
- تهيئة بيئة عمل صحية: ويقصد بها إرضاء العاملين وبت روح الجماعة، لان الرضا الوظيفي يضيف إلى ممارسات إدارية سليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة.
- تنمية القيم الدينية: وهو بالتركيز على القيم الأخلاقية في محاربة أشكال الفساد.
- حماية من يكشف المخالفات والانحرافات: وهو يقتضي تأمين الموظف الذي يبلغ عنها للإدارة.

### متطلبات (محددات) تزيد من فاعلية مشاركة:

المشاركة هي نتاج التحولات الجذرية التي حدثت في المجتمع فالتغيير في السلوك الفردي هو عملية تاريخية لها أسسها في فلسفة المجتمع ترمي بالأساس إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات المحددة، حيث يتطلب هذا توفر محددات يمكنها أن تزيد من فاعلية المشاركة في العملية

السياسية والاجتماعية وغيرها داخل المجتمع وتضمن استمرارها فيه، لتدفع بمعدلات التنمية الشاملة والمستدامة لتحقيق التطور والتقدم الاجتماعي ومن بين أهم هذه المحددات نذكر: (صونية ، 2005)

- إشباع الحاجات المادية والنفسية للفرد لتعطيه القدرة على المشاركة، وتتمثل هذه الحاجات في توفير المتطلبات والاحتياجات الأساسية مثل الغذاء، الملابس، المسكن، الصحة، التعليم، العمل، حرية التعبير...

- زيادة وعي الأفراد بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمكن اكتسابها عن طريق المعرفة المكتسبة من مختلف وسائل الاعلام والتنظيمات المدنية والأحزاب السياسية وغيرها التي تكون الرأي العام داخل المجتمع.

- التنشئة السياسية الصحيحة التي تغرس في المواطن الشعور بالانتماء للوطن، والذي يترتب عنها المشاركة.

- إن سرعة استجابة المسؤولين لمطالب المشاركة أو اخذها بعين الاعتبار لأمر جد ضروري لزيادة الإيمان بجدوى المشاركة داخل الأوساط المجتمعية ويعمق الشعور بجدواها ومردودها المباشر على المواطنين.

- وضوح السياسات المعلن عنها وهذا يأتي من خلال الإعلام الجيد عن الخطط والأهداف العامة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المواطنين.

- وعي القيادة السياسية بأهمية المشاركة الجماهيرية في صنع وتنفيذ السياسات العامة وإتاحة الفرصة لدعم هذه المشاركة من خلال ضمان الحرية الفردية وإتاحة المجال أمام الجماهير للتعبير عن آراءهم وطموحاتهم وآراءهم حول القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية عن طريق وسائل الإعلام المختلفة دون تعريضهم لأي مساءلة قانونية.

- ضرورة وجود تشريعات تضمن وتحمي المشاركة بالإضافة إلى توفير الوسائل والأساليب المتنوعة لعرض الآراء والأفكار والاقتراحات لكي تصل إلى صانع القرار.

- أهمية وجود برامج تدريبية للمسؤولين والمديرين بهدف تدريبهم على مهارات الاستماع والإنصات وتمكينهم من أساليب استثارة اهتمام الجماهير وتنمية قدراتهم على المشاركة.

### 2.3.2 تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية الجزائرية.

-العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والشفافية.

كفلت المواثيق الدولية وكذا العهود وفي أولها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية حق المواطنين في الحصول على المعلومات بمعنى آخر حق الاطلاع ويتلزم هذا الحق مع امتداد الثقافة الديمقراطية داخل المجتمع واتساع تأثيرها داخل المجتمعات وذلك من خلال ترسيخ سيادة القانون والمقدرة على الحكم الجيد بكل استقامة ووضوح، أي عبر نشر المعلومات واطلاع المواطن عليها. (الاتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2016)

ترتكز الشفافية على تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها ولضمان تحقيق الشفافية يجب ان تنتشر المعلومات بعننية ودورية من أدل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة بحيث تكون الأفعال والقرارات في بعض الأحيان مفتوحة للفحص من طرف إدارات أخرى معروفة كالبرلمان والمجتمع المدني وأحيانا حتى المؤسسات الخارجية. (مراد و محمد مصطفى، 17/16 ديسمبر 2008)

### مؤشر الشفافية في قانون البلدية 10/11:

المجلس الشعبي البلدي يتخذ كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم وخيارات وأولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهي إشارة واضحة لتبني مبدأ الشفافية داخل البلدية. فقد أشارت في الباب الثالث من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية على إمكانية الاطلاع أي شخص على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي على نفقته. أنظر المواد 11، 12، 13، 14 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية.

وفي المادة 22 من نفس القانون فرضت لصق مشروع جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداورات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، هذا ما يوضح المكانة البارزة للشفافية، وفي المادة 26 جاء فيها ان جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية وتكون مفتوحة ولكل مواطن محلي معني بموضوع المداولة، كما نصت المادة 30 على تعليق المداورات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام الجماهير.

وينشر للعموم عن طريق الإلصاق محضر تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية والملحقات الإدارية والمندوبات البلدية حسب نص المادة 66 من نفس القانون، ونصت المادة 73 أيضا

في الفقرة الثالثة منها يتم إصاق المداولة المتضمنة تثبيت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية، وتلصق المداولة المتضمنة إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب بمقر البلدية. أنظر المواد 22، 26، 30، 73، 74 من القانون 10/11، المتعلق بالبلدية.

### مؤشر الشفافية في قانون الولاية 07/12:

مبدأ الشفافية كانت له مكانة متميزة في قانون الولاية 07/12 حيث أن في المادة 17 منه شكلا جديدا من أشكال إرسال الاستدعاءات لأعضاء المجلس الشعبية الولائية ويتعلق الأمر بالإرسال الإلكتروني، وهذا يدل على حرص المشرع على مواكبة التطورات التكنولوجية ومحالة إقامها في المعاملات الولائية، وضمن نفس السياق ومحاولة لمواكبة التطور التكنولوجي.

وجاءت المادة 18 من نفس القانون على وجوب إصاق جدول أعمال المجالس الشعبية الولائية فور استدعائه عند مدخل قاعة مداولات المجلس وفي أماكن الإصاق المخصصة لإعلام الجمهور وفي الموقع الإلكتروني للولاية وكذا في البلديات التابعة لها. أنظر المواد 18/17 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

وفرضت المادة 26 من نفس القانون الولاية ان تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، إضافة إلى ما نصت عليه المادة 27 من نفس القانون وهو إمكانية طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بسير المناقشات بعد إعداره وهذا من طرف رئيس المجلس الشعبي الولائي، وهو ما يجسد تحقيق مبدأ الشفافية في المعلومات التي تتداول داخل المجالس الشعبية الولائية وعملها من طرف السلطة الشعبية. أنظر المواد 27/26 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

كما سن قانون 07/12 للولاية في مادته 31 على لصق مستخلص مداولة المجالس الشعبية الولائية وذلك المصادق عليها بصورة نهائية في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولاية والبلديات التابعة لها ولأي وسيلة إعلامية أخرى.

كما فرضت المادة 32 من نفس القانون ان لكل فرد الحق في الاطلاع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي وكذلك يمكنه الحصول على نسخة منها كاملة وأو جزئية وذلك على نفقته.

وأجازت المادة 37 على إمكانية توجيه سؤال كتابي من طرف أي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديريات غير الممركزة للدولة ويجب عليهم الإجابة كتابة على أي سؤال خلال 15 يوما، فهذه المساءلة التي يفرضها القانون من طرف أعضاء المجالس الشعبية الولائية هي دليل على شفافية عمل مديري المصالح كما تفتح باب الرقابة على هذه الأخيرة.

كما نصت المادة 60 من نفس القانون وألزمت المكتب المؤقت أن يلصق محضر النتائج لانتخابات الرئيس في مقر الولاية والبلديات التابعة لها والملحقات الإدارية والمندوبية للبلديات. أنظر المواد 60/37/32/31 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

فكل هذه القوانين جاءت بمحاولة من المشرع الجزائري تطبيق مبدأ الشفافية في معاملة الإدارة المحلية (البلدية والولاية).

#### -العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمشاركة.

تعتبر الإدارة المحلي (الولاية والبلدية) هي أقرب إلى المواطن المحلي وتشكل الوسيط بينه وبين الإدارة المركزية وتهدف الى إدماج المواطن وإشراكه في تسيير شؤونه المحلية، وهذا هو جوهر مبدأ المشاركة التي توفره برامج العلاقات العامة ووسائلها المختلفة، فالمشاركة المحلية للمواطنين في إدارة شؤونهم يعتبر الغاية التي تسعى لها الإدارة المحلية لتجسيدها على المستوى المحلي، فقد سبق الإشارة الى ان المشاركة تعد من خصائص ومظاهر الحكم الراشد المحلي فلا يمكن وصف إدارة حكم ما بالرشاد الا إذا كان نظام الإدارة المحلية فيه يجسد مبدأ المشاركة وإشراك المواطن في صنع القرار المحلي.

ومن هنا يقودنا النقاش انه لا يمكن وجود نظام تشاركي خارج إطار المجالس البلدية والولائية المنتخبة، هاتان الأخيرتان تعدان تحت الإطار القانوني لممارسة الديمقراطية ومكان مهم للتكوين في جميع المجالات الحياتية الاجتماعية الاقتصادية القانونية والسياسية وغيرها. (عمار ب.، شرح قانون الولاية الجزائري، 2012)

إلا انه يمكن القول ما إن توسعت الدولة في منح المزيد من الاختصاصات للمجالس المحلية المنتخبة كان ذلك مؤشرا على كبر شأن الإدارة المحلية وزيادة دورها وفعاليتها وزيادة أهمية مبدأ المشاركة بذلك

في النظام الإداري للدولة، ويتوقف ذلك على إرادة المشرع وفلسفة الدولة في تقييد أو إطلاق اختصاصات المجالس المحلية المنتخبة. (عمار ب.، شرح قانون الولاية الجزائري، 2012، صفحة 174)

فمن الأسباب الجوهرية التي أدت إلى نشوء الإدارة المحلية يأتي في مقدمتها تزايد مهام الدولة وتفاوت أجزاء إقليم الدولة الواحدة، فقد ثبت أن أعباء التنمية وتلبية حاجيات الأفراد المتنوعة لا يمكن ان تتولاها الإدارة المركزية لوحدها بل يقتضي الأمر الاستعانة بالإدارة المحلية وبالمجالس المنتخبة، فهذا يفرض فتح المجال للمشاركة في تسيير شؤون الإدارة المحلية للمواطنين عن طريق المجالس المنتخبة باعتبارها الأقرب والاعلم بالشؤون المحلية بهدف بعث المرونة في التسيير.

أضف إلى ذلك تحقيق مجموعة المقاصد والأهداف سواء كانت على الصعيد السياسي او التنظيمي او الإداري او غيره. (عمار ب.، شرح قانون الولاية الجزائري، 2012، صفحة 173) فهذه المجالس المحلية المنتخبة تعتبر قوة الشعوب لأنها نابعة من إدارة شعبية خالصة خاصة المجلس الشعبي البلدي المنتخب بنسبة مئة بالمئة وهذا ما يكسبها مبدأ الشرعية من المواطن المحلي.

#### مؤشر المشاركة في قانون البلدية 10/11:

وهذا ما نص عليه قانون البلدية 10/11 بوضوح بمشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية في الباب الثالث المعنون بمشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية وهو موضوع المواد من المادة 11 إلى المادة 14 منه. القانون 10/11 المتعلق بالبلدية على اعتبار البلدية هي الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوارى، فقانون البلدية لسنة 2011 منح في مواده الأولى وضعاً خاصاً للبلدية مما يؤهلها كي تكون النواة الأساسية لتمثيل الدولة على المستوى المحلي ونص المشرع صراحة على ضرورة تأسيس للديمقراطية التشاركية.

#### مؤشر المشاركة في قانون الولاية 07/12:

جاءت المادة الأولى من قانون الولاية 07/12 بشعار الولاية وهو بالشعب وللشعب وهذا دليل واضح على فتح سبل المشاركة للمواطنين المحليين في تسيير شؤونهم العامة على المستوى الولائي وهذا عن طريق المجالس الولائية المنتخبة.

لكن يبقى هذا الشعار غامض ومبهم فهذه المادة التي ذكر فيها فتحت سبل المشاركة نعم ولكن لم تبين أي اليات قانونية لا في هذه المادة ولا في غيرها ضمن قانون الولاية 07/12 لهذه المشاركة، وهذا ما يجعل هذا الشعار أحسن ما يقال عليه هو حبر على ورق.

نذكر أيضا في هذا السياق المادة 27 من قانون الولاية 07/12 والتي جاء فيها ان يتولى رئيس الجلسة ضبط الجلسة ويمكنه طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات. نظر المادة 27 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

ومن هذه المادة يمكن الاستنتاج أنه يمكن للمواطنين الحضور للجلسات المجلس الشعبي الولائي دون الاخلال بحسن سيرها، وهذا دليل على تفعيل المشاركة حتى ولم يكن لهم الحق في التدخل فيها.

المادة 36 جاء فيها أنه " يمكن للجان المجلس الشعبي الولائي دعوة كل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة بحكم مؤهلاته أو خبرته" انظر المادة 36 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

وهذا ان دل على شيء انما يدل على عدم انفراد لجان المجلس الشعبية الولائية باتخاذ القرارات ولكن امكانية اشراك المواطنين من ذوي الخبرة والكفاءة في هذا، وهو تجسيد واضح للمشاركة.

كذلك مصت المادة 131 من القانون 07/12 أنه يمكن للولاية اللجوء الى توظيف خبراء ومختصين عن طريق التعاقد. انظر المادة 131 من القانون 07/12، المتعلق بالولاية.

من الملاحظ أن هذه المادة قد فتحت باب المشاركة حتى وإن كانت لفئة محددة من المواطنين وذلك في ابداء رأيهم داخل هيئات الولاية والغرض منه هو المشاركة بقرارات واقتراحات من الواقع المحلي والتي قد تعود بالنفع على كافة المواطنين المحليين بالولاية.

فالمجالس الولائية المنتخبة تجسد مبدأ المشاركة بإقحامها على تحمل أعباء التنمية وربط المنتخبين أكثر باهتمامات المواطن ومتطلباته.

لكن رغم تضمن قانوني البلدية والولاية 10/11 و 07/12 على الترتيب صراحة مبدأ المشاركة إلا أنهما لم يحددا طريقة هذه المشاركة ولا كيفية تدخل المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية.

#### 2.3.4. أليات تطبيق الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية الجزائرية.

يرجع بعض المتخصصين عجز الدولة الجزائرية عن مسايرة التطورات العالمية رغم ما تملكه من إمكانات بشرية وموارد طبيعية مهمة إلى ضعف الجهاز الإداري باعتبار ان هذا الأخير هو بمثابة المسجد الحقيقي لسياسة الدول، والذي أصبح عاشقا أمام التحاق الجزائر بالركب الدولي. (أحمد خ.، 2011)

فبذلك سنحاول التطرق إلى أهم الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق أهم مبادئ الحكم الراشد في الإدارات المحلية الجزائرية وهما الشفافية والمشاركة.

#### أولاً: الآليات المتعلقة بالتنظيم.

- التخفيف من ضغط الأجهزة المركزية:

إن إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي وإعادة هيكلة الإدارة المحلية غير كافي لتحقيق تسيير ناجح وفعال بمخرجات إيجابية لهذه الإدارات، وإنما يجب اعتماد طرق تسيير حديثة وتحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنجاز شبكات معلوماتية داخلية وخارجية لتسهيل نشر المعلومات وترقية سبل الاتصال والحوار وبتث ثقافة الاعلام وفتح المجال امام المواطنين للمشاركة في تسيير شؤونهم، وذلك لتكريس الشفافية على مستوى كافة الأعمال الإدارية والتي تتطلب بدورها معالجة الملفات وتسهيل الإجراءات من اجل تحسين الخدمة العمومية، فإذا كانت الإدارات المحلية تعمل على وضع برامج التخطيط المحلي تنموي متوافق ومتكامل فغنه من الضروري أن يقتصر دور السلطة المركزية على مراقبة مدى توافق تلك المخططات مع السياسة المسطرة للدولة وكذا متابعة مدى تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تقويتها وإصلاحها. (أحمد خ.، 2011، صفحة 57)

فعلى غرار دول العالم حاولت الجزائر تحقيق هذا المسعى من خلال قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12 اعترافا منها بأن تجسيد مبدأي الشفافية والمشاركة ضمن الإطار العام للحكم الراشد يحتاج إلى جانب من الرقابة التي تساعد على تقوية السلطات المركزية وتعزيز سيطرته على

السلطات المحلية إلى أسلوب اللامركزي في التسيير وتخفيف العبء على الإدارة المركزية. (عبد العالي ، 2013)

ورغم اعتماد الجزائر في تنظيمها الإداري على أسلوب المركزي واللامركزي إلا أن الواقع يظهر إفراطا شديدا في المركزية لاسيما في الجانب الإداري، حيث أن محتوى البرامج والمخططات تحدد على المستوى المركزي (أحمد خ.، 2011، صفحة 57) وهو ما يفقدها أهميتها وعدم ملاءمتها في كثير من الأحيان.

- التقليل من عدد الموظفين على مستوى الإدارات المحلية:

من متطلبات التسيير الفعال وجب التخفيف من العدد الهائل للموظفين الذين ليس لهم وظائف واضحة، وذلك بإيجاد منطق تسييري فعال تقوم عليه عملية التوظيف والتخلي عن مسألة تضخيم عدد العمال خاصة وهذا ما نلاحظه في أدارات المحلية الجزائرية وهذا لامتناس البطالة وجعلها بطالة مقنعة كما يصطلح عليها، وذلك من خلال تشخيص حقيقي وفعال للاحتياجات البشرية وإسناد عملية التوظيف إلى معايير موضوعية ومما لاشك فيه أن الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين دون إحلال مبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب له انعكاسات سلبية على فعالية العمل الإداري، فهو يتقل كاهل الميزانية العامة للدولة حيث أصبحت نفقات الأجور والرواتب في الجزائر تمثل نسبة كبيرة جدا من ميزانية التسيير. (رمضان ، 2010)

ثانيا: الآليات المتعلقة بثقافة السلوك.

- حاجة العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن من خلال العلاقات العامة:

إن رفع التحدي من جانب الإدارة المحلية الجزائرية يتمثل في توفر الإطار القانوني من خلال المرسوم 31/88 المؤرخ في 04-07-1988 والمنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، لكن يتضح أن هذا لن يكون إلا إذا أصبحت الرؤية واضحة وتوفرت الإرادة بأهمية فكرة العلاقات العامة والاستراتيجية المجددة لها. (خالد ب.، 2009)

- المحاسبة عن المسؤولية:

فالمسؤولية هي التصرف وبشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم باتخاذ الإجراءات والتدابير في حالة إساءة الإدارة ووضع الآليات اللازمة والشفافة لعقاب هؤلاء الافراد حيث تقوم الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي. (رياض و وآخرون، 2008)

- الوعي الاجتماعي:

يفهم من هذا المبدأ وجود سياسة واضحة تؤكد المسؤولية الاجتماعية والتمسك بالسلوك الأخلاقي، ووجود سياسة واضحة وعادلة في جميع الشؤون، وهذا بهدف الرفع من مستوى السلوك داخل الإدارة المحلية التي تركز على تحديد وظائف التوجيه ووظائف التسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بهما. (خالد ب.، 2009، صفحة 33)

ثالثا: الآليات المتعلقة بالتسيير.

- التركيز على العنصر البشري:

وهو المبدأ الذي يركز على الانسان بصفته المورد الأساسي لنجاعة أي مؤسسة وضمان استمرارها وتحقيق أفضل النتائج، ومن خصائص هذا المبدأ هو الإنصاف والعدل، المسؤولية الفردية، المسؤولية الجماعية، الشفافية والاستشارة، المشاركة في اتخاذ القرار (رياض و وآخرون، 2008، صفحة 12)، فالمهمة الأساسية تكمن في إدخال أسلوب جديد لتسيير الموارد البشرية حيث يتلاءم مع التطلعات الجديدة للإدارة وإمكانياتها، وذلك بإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للإدارات الحديثة، فالإدارات الجزائرية واحدة من الإدارات التي تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطور المستمر للقانون الأساسي الذي يحكم وينظم سيرها وعيا منها بأهمية وظيفة هؤلاء، فغذا اردنا أن نقدم تعريف للمورد البشري المحلي حسب عادل بوعمران هو مجموع الأشخاص من فئات العمال والموظفين للوحدة المحلية والموزعين على مصالحها وأسلاكها ومرافقها المختلفة، والمسند اليهم مهمة تسيير تلك المصالح والقطاعات ومباشرة الصلاحيات الملقاة على عاتق الوحدات المحلية. (عادل )

- اعتماد تكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

إن التحديات التي تواجه الدول لا سيما العالم الثالث والتي من بينها الجزائر فيما يخص التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال يستوجب منا الحديث عن علاقتها بترشيد الحكم في الإدارة المحلية الجزائرية، (رمضان ، 2010، صفحة 117) حيث عملت الإدارات الإقليمية والإدارات

المركزية على مواصلة اصلاحاتها بالاعتماد على رفع مستوى مواردها البشرية وتطويرها بغية تحسين خدمات المرفق العمومي لا سيما فيما يتعلق بإنجاح الحكم الإلكتروني في الجزائر، ونذكر في هذا السياق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والذي كان التوجه الرئيسي للخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر. (مليكة ، 2012)

### خلاصة الفصل:

إن تحقيق تنمية وطنية شاملة ومستدامة في الجزائر، يجب ان يرتبط بفعالية الإدارة المحلية، فالإدارة المحلية تكمن أهميتها في كونها الاقرب الى المواطن والأعلم بانشغالاته في جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية.

ضف الى ذلك ان امكانية تحقيق تنمية محلية من قبل الإدارات المحلية في الجزائر يتطلب عليها تجاوز العديد من التحديات والعراقيل التي تعيق عملية تحقيق الاهداف التنموية نتيجة ضعف الترابط العمودي بين السلطات المحلية والسلطة المركزية وضعف الاتصال بين الادارة المحلية والمواطنين.

فالمشاركة والشفافية والمبادئ الحديثة بصفة عامة التي تسند عمل الإدارة المحلية، ونظريات الإدارة الحديثة، وتقويم الأداء ومن قبله التخطيط بمراحله كافة، جميعها تتناول الأدوات والأساليب، والأداة في العادة لا تملك المعجزات وهي تعين في حدود، أما التعويل الحقيقي في الإصلاح فهو يكمن في ترسيخ هذا المفهوم في مساحة العقل الجمعي المجتمعي، وتكريسه ثقافة مجتمعية يسعى الكل على تحقيقها والحفاظ عليها تحسن المجتمع من كل ممارسة تتعارض مع هذا الهدف.

فإيجاب الأساليب الكفيلة لتحقيق هكذا مبادئ على أرض الواقع كالشفافية والمشاركة أمر في غاية الأهمية ولكن يجب إيجاد العلاقة بين المفاهيم لتحقيق تطبيق فعال ومتزن وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث الموالي.

### الفصل الثالث:

العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مدخل  
تمكين الشفافية والمشاركة

## تمهيد:

لقد كان من نتائج التقدم التكنولوجي وافرارات العولمة حتمية توجه كل النظم السياسية القائمة نحو إيجاد الآليات الإدارية الكفيلة بتحقيق رضا المواطن المحلي وتقديم خدمات ذات نوعية وبأسرع وقت ممكن ضمن إطار تفاعلي وشفاف، وهو ما سنحاول توضيحه، حيث يهدف هذا الفصل الى لقاء الضوء على تلك العلاقة الجدلية بين الإدارة المحلية والعلاقات العامة وتأثيرات الأخيرة على مبدأ المشاركة الديمقراطية وتوفير الشفافية، حيث ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية.

المباحث الأربعة هم كالتالي: المبحث الأول تحت عنوان دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة، المبحث الثاني تطرق إلى العلاقات العامة في الإدارة المحلية، أما المبحث الثالث هو دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية، والمبحث الأخير ضمن هذا الفصل هو جمهور العلاقات العامة في الإدارات المحلية.

### 3.1. دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة.

نتناول دراسة الشفافية والمشاركة بحيث أن هذا النظام أصبح من الأنظمة المؤثرة في المجال الإداري لما يوفره من ضمانات لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الإدارة كونهم سهلو عملية الرقابة ولاسيما فيما يتعلق بتسيير الشؤون اليومية للإدارة وضمان الوصول إلى السبل المثلى لتحقيق الصالح العام.

فالشفافية والمشاركة يحتاجان الى مجموعة من المتطلبات تعمل على تثبيت العمليات الإدارية على نهج واحد، إلا أنها قد توجهها أثناء تطبيقها عدد من المشاكل والمعوقات التي تؤثر على سير العمل الوظيفي مما يتطلب تجاوزها للوصول إلى تطبيق سليم وهذا ما وجدناه ضمن وظيفة العلاقات العامة.

#### 3.1.1. العلاقات العامة والشفافية.

في تعريف كانفيلد Canfield للعلاقات العامة يقول أنها: الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال برامجها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه. (يوسف ، 2008)

فالملاحظ في هذا التعريف أنه ركز في التعريف الذي قدمه على الغاية الأسمى للعلاقات العامة وهي كسب ثقة الجمهور وذلك من خلال اعتماد مبدأ الشفافية عبر إعلام الجماهير بكل ما يخرج من المنظمة.

وفي تعريف الشفافية عند الطوخي فقد قال تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور.

اما عن التعريف الذي جاءت بها منظمة الشفافية الدولية بأنها: المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري أو تجاري أو خيرى معرفة الحقائق الأساسية والياتة وعملياته انه واجب موظفي الخدمات المدنية لتمكينهم من العمل بشكل ظاهري ومتوقع ومفهوم. (كاوه محمد فرج، 2011)

نرى هنا ان هناك علاقة بين العلاقات العامة كوظيفة والشفافية كألية او كمبدأ يخدم فيه هذا الأخير عمل العلاقات العامة ويمكن أن نفصل أكثر ونوضح هذا الترابط فيما يلي:

- بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور الداخلي وهذا في ضوء الاتصالات بين الطرفين لاطلاع العاملين على الأهداف التي تريد بلوغها المؤسسة.

- توضيح كافة السياسات وتوجهات المؤسسة للعاملين. (وداد، 2008)
- بناء صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ويتم ذلك بإعلان سياسات وأهداف المؤسسة لخلق علاقات طيبة معهم.
- شرح الدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسة في خدمة المجتمع والبيئة.
- إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة عن أطراف المتعاملين معها. (بسمة، 2012)
- شرح سياسات المنظمة وأهدافها وتزويد أفراد الجمهور بكافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها.
- الرد على أي إشاعات أو أخبار كاذبة قد تمس بسمعة المنظمة. (عاطف ب.، 2010)
- أن يكون الهدف الأول لوظيفة التخطيط في العلاقات العامة هو تعريف الجماهير بنشاطات وسياسات وبرامج المنظمة.
- الوظيفة التنفيذية للعلاقات العامة، أمر مهم لأنها تحقق التفاعل الفعلي بين المنظمة وجماهيرها مع الاستعداد لتنفيذ أي تعديل نتيجة تغير ظروف معينة. (موسى ب.، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، 2014)
- تمكين المسؤولين عن القرارات على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات وتوعية المواطن وإطلاعه على الإمكانيات والخيارات المتاحة وتسهيل عمليات تقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية.
- مصداقية المنظمة أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية ومنه تحقيق الصورة الذهنية الجيدة. (كاوه محمد فرج، 2011، صفحة 4)
- فمبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة، لأن كشف المستور عن المؤسسة واعتبارها كبيت مصنوع من زجاج -كما عبرها عنها المحاضر العالمي المعتمد والمتخصص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية محمد سرور الحريري في كتابه إدارة العلاقات العامة يعد أحد أهم الأسباب التي تدعم وتتمتع ثقة الجمهور الداخلي والخارجي في المنظمة، لأن التزام السرية وعدم الإفصاح من الأساليب التقليدية للإدارة والتي وجب التخلي عنها. (محمد سرور، 2014)

وقد أشار كل من كايد وعبد الله أن تطبيق وتجسيد الشفافية يحتاج الى حزمة المتطلبات وهي كما يلي: (كاوه محمد فرج، 2011، صفحة 4)

- توفير بيئة ديمقراطية داخل المجتمع.
- الوضوح والابتعاد عن الغموض في الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للمواطنين والعاملين بالمنظمة.
- نشر الوعي لدى العمال والمواطنين وتعريفهم ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
- التنسيق المتواصل بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.
- تطوير شبكة المعلومات بين جميع المؤسسات وتسهيل تدفق المعلومات فيما بينها.
- تطبيق الهندرة الإدارية وتعني الشروع من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأساليب وأنظمة العمل.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تبسيط إجراءات العمل وتطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي.

### 3.1.2. العلاقات العامة والمشاركة.

في تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة IPRA ترى بأن العلاقات العامة هي: وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تقوم بها المؤسسات العامة والخاصة لكسب تعاطف وتفهم وتأييد الجماهير التي تهمها وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المرتبط بها من أجل تحقيق تعاون مثمر. (فاطمة م.، 2014)

فالمتمعن لهذا التعريف نجده ركز على الخاصية الاستمرارية والوظيفة التخطيطية للعلاقات العامة سواء في الإدارات العامة أو الخاصة مع اعتماد تقييم الرأي العام وذلك من خلال مبداء مهم تسهم العلاقات العامة في تجسيده وهو المشاركة الذي يفضي على تعاون حقيق ومثمر كما جاء في التعريف.

وقد قدم إيفي لي مبدأ المشاركة من خلال عرضه لوظائف العلاقات العامة في الوظيفة الأولى للعلاقات العامة حيث عبر عنها بمساعدة الجمهور على التكيف: ( البياتي و اخرون، مقدمة في العلاقات العامة والاعلان، 2011) أي مساعدته على التقبل والإقناع ومشورته واستخدامها لوسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة مع ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر، لشراكتهم في العملية الإدارية.

تستخدم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة بصفقتها المسؤولة عن العمل الإعلامي مختلف وسائل الاتصال لنقل رسائلها وإيصالها للجماهير ذات العلاقة، ويعتبر هذا الاستخدام أحد الأنشطة الأساسية المهمة في عمل العلاقات العامة، ويحقق وصول مضمون الرسائل المختلفة إلى الجماهير ذات العلاقة ليحقق بذلك هدف العلاقات العامة في التفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة وتقديم المنظمة أو المؤسسة له. ( إبراهيم إ.، العلاقات العامة والمجتمع، 1986)

فما توفره العلاقات العامة للجماهير الداخلية والخارجية من أساليب تجعلهم مشاركين فاعلين في رفع من أداء المنظمة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

بالنسبة للجماهير الداخلية:

- رفع القدرة والكفاءة الإنتاجية للعاملين بفضل الاهتمام بالعراقيل التي تواجههم والعمل على حلها مع تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.

- تخفيض نسبة دوران العمل ويتم الأمر بمعرفة أسباب ذلك وتوفير شروط عمل جيدة تمكن من استقرار الفرد في عمله أو إثراء وتوسيع العمل حيث يتم القضاء على الروتين وبالتالي القضاء على دوران العمل.

- رفع الروح المعنوية للموظفين نتيجة اهتمام الإدارة بهم بواسطة تقديم أجور ومكافآت متساوية تلبيتا لاحتياجاتهم وكذا الاعتراف بإنجازاتهم ومشاركاتهم. (بسمه، 2012، صفحة 256)

- تحديد أدوار العاملين في تطبيق سياسات وتوجهات المؤسسة.

- تنمية إحساس العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وكسب تأييدهم وولائهم لها. (يوسف عرسان، 2016)

كل هذه العوامل تدفع بالجماهير الداخلية للمشاركة وبفاعلية في العملية الإدارية.

بالنسبة للجماهير الخارجية:

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل وهذا من خلال سمعة المؤسسة الحسنة وما تقدمه من شروط عمل جيدة.

- التأكيد على النجاحات التي أحرزتها المؤسسة في مجال جودة الخدمات الموجهة للمواطنين.

- الاتصال المستمر بأجهزة الإعلام المختلفة، و العمل على استمرار العلاقات الطيبة معها.
- زيادة وتدعيم التفاهم بين المنظمة والجمهور الخارجي. (يوسف عرسان، 2016، صفحة 38)

### 3.2. العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

إن العلاقات العامة أصبحت ضرورة هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات السريعة، ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة فقد تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بها، وبما أن العلاقات العامة تقوم على مبدأ كسب تأييد الجمهور وتأييده لتحقيق مصالح مشتركة فإن الحاجة لها اليوم لا تقتصر على المؤسسات الربحية فقط بل تتعداها إلى المؤسسات العامة، لأن الحكومات تقوم على رضا الشعوب، فالشعوب اليوم تحكم بموافقتها وإرادتها فقط، وليس بما يمليه عليها قاداتها، فمن الضروري اليوم أن يحصل أي قائد على قبول من يقودهم وتأييدهم لهم.

#### 3.2.1. المبادئ الأساسية للعلاقات العامة في الإدارة المحلية.

اصبحت الحاجة الى تكنولوجيات الاعلام والاتصال في الادارات المحلية أمرا حتمي وذلك يعود الى التغيرات السلوكية للمجتمع، وتسارع ديناميكية عمل الادارات المحلية وهو ما يجعل من تكنولوجيا الحديثة تشكل فارقا اساسيا في عملها فقد تغير المعيار الاتصال الأساسي لتقييم الادارات المحلية التي كان ينظر اليها في الماضي القريب الى مدى توفر وظيفة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي حيث اصبح الآن وجود العلاقات العامة بجميع نشاطاتها وبرامجها ومستلزماتها التكنولوجية والمعايير الإلكترونية ضمن مقاييس قيام الإدارة الجيدة.

فان الاعتماد على وظيفة العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية على اختلافها كجهاز اداري مستقل عن الأجهزة الاخرى يقوم على مجموعة من المبادئ والتي سنحاول التطرق الى اهمها: ( محمد و أحمد، 2004)

- الخدمة حق وليست منحة:

إذا تعتبر الخدمات التي تتكفل بها وحدات الإدارة المحلية نوعا من الحقوق التي يتمتع بها المواطن المحلي مهما كانت فئته، فالقاعدة الأساسية للعلاقات العامة على هذه المستويات داخل الإدارة المحلية

هي ضرورة تقديم الخدمة على اعتبارها حقاً للمواطنين المحليين وليس على اعتبارها بشكل مساعدة او استحسان يقدم لي هذا المواطن المحلي.

- التكفل الاجتماعي اساس المجتمع المحلي:

اللبنة الأساسية في كل مجتمع هو توفر التكافل بين افراده ونعني بذلك ان يكون الفرد قادر على القيام بواجبه تجاه الاخرين مثال على ذلك دفع مستحقاته ضريبيه للأفراد الغير قادرين.

- توفر المسؤولية الاجتماعية:

يجب توفر نوع من الوعي الاخلاقي بين المواطنين وتوفر المسؤولية الاجتماعية وذلك بالاعتماد على مختلف الاساليب الاتصالية القائمة على معرفه بكل الاحتياجات التي تمس المشاعر ونقصد هنا الاستعانة بالمشاركة الوجدانية للمواطنين المحليين.

- التخصص الوظيفي والتخصص الاقليمي:

ونعني بالتخصص الوظيفي ان الأجهزة المحلية بوحداتها المختلفة يمكن ان تشارك بتنظيم ووضع برنامج موحد للعلاقات العامة والعمل به على سبيل المثال يمكن لكل بلديات ولاية معينه تصميم برنامج العلاقات العامة يتلاءم مع وحدتها المحلية.

اما التخصص الاقليمي فنقصد به اللامركزية في تصميم وتنفيذ برامج العلاقات العامة ضمن وحدات الإدارة المحلية حيث لكل واحد من وحدات هذه الإدارة ميزات وخصائصها المتفرقة بها وكذا مشاكلها، فيجب عدم الاعتماد على منهاج تخطيطي واحد في كل هذه الوحدات المحلية عند وضع الخطط وتنفيذ مختلف برامج التنمية.

- الدقة في برامج العلاقات العامة:

بما ان معظم مواطنين المحليين يستفيدون من خدمات الوحدات المحلية ومع الاعتراف بتباين المستويات الثقافية لهذه الفئة من الواجب اعداد برامج للعلاقات العامة تتلاءم مع هذه الاختلافات الثقافية الموجودة في المجتمع المحلي حتى نضمن تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها ضمن الإدارة المحلية.

- الدقة في اختيار موعد تنفيذ برنامج العلاقات العامة:

ان الدقة في اختيار هذا الموعد يرجع بالفعالية على البرنامج في حد ذاته فهناك اوقات غير ملائمة لتنفيذ بعض البرامج مثل برامج التنمية المرتبطة بجهود ذاتيه للمواطن المحلي مثل البرامج جمع الاموال وذلك مثلا بعدم ربطها بفترات الاعياد والمناسبات دينيه والوطنية فهذا يجعل من البرامج العلاقات العامة مقبولة ومرحب بها من طرف المواطن المحلي الذي يمثل اساس نجاحها.

### 3.2.2. أسباب ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

يبدأ نشاط العلاقات العامة بالمجتمع المحلي، فالمجتمع المحلي هنا هو الذي تقام فيه الادارات المحلية والذي تقدم فيه خدماتها فلا يمكن لأي إدارة محلية ان تغفل على اهمية علاقاتها مع المجتمع المحلي لأن دوام نجاحها واستقرار نشاطها هو نتيجة حتمية لنجاح علاقاتها مع هذا النوع من الجمهور المحلي، ومن ثم فان افراد المجتمع المحلي هم نقطة البداية التي تنطلق منها سمعة الإدارة بوجه عام. الإدارة المحلية لا يمكن ان تعيش في مجتمع محلي يكون لها العداء وغير راضي على نشاطها وخدمات التي تقدمها ولا يمكن لأي ادارة محلية ان تؤدي وظائفها دون مساندة من المجتمع المحلي. (حسين عبد الحميد، 2014)

هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية سمعة الإدارة المحلية وصورتها الذهنية فمفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية يتسم بالثراء واتساع المدى، وإن كان لا يخرج من كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم والإدارة من ناحية وبين المواطنين المحليين والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، هذه العلاقة هي المقوم الرئيسي لنظام الإدارة المحلية ذاته ويؤكد ذلك العلماء اللذين يرون ان المساندة الجماهيرية ودرجة الوعي الشعبي ضروريات لعدم وقوع النظام السياسي في انعزال شعبي حيث أن منطلق العلاقات العامة الحديثة يقوم على مبدأ أن الشعب مصدر السلطات . (فريد، 2001) فوحدات الإدارة المحلية تعتمد على العلاقات العامة كوظيفة عملية تعتمد عليها لزيادة فعاليتها لهذا صارت أهمية وحتمية ممارستها أمر ضروري على اختلاف مستويات الإدارة المحلية هم بلدية أو ولاية ونرجع ذلك إلى الأسباب الأتية:

- المسؤولية الملقاة على عاتق وحدات الإدارة المحلية المتمثلة بالأساس في خدمة السكان المحليين وتلبية كل متطلبات خدماتهم سواء الكمية أو النوعية منها.

- التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والعلوم، وتنامي وتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على زيادة الوعي مما زاد في الحاجة إلى العلاقات العامة واستخداماتها بما في ذلك الوحدات المحلية.
- التعقيدات المتزايدة في العديد من السياسات والإجراءات الحكومية مما خلق حاجة لدى المواطنين من أجل توضيح هذه السياسات والإجراءات وكيفية الالتزام بها.
- التزايد المستمر للمطالب والحاجيات للمواطنين المحليين دون فهم أو إدراك للقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات. (فريدة، 2005)
- بما أن ممارسة وظيفة العلاقات العامة تهتم بالفعل ورد الفعل، فإن وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات اجتماعية في حاجة دائمة إلى معرفة ردود أفعال المواطنين المحليين لما تقدمه لهم من معلومات حيث قد يكون لهذه الردود آثار ملموسة بشكل كبير في تعديل السياسات وخطط وبرامج الوحدة المحلية وأساليب عملها. (عذراء، 2009، صفحة 158)

يؤكد العلماء على أن الأنظمة السياسية القائمة لا يمكنها الاستمرار ما لم تتبعها مساندة جماهيرية ووعي شعبي وستحول إلى الانعزال عن الشعب والانطواء على نفسها، فغياب الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين يساعد على انتشار اللامبالاة وزيادة الهوة بين السلطة والشعب. (عذراء، 2009، صفحة 157)

لكي يتم التصدي لهذه العراقيل لا بد من استراتيجية بديلة للنهوض بالإدارة المحلية، فحتمية تطوير هذه الأخيرة أصبح القضية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائي، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولاً جعل إدارة إنمائية قادرة ومسؤولة، وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، حيث يكتسي موضوع العلاقات العامة في الإدارة المحلية أهمية بالغة في تقديم الصورة الطيبة وحسنة تحض بالقبول العام، ويمكن تلخيص هذا فيما يلي:

- اعتماد مبدأ الشفافية ومبدأ الرقابة باستمرار:

الشفافية هي وضوح ما تقوم به الإدارة ووضوح ما علاقتها مع الموظفين والمواطنين من الخدمة ومموليها، وعناية الإجراءات والغايات والأهداف، كما أن الرقابة من الآليات الرئيسية في نجاح السياسات الإصلاحية وبدونها لا يمكننا الحد من ظاهرة الفساد في الإدارة المحلية الجزائرية، فهي

تستهدف في البداية الأفراد لرسالتهم فتكشف أخطائهم وتصحح مسارهم وتوجههم للطريق العادل، حيث لا يكون هناك تفريط يؤدي إلى التسبب الإداري، وهذا ما يحول بين المنظمة الإدارية وبين أهدافها وخططها.

- تقرب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار المحلي وتفعيل دور المجتمع المدني:

يعد كل من المجتمع السياسي والمجتمع المدني من أهم القنوات التي تمكن الفرد من المشاركة الفعالة في صنع القرار، فالمجتمع السياسي يختار من خلال المواطن ممثليه عن طريق الانتخاب فيعطيهم الشرعية التي تضعهم في مختلف المستويات العمومية للسلطة، لتمثيله والتكلم بصوته والدفاع عن حقوقه بنزاهة وشفافية.

حيث يمكن توضيح أكثر أهمية وحتمية ممارسة العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية عموماً في

النقاط التالية:

- التقدم الذي تشهده التكنولوجيات وتطور وسائل الاعلام والاتصال وأثرها على زيادة الوعي الشعبي، أدى إلى زيادة الحاجة إلى العلاقات العامة واستخداماتها في كل الدوائر الحكومية بما في ذلك مختلف الوحدات المحلية. (وردة ، 2018)

- الوظيفة الأساسية الملقاة على عاتق الإدارة المحلية والتي يمكن اعتبارها مسؤولية وجدت بالأساس لأجلها هذه الوحدات المحلية وهي خدمة المواطنين المحليين هؤلاء الذين يطالبون دائماً بالتوسع وزيادة الخدمات سواء كان كمياً أو نوعياً.

- من أجل مواجهة المشاكل المحلية التي تصادف مختلف الوحدات المحلية لابد فتح مجال النقاش مع الأطراف المؤثرة في توجهاتها وقراراتها، هذا الانفتاح مهم لتكون على اطلاع واسع بمختلف الآراء والمطالب الشعبية.

- تزايد حجم المطالب واحتياجات المتزايدة على المواطنين دون فهم أو تقدير أو إدراك للحدود والقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية في مجال توفير الخدمات العامة والمحلية. (عذراء، 2009، صفحة 159)

## 3.2.3. اهداف العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

ان نجاح ادارات العلاقات العامة في الإدارات المحلية في اداء مهامها مرتبط اساسا بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها حيث يقول بول هولمز Paul Holmes مؤسس مجموعة هولمز ورئيسها أن العلاقات العامة أعمق من الاتصال لأنها في المقام الأول سلوك والهدف من العلاقات العامة ليس التواصل وإنما يتعداه لبناء علاقات، وبالتالي فان بول هولمز يرى ان الهدف من العلاقات العامة تولد من التجارب التي خاضها روادها، وهذه الأخيرة مرتبطة اساسا في كيفية تحقيق اهداف المنظمة التي يعمل فيها وهذه الاهداف يتم ترتيبها حسب الأولوية.

ولقد تطرق جيدو كريش نامورتي Jiddu krishnamurti الى اهداف العلاقات العامة وحصارها في ثلاث عناصر اساسية وهي:

- الشهرة: حيث تحاول المؤسسة توفير المعلومات اللازمة للجماهير بغية تكوين مستوى معرفي لديهم حول النشاط الذي تقوم به والخدمات التي تقدمها حيث ان الهدف الاساسي في ذلك هو التشهير بهذه الخدمات ولدي قد يؤدي الى تشكيل اتجاهات معينة نحو المؤسسة.
- الصورة: حيث تهدف العلاقات العامة الى التعريف على الصورة الحالية للمؤسسة مع تحديد الكيفية التي تساهم في بناء هذه الصورة وهذا يتحقق إذا كانت تلك المعرفة المسبقة عن المؤسسة قد خلفت انطباعا جيدا لدى الفرد.
- الثقة: حيث تعمل العلاقات العامة على كسب ثقة جماهيرها سواء الداخلية او الخارجية، وهذا يتحقق من خلال الصدق والأمانة وتوفير الشفافية واشراك المواطن في قرارات الإدارة، ثم التأثير على سلوكهم قصد بناء علاقة جيدة معهم. (سامية، 2021/2020)

وفي هذا الاتجاه تحدد أهداف العلاقات العامة في الإدارات المحلية في نقاط نلخصها كما يلي:  
(عذراء، 2009، صفحة 162)

- التوفيق بين المطالب الجماهيرية اهداف العامة بالإدارة المحلية:

يكن هذا التوفيق في الشرح السليم للسياسات تشغيل الخدمات والمرافق العامة حيث يكون المواطن المحلي على دراية مباشرة بما تقوم به الإدارة المحلية وشرح الفائدة من هذه السياسة وكيفية تنفيذها

فهذا يدرك المواطن المحلي سعي الإدارة المحلية في تحقيق مصالحه ضمن نطاق المصلحة العامة للدولة.

- الاسهال في ايجاد مواطن واعي بضرورة مشاركته:

هو هدف توعوي بالدرجة الاولى لإيجاد مواطن واعي ومدرك لمشاكله المحيطة به ولتحقيق هذا الهدف كان لابد على الإدارة المحلية من اطلاع المواطن بأهداف الوحدة المحلية ومحاولة التعرف على انشغالاته ثم العمل على تجويدهم بالسياسات الوافية والملائمة لها.

- العلاقات العامة كأداة للتغيير:

مما لا شك فيه ان الإدارة المحلية من واجبها تغيير القيم والسلوكيات السلبية المنتشرة في المجتمع المحلي وهذه المهمة لا يمكن القيام بها الا من خلال وظيفة العلاقات العامة التي تتيح ترجمه هذه النوايا الى برامج يمكن تطبيقها على ارض الواقع لرعاية وحماية القيم الايجابية داخل المجتمع.

- العلاقات العامة كعامل وقائي:

تسعى العلاقات العامة لحماية السلطة المحلية من الوقوع في الاخطاء او سوء استخدام المنصب الاداري او اتخاذ قرارات تتنافى مع اراده سكان المحليين وذلك من خلال دراسة وتحليل اتجاهات الراي العام يمكنها من ان تكون اداة وقائية وهو اهم دور للعلاقات العامة.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ضمن الوحدات الإدارية المحلية:

ترتبط العلاقات العامة بالعلاقات الإنسانية ارتباطا كبيرا، حيث انها كما تهتم بالجمهور الخارجي تهتم ايضا بجمهورها الداخلي المتمثل في العاملين والموظفين وذلك لمعرفة احتياجاتهم بضرورة الاهتمام برفع معنويات العاملين بالوحدات الإدارية وتحسين ظروفهم المعيشية وتحقيق العدالة بينهم وباقي اهداف العلاقات الإنسانية لما لها من اهمية من تفادي الصراعات داخل العمل واساس ذلك الاعتماد على مبادئ العلاقات العامة التي تنص على الاهتمام بالجمهور الداخلي.

### 3.2.4. أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

من بين النقاط المهمة التي يجب علينا توضيحها لفهم وتمحيص هذا الموضوع هو تبيان أهمية وظيفة العلاقات العامة في المنظمات الخدمائية بوصف الإدارة المحلية منظمة تقدم خدمات للجماهير المحلية، فدور العلاقات العامة في المنشأة الخدمية أكثر صعوبة من غيره لأنه يفرض عليها مسؤوليات أكبر وذلك بصفقتها المسؤولة عن نقل المعلومات إلى الجماهير المختلفة في أحسن صورة ممكنة وبكيفية ترفع من شأنها وتبرز دورها النافع للمجتمع التي تشتغل به. (محمد عبد الفتاح م،، 2004)

فإذا كانت العلاقات العامة في المنشأة الصناعية مثلا تهتم بالسلع والمنتجات التي تقدمها المنظمة فهي في المنشأة الخدمية تقوم بدور أكثر تعقيدا وصعوبة ويحملها مسؤولية أكبر نظرا لطبيعة نوعية المؤسسة أو فمثلا هنا في الإدارة المحلية بصفقتها منظمة خدمائية فهي مخصصة لتلبية حاجيات المواطنين المحليين وجعلهم أكثر رضا عن خدماتها بوصفها أقرب الارادات العمومية للمواطن. (أسماء و فضيلة، 2012)

فالمساهمة في الحفاظ على الجمهور الحالي وكسب جماهير جديدة، خاصة في ظل التنافس القائم، فعجز مؤسسة خدمية ما عن تقديم خدماتها أو تقديم خدمات غير ضرورية، يؤدي بالضرورة إلى استبدال هذه المنشأة والتوجه إلى منشآت أخرى قادرة على تقديم الخدمة المطلوبة. (فهمي محمد ، 2011)

بالنظر إلى مهام إدارة العلاقات العامة وواجباتها، فإن العلاقات العامة تشكل مرآة عاكسة للخدمات التي تقدمها للإدارة المحلية من واستقرار للمواطنين والمقيمين وغيرها العديد من الخدمات الأخرى. كما أن إدارة العلاقات العامة انتهجت سياستها بالاعتماد على أسس ومبادئ التعاون مع كافة أجهزة الدولة ومؤسساتها لتفعيل الدور التوعوي المشترك لمد جسور التواصل مع الجمهور من خلال ما تنظمه من أنشطة وفعاليات وبرامج توعوية على مدار العام. (احمد يوسف عبد اللطيف ، 2017)

حيث بصفة مجملية تكمن أهمية العلاقات العامة في المنظمة الخدمائية العامة من خلال: (هشام محمد علي )

- المساهمة في كسب رضا الشعب ودعمه للمؤسسة العمومية، هذه الأخيرة التي يعتمد استمرارها على تأييد الشعب لها.

- الحفاظ على علاقات طيبة مع جمهور المواطنين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والحقائق عن كل ما تقدمه لهم من خدمات وذلك عن طريق استخدام وسائل الإعلام المختلفة.

- وجود نظام العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية أمر ضروري جدا، فهي على غرار جميع المؤسسات جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، فالإتصال الدائم مع هذه البيئة أمر لازم من أجل معرفة احتياجات الجمهور وتصميم قرارات تتوافق وتلك المتطلبات.

فالعلاقات العامة لها دور إعلامي، والذي أصبح علما من العلوم الحديثة، وتؤكد الدراسات أن للعلاقات العامة دورا كبيرا ليس فقط في نجاح الوحدات الإدارية بل في استمرارها وتطورها، حيث تسعى من خلال برامجها وخططها الإعلامية إلى التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الوحدة الإدارية ذات الصلة بالخدمات المرتبطة بمصالح المواطنين، (طارق ا.، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، 2005) والمقصود أنها توثق العلاقات بين الإدارة والجمهور الخارجية للمؤسسة المختلفة من مواطنين وغيرهم من أجل إعطاء صورة صادقة عن الخدمات التي تقدمها.

ومن هنا فإن العلاقات العامة أمست ظاهرة عالمية بالنسبة للقرن الحادي والعشرين، فالتحول العالمي البارز صوب الديمقراطية الذي رافق ثورة الاتصالات على نطاق العالم: كل ذلك أسهم بشكل كبير في إلقاء الضوء على العلاقات العامة. (وليد خلف الله ، 2014)

فأصبح من الضروري التوجه إلى العلاقات العامة بصفتها حاجة ملحة، وأن الإنفاق على أنشطتها وتنفيذ برامجها لا يعتبر ترفا كما يعتقد الكثير، بل له مبرراته الموضوعية يمكن إيجازها في:

#### - الصورة الذهنية:

المنظمات بل والشخصيات لا يمكنها العمل في بيئة جيدة تمكنها من تحقيق مصالحها وأهدافها وأداء دورها، إلا إذا كانت صورتها الذهنية لدى الجماهير إيجابية وحسنة، حيث تتفهم الجماهير دورها، وتقبل على التعاون معها لإنجاحها، أي أن هذه القطاعات تعمل في إطار الصورة الذهنية المنطبعة عنها في أذهان الجماهير التي تتعامل معها. (أروى و آخرون، 2015)

فقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية في أوائل القرن العشرين حيث أطلقه والتر ليبمان سنة 1922 وأصبح أساسا لتفسير الكثير من عمليات التأثير التي تقوم بها وسائل الاتصال وتستهدف بشكل رئيسي ذهن الانسان، والصورة في علم الإدارة استمدت مفهومها من الصورة في علمي النفس والاجتماع، ولهذا فتحليل الصوري في علم الإدارة ينطلق من نظرة علم الاجتماع وعلم النفس في تفسيرها. (فاطمة م.، 2014، صفحة 279)

وتعرف الصورة الذهنية على أنها عبارة عن مجموع الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما. (فاطمة ح.، 2011)

تأتي أهمية الصورة الذهنية من كون الفرد غالبا ما يفهم ويدرك ويفسر الأشياء ابتداء من الصورة الذهنية المنطبعة في عقله وبالتالي تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوكه قولا وعملا بل قبولا ورفضاً للأخرين، حتى في بعض الأحيان دون ان يبقى في ذاكرته أي شيء عن الأسباب الحقيقية التي كونت هذه الصورة الذهنية ودون ان يفحص مصداقية تلك الأسباب ولا مصداقية حاملها وناشرها. (موسى ا.، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، 2010، صفحة 286)

وهناك مجموعة من الميزات المتوفرة في وظيفة العلاقات العامة هي التي اعطتها هذه القدرة على الاسهام في بناء الصورة الذهنية المناسبة للمؤسسة لدى اطرافها المؤثرة والمتأثرة أهمها: (علي ع.، العلاقات العامة والصورة الذهنية، 2003)

- العلاقات العامة في الأساس وظيفة اتصالية تواصلية تعتمد بطبيعتها على الاتصال في اتجاهين من المؤسسة الى اطرافها المؤثرة والمتأثرة والعكس.
- العلاقات العامة تهتم بتحقيق حالة من التفاهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها وتحافظ على ديمومتها.
- العلاقات العامة وظيفة توضيحية، فهي تقوم بتحليل وتفسير القضايا التي تظهر في الوسط المحيط بالمؤسسة، ودراسة ما يترتب عليها من عواقب محتملة بالنسبة للمؤسسة وجمهورها الاساسية.
- تهتم العلاقات العامة بمساعدة المؤسسات على تصور وتنفيذ أهداف من شأنها ان تحظى بالرضا والقبول الاجتماعي، وبذلك تحقق توازنا بين مصالح المؤسسة ومسئوليتها تجاه المجتمع.

- تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع الجماهير المختلفة.

ويمكن للعلاقات العامة أن تمد المساعدة للمجتمع ككل بالوظائف لتمكنه من اتخاذ قراراته وممارسة وظائفه بكل كفاءة وذلك من خلال المساعدة في الوصول إلى الفهم المتبادل بين الجماعات والمؤسسات والهيئات. وفي ظل هذه الحياة المعقدة التي يعيشها المجتمع الحديث تستطيع العلاقات العامة أن تساعد الأفراد والجماعات والمنظمات على التكيف مع ظروف الحياة الحديثة بدرجة أكبر جداً، كما أنها تستطيع أن تقدر العوامل الكامنة في الرأي العام بين الأفراد والجماعات، وتستطيع أيضاً أن تقدم السبل الكفيلة بمواجهة كل موقف بكل نجاح، ويمكن أيضاً أن تجعل صدور القرارات العامة من أي تنظيم حكومي مبنياً على أساس الرضا والفهم والمعرفة، فهي تقدم لذوي الاهتمام اتجاهات الجماهير ومواقفها لأي تشريع أو قرار مما يساعد على تعديلها أو تغييرها بما يتفق والمصلحة العامة. (أروى و آخرون، 2015)

### 3.3 دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية.

تعتبر العلاقات العامة تحدي جديد للحكومات كوظيفة مثلما يسميها البعض هندسة العلاقات الإنسانية، فهي بذلك تعتبر آلية مناسبة للنهوض بواقع المنظمات الحكومية بصفة عامة والإدارات المحلية بصفة خاصة، ونخص بالدراسة المنظمات الحكومية المحلية في الجزائر وإبراز دور العلاقات العامة في ترقية أداء الشفافية ضمن معاملاتها وتوفير المشاركة سواء داخل الإدارة أو للمواطن المحلي باعتبارها أهم إدارة جوارية للمواطن المحلي.

#### 3.3.1 العلاقات العامة وتنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق المشاركة.

في تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة IPRA ترى بأن العلاقات العامة هي: وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تقوم بها المؤسسات العامة والخاصة لكسب تعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها وذلك بتقييم الرأي العام المرتبط بها من أجل تحققي تعاون مثمر. (فاطمة م.، 2014، صفحة 270)

فالمتمتع لهذا التعريف نجده ركز على الخاصية الاستمرارية والوظيفة التخطيطية للعلاقات العامة سواء في الإدارات العامة أو الخاصة مع اعتماد تقييم الرأي العام وذلك من خلال مبدا مهم تسهم

العلاقات العامة في تجسيده وهو المشاركة الذي يفضي على تعاون حقيق ومثمر كما جاء في التعريف.

وقد قدم إيفي لي مبدأ المشاركة من خلال عرضه لوظائف العلاقات العامة في الوظيفة الأولى للعلاقات العامة حيث عبر عنها بمساعدة الجمهور على التكيف: (البياتي و اخرون، مقدمة في العلاقات العامة والاعلان، 2011) أي مساعدته على التقبل والإقناع ومشورته واستخدامها لوسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة مع ضرورة دراسة الجماهير المختلفة وتحليل توجهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر والمستتر، لشراكتهم في العملية الإدارية.

تستخدم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة بصفقتها المسؤولة عن العمل الإعلامي مختلف وسائل الاتصال لنقل رسائلها وإيصالها للجماهير ذات العلاقة، ويعتبر هذا الاستخدام أحد الأنشطة الأساسية المهمة في عمل العلاقات العامة، ويحقق وصول مضمون الرسائل المختلفة إلى الجماهير ذات العلاقة ليحقق بذلك هدف العلاقات العامة في التفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة وتقديم المنظمة أو المؤسسة له. (إبراهيم إ.، العلاقات العامة والمجتمع، 1986)

فالعلاقات العامة تسعى بالأساس إلى خلق تفاهم وتوافق بين منظمات المجتمع وأفرده، مهمتها الكبرى هي التوفيق بين عناصر هذا المجتمع بمختلف هيئاته والتنسيق بين مصالحه المختلفة وينطوي هذا على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة ودور الفرد وأهمية صوت الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية في تقرير الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فالتحول إلى الديمقراطية هنا أمر ضروري استوجب الدعوة إلى إجراء إصلاحات إدارية، خاصة مع بروز دور الإعلام الإداري في تحقيق التنمية الإدارية من خلال تطوير البعد الاجتماعي عبر آلية المشاركة ولقد أكدت تجارب الدول أن نجاح الإدارة العمومية بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة ارتبط إلى حد كبير بالعلاقات العامة الذي تلعب فيه وسائل الاتصال الجماهيري دورا مهما. (محمد ا.، 2018)

فالمشاركة Participation بمعنى تهيئة السبل والإمكانات الضرورية للمواطنين سواء كانوا أفراد أو جماعات، وذلك للمساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي وجدت لتعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا

والمشكلات، وفي إطار التنافس على الوظائف العمومية، يتمكن المواطنون المحلي البسيط من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم، ويمكن أيضا أن تعني المشاركة المزيد من الثقة وقبول والتأييد للقرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية. (السيد، 2006)

ومع تباين المجتمعات من حيث الثقافة والتقاليد ومستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية حيث من الصعوبة استيراد نماذج جاهزة للمشاركة وتوطينها في اي مجتمع فلا بد من جهود رسمية وشعبية هادفة تعملوا على ايجابيات مشجعه على العمل بالمشاركة والعمل على توفير نظام واضح لمشاركة المواطنين في قضايا مجتمعاتهم المحلية وذلك بتوفير وسائل الاتصال جماهيرية غير مكلفه للسكان المحليين والبحث على وسائل اخرى تمكنهم من تفعيل المشاركة بشكل فعال. (المشاركة الشعبية في التخطيط وإعداد الموازنات، تحالف المشاركة الشعبية في اعداد الموازنة العامة للبلديات) (طارق ب.) حيث ان للمشاركة انواع مختلفة هي:

- المشاركة النظامية وغير النظامية :

فنقصد بالنظامية مشاركة المواطنين في انشطه الإدارة المحلية ويمكن قياس هذه المشاركة عن طريق العضوية اول مشاركته في انشطتها بدون عضويه اما فيما يخص المشاركة غير النظامية فهي التي تتم بين افراد المجتمع فهي غير محدد ببرنامج معين.

- المشاركة المباشرة وغير المباشرة:

المشاركة المباشرة هي ان يساهم المواطن المحلي في صناعه القرار وايصال وجهه نظره للمجالس المحلية بصفه المباشرة اما المشاركة غير المباشرة يتم من خلال قيام المواطنين بانتخاب ممثلين لهم ويسمى هذا النوع من المشاركة ايضا بالمشاركة التمثيلية، اما المشاركة غير المباشرة فهي تختص بإدارة المجالس المحلية الا ان كثير من الباحثين يراه غير كافي حيث لا يمكن لأعضاء المجلس المنتخبين التعرف على حاجيات مواطن المحلي وايصال مشكلاته بسوره كامله خاصه الفئة المعوزة والمهمشة من المواطنين.

ولتوضيح أكثر لدور المشاركة في تطبيق برامج العلاقات العامة وجب التطرق إلى مستويات المشاركة وهي كالتالي: (المشاركة الشعبية في التخطيط وإعداد الموازنات، تحالف المشاركة الشعبية في إعداد الموازنة العامة للبلديات، صفحة 7.11)

- المشاركة في مرحلة إعداد الخطة :

اول مرحلة من مراحل تشكيل القرار وتعد من اهم المراحل المحورية التي تحدد نجاح هذه الخطة من عدمه، حيث يتم التعرف على خصائص المجتمع المحلي وتحديد حاجياته ومشكلاته تم تقرير الاولويات وتكمن اهمية هذه المرحلة انها تتيح للمواطنين التأثير على الإدارة لكي تكون هذه الخطة تتلاءم مع حاجياتهم وفي هذه المرحلة نلاحظ اهمية توظيفه العلاقات العامة التي هي المسؤولة عن الراي العام للجماهير.

- مشاركة في مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يزداد حجم المشاركة إذا ما جاءت الخطة حيث ان المواطن المحلي هو المسؤول عن تنفيذ هذه الخطة وبالتالي هو المسؤول عن إنجاحها او عرقلتها إذا كانت لا تتماشى مع حاجياته.

- المشاركة في الرقابة :

تمثل التغذية الرجعية من قبل المواطن المحلي اسلوب من اساليب الرقابة الشعبية وتقييم لهذه المشروعات التي تم تنفيذها يتم التعرف على مدى كفاءه وفعالية الأجهزة التنفيذية وتصحيح مسار المشاريع اي بصيغته اخرى تقييم الوضع وتقويمه.

حيث وكما نعلم ان الإدارة المحلية تنفرد عن الكثير من القطاعات الحكومية بطبيعة وظيفتها الحساسة ومكانتها الوسيطة بين المواطن والحكومة المركزية وبطابعها التنموي، وانطلاقا من طبيعة هذه الرسالة التنموية المتشعبة دخلت الإدارة المحلية في منظومة من العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل مع عدد من الأطراف، فهي تحتاج الى عنصر المشاركة كأساس لنجاح برامجها.

ولتحقيق هذا الهدف كانت العلاقات العامة من أهم الوظائف الإدارية التي عززت الشراكة بين مختلف الفواعل المحلية، بحيث لجأت المجالس الشعبية المحلية للبلدية والولاية على حد سواء إلى تبني مختلف طرق الاتصال والإعلانات الممكنة لتحسين خدماتها. (هاجر ، 2017)

ما سبق نجد ان العلاقات العامة تهدف عن طريق النشاط الاتصال الاداري الى تفعيل مجموعة من الاهداف ولان موضوع بحثنا يتحدث بشكل اساسي عن دور العلاقات العامة في تنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق المشاركة حيث تعنى هذه الأخيرة في اتخاذ القرار ولها الكثير من الفوائد فهي تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك وتقوي من أواصر الأخوة بينهم.

### 3.3.2. العلاقات العامة وتنفيذ مخطط الإدارة المحلية من منطلق الشفافية.

إن كشف المستور عن المؤسسة واعتبارها كبيت مصنوع من زجاج يعد أحد أهم الأسباب التي تدعم وتتمي ثقة الجمهور الداخلي والخارجي في المنظمة، كما عبر عنها المحاضر العالمي المعتمد والمتخصص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية محمد سرور الحريري في كتابه إدارة العلاقات العامة. (محمد سرور، 2014)

إن المسار التنموي للإدارة المحلية كغيرها من الإدارات ينطلق من القاعدة المحلية ليتسع في صورة تكاملية وبنائية حتى يصل إلى مستوى الشمولي لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة وهذا بمثابة هدف أساسي تسعى إليه، وفي هذا السياق تبرز أهمية العلاقات العامة في الاضطلاع بمهمة التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة لجميع البرامج وسياسات المستوى المحلي، بحيث نرتقي إلى خدمة عمومية محلية عصرية وفق منظور حديث مبني على الثقة المتبادلة بين الإدارة المحلية والجماهير الداخلية والخارجية وهذا بالاعتماد على طرق عدة والتي من بينها توفير الشفافية. (محمد و جمال، 2018)

فمبدأ الشفافية من المبادئ التي لا يمكن الاستغناء عنه أو أغفاله والتي اعتمدت للتخفيف من الفساد الإداري الذي ينتشر في الفترة الأخيرة فازدياد الاهتمام بالشفافية بعد انتشار الفساد في كثير من الدول، فوصول المواطن الى المعلومات والذي يعد حق من حقوقه يعزز العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن تلك العلاقة القائمة على التوازن في الحقوق والواجبات، حيث ان حق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية يجعل الإداري يقوم بوظيفته في جو من الشفافية، أي تكشف للمواطن الخلل والتجاوز وتحد منها لمجرد شعور الموظف العام بان المواطن على علم بعمله. (الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2016)

لهذا وكما تحدثنا في مباحث سابقة تعتبر وظيفة العلاقات العامة ذات دور هام في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة والرشيده التي تعود على الجهاز الإداري بالنفع لان المراجعة الدورية للقوانين

والأنظمة ومعاصرتها للمستجدات والمرجعية العلمية ومراعات رأي الجماهير المختلفة سواء الداخلية او الخارجية منها، تعود بدائل منطقية لصناع القرار والمنظومة الإدارية وتحقق لها النجاح والاستمرارية، أما مجال الشفافية فهو متضمن لقضايا الانفتاح وأساليب الاتصال، فهي تسعى إلى رقابة العمل وكيفية مزاولته وتقويمه وتصحيحه، باعتبارها ذات اتصال وطيد بالمساءلة الفعالة والمحاسبة الدقيقة والنزيهة، حيث تمثل الشفافية قناة اتصال بين الأفراد والإدارة، إذ تبين آلية عمل الإدارة والكيفية التي تتبعها في إصدار قراراتها، كما أنها تحمل في طياتها أساليب التواصل الفعال ما بين المواطنين ومن يسهر ويعمل على صنع القرار سعياً إلى تعزيز ثقة المواطنين في هذه القرارات الصادرة من مختلف مؤسسات الدولة، والشفافية في كل أعمالها تلتزم بأسياسات النظام الديمقراطي في احترام كلي لحقوق الإنسان.

فمن هنا يبدو أن مفهوم الشفافية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدور وظيفة العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية فبقدر ما نحقق تطبيق صحيح واهتمام بهذه الوظيفة داخل السلم الإداري نكون أقرب إلى بناء مجتمع الشفافية الذي يحلم به كل المخلصين من أبناء البلد، ولهذا تعد الشفافية أداة فعالة في تقديم المعلومات الصحيحة إلى كل من يطلبها من دون تفضيل أو تمييز، وهي تخلق لدى الموظفين الى الجماهير اتجاهات تنافسية إيجابية تدفعهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية تقوم على الوضوح وخالية من الروتين ومن ثم تشجع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها لاستغلال المهارات البشرية المتوفرة، وتؤدي الشفافية أيضاً إلى محاربة احتكار الصلاحيات الواسعة لفئة معينة من الموظفين، بما يؤدي ذلك إلى اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للإدارة والصالح العام دون غيره، فهي تهدف على تحقيق المصلحة العامة كأولوية لان غيابها في التشريعات المعمول بها أو تعقيد هذه الأخيرة وعدم وضوحها يعد مشكلاً رئيسياً للاجتهادات الشخصية والتفسيرات التي يتبناها الموظفون العموميون لتحقيق مصالحهم الخاصة. (صالح عبد عايد و ناظر احمد، دور الشفافية في الحد من الفساد الاداري، 2018)

إن وظيفة العلاقات العامة تعتبر بمثابة المرآة التي تعكس طبيعة النظام القائم ودرجة تطوره، اتجاهاته ومصالحه حتى متطلباته، ووسيلة للمشاركة في الحياة الديمقراطية لرصد الإجراءات العامة لتعزيز الشفافية والإعلام وضمان عدم إخفاء المعلومات الهامة أو تحريف النصوص والوثائق أو تصحيح كل معلومة خاطئة منشورة. (سرور ، 2012)

### 3.4. جمهور العلاقات العامة في الإدارات المحلية.

تسعى الحكومات والهيئات والإدارات في وقتنا الحالي للحصول على ثقة الجماهير المختلفة، لذلك فهي بحاجة للتعرف على هذا الجمهور ودراسة خصائصه واتجاهاته وميولاته أولاً، فالجمهور في نظر خبراء العلاقات العامة هم جماعة من الناس تقع في محيط الإدارة تؤثر عليها وتتأثر بها، توجد بينهم مصالح متشابهة وتربط بينهم روابط مختلفة وكلما تزايدت هذه الروابط وتوثقت كان الجمهور أكثر تجانساً فيما بينهم.

#### 3.4.1. العلاقات العامة والجمهور الداخلي للإدارة المحلية.

تعد المنظمات نتاجاً مجتمعياً ولا توجد لمجرد الوجود الذاتي بمعنى أن كل إدارة في المجتمع تعمل على الوصول هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع فعلى هذا الأساس أصبح أفراد المجتمع أو الجمهور بوجه التحديد له دور في الاعتراف بوجود المنظمة فالجماهير هي التي تمنح الدعم والثقة الذي تحتاجه هذه المنظمة في خضم التنوع والتنافس وتنامي أهمية الرأي العام وايضا الحاجة الى الإصلاح السياسي والاجتماعي وإطلاق الحريات العامة كنتيجة واضحة لما يحدث على الصعيد الاقليمي وكإفراز طبيعي للعولمة والثورة المعرفية، وقد أدركت الإدارات أن نجاحها يرتبط بمقدرتها على الاتصال بالجماهير وتشكيل صورة ايجابية لنفسها وتحسين سمعتها والتأثير عليه.

ومنه أولاً لابد من التعريف بمصطلح الجمهور فهو اصطلاح علمي يجب أن يطلق فقط على الجماعة الواعية لكيانها المتحد والعلاقات التي تربط بين أفرادها، فإذا لم يتوفر في الجماعة ذلك الوعي وتلك الروابط التي تيسر الشعور الجماعي، فمن الخطأ أن نطلق عليه صفة الجمهور، فالحشد في الطريق لا يمكن أن نطلق عليه صفة الجمهور مهما كان متجانساً إلا إذا كان أفراده يحسون بالروابط التي تجمع بينهم والأهداف التي يسعون إليها والمصالح المشتركة التي يحرصون عليها. (حسين عبد الحميد أحمد ، 2003) ويقسم جمهور العلاقات العامة إلى نوعين: جمهور داخلي وجمهور خارجي، نبدأ ضمن هذا المطلب بالتفصيل في الجمهور الداخلي.

تتميز الإدارات المحلية بأنها إدارات كبيرة الحجم نسبياً وهذا ما يتبعه أعباء ثقيلة على إدارات العلاقات العامة التي تعتبر مسؤولة عن تنظيم العلاقات والأطر ومختلف التفاعلات داخل هذه

الإدارات وهو ما يسمح بتوحيدها المستمر وانسجام موظفيها ومستوياتها المتشعبة مقارنة بنظيراتها من الإدارات، وضمان تحقيق تفاعل فعال يضمن فعالية وفاعلية هذه الإدارة، وهو ما يستوجب تشكيل إدارات متخصصة لترعى نشاط العلاقات العامة في هذه الإدارات.

تختلف الإدارات المحلية عن منظمات القطاع الخاص فيما يتعلق بالترتيبات القانونية والإدارية، فعلى سبيل المثال عملية التوظيف في الإدارات المحلية تخضع الى ضوابط واحكام لما يعرف باعتبارها التوظيف العمومي في مقابل يخضع التوظيف في منظمات القطاع الاعمال الى اعتبارات الكفاءة، فهذه الأمثلة وأخرى ساعد على تنمية مناخ معزز بالقيم والعلاقات داخل الإدارات المحلية وهو ما يجعل لإدارة العلاقات العامة مهام وتحديات ذات صبغة مميزة. (عبد المعطي و محمد فالح ، 2004)

فبوصف الموظف العامل في الإدارة المحلية هو في خدمة الدولة فليس من العدالة بما كان تعويده على نمط من العيش البسيط في مقابل من يماثله في الكفاءة يحظى بمستوى معيشي راقى في القطاع الخاص إضافة الى تمتعه بالضمانات والتسهيلات التي تطلبها الحياة، فالأحق أن تحاول كل الإدارات ان تنهض بمستوى عاملها وبالعلاقات الإنسانية في نطاق العمل بها حيث تتخلى عن نظرتها على ان العامل هو مجرد أداة إنتاجية وإنما هو إنسان له احتياجاته لا بد من مراعاتها وتكشف له صراحة ما يتصل بعمله من بيانات فترفع له بذلك روحه المعنوية على زيادة كفاءة الأداء، اظف الى ذلك انعكاس الرضا الوظيفي للموظفين على الجماهير الخارجية التي يتعاملون معها باستمرار بصفتهم اقرب إدارة عمومية يلجئ اليها المواطن المحلي فيحسنون معاملته من جهة ويقدمون له الخدمة بكل سرعة وكفاءة من جهة أخرى ، فتكسب الإدارة بذلك سمعة طيبة وثقة مؤكدة تدفعها للاستمرار في مهامها. (عذراء، 2009، صفحة 166)

إن عدم التكم عن المعلومات للجمهور الداخلي بصفة عامة أمر لا بد منه لكسب ثقة الموظف مهما كانت رتبته لان نظام إخفاء المعلومات عن الجمهور يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدي إلى تفاقم شرخ في الثقة المتبادلة بين الادارة وجمهورها الداخلي، ويتوجب بالتالي على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي قد تمس بمصالح الإدارة المحلية.-(عاطف و نهى ، 2010)

إن الموظف أو العامل في الإدارة المحلية هو مواطن محلي قبل ان يكون كذلك فهذا يقودنا الى ان سلوكياته تنعكس إيجابيا او سلبيا على ادارته فهو اما راضي عن وظيفته والامتيازات التي يحضا بها في المجتمع او غير ذلك، كما ان يمكن ان تنعكس تصرفاته على المواطنين الاخرين متلقي الخدمة او الافراد الذي يحتك بهم.

هذا القول يقودنا الى تعريف العلاقات العامة القائم على تكوين صورة طيبة بين الإدارة وبيئتها فسلوكيات الإيجابية للجمهور الداخلي بصفة عامة داخل الإدارة المحلية يدخل المجتمع المحيط بها ككل في إيجابية وتعاون مستمر، والعكس صحيح وهو ما يجعل الإدارة اما في استمرارية دائمة او في صراع مع البقاء. (عذراء، 2009، صفحة 167)

ومن هنا نجد ان للعلاقات العامة أهداف تسعى إلى تحقيقها مع الجمهور الداخلي (محمد فريد ا.، 2004): منها:

- توفير المعلومات للعاملين والبيانات المتعلقة بالمؤسسة وتاريخها وأهدافها وسياستها وأنشطتها
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعريفهم بتقديمهم بصفة مستمرة وبأهمية العمل الذي يؤدونه.
- تنمية شعور الانتماء والاعتزاز وارتباط الموظفين بالمؤسسة.

فالعاملون هم خير من يمثل الإدارة في المجتمع الخارجي حيث يميل الجمهور الى تصديق كل ما يقوله العاملون بخصوص الإدارة التي يعملون فيها وبذلك على الإدارة العمل على ايجاد علاقات طيبة بينها وبين الموظفين وتحفيزهم لإعطاء صورة ايجابية ومشرفة عنها وعن طموحاتها ونشاطاتها، فالموظف الراضي عن عمله يخلق انطبعا جيدا لك المواطنين المتعاملين معه لأنه راضي عن المنشأة كمكان للعمل وكمصدر للرزق وكضمان للمستقبل وبهذا نمي شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ونكسب ولائهم. (اسامه محمد البريكي، 2013)

### 3.4.2. العلاقات العامة والجمهور الخارجي للإدارة المحلية.

نتيجة التعقيدات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية تزايدت أهمية العلاقات العامة في مختلف الادارات العامة، فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين الجماهير الداخلية والخارجية عن طريق تقديم خدمة معينة لهم مبنية على الثقة المتبادلة، وانطلاقا من أهمية هذه الجماهير وقوتها في مختلف

مؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تأخذ العلاقات العامة مكانتها في البناء التنظيمي للإدارات وهذا لنمو شعور الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية وضرورة اخذ وجهة النظر العامة كمتغير رئيسي عند اتخاذ القرارات.

فالجماهير الخارجي هم في الحقيقة الأفراد المنخرطون في علاقات تجارية وعلاقات عمل مع الإدارة المحلية مثل: طالبي الخدمة، الحكومة، الموردون، الموزعون، المجتمع المحلي، ووسائل الإعلام، فالعلاقات العامة تهتم بجماهيرها الخارجي كما تهتم بالداخلي للتأثير الكبير الذي يلعبه بالنسبة لها، فمن بين الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى الوصول لها مع الجماهير الخارجي نذكر: (إبراهيم و عبود، 2011)

- خلق سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة ومركز متميز للمؤسسة لدى الجماهير التي تتعامل معها.
- الإعلام عن نشاط المنظمة وخدماتها وسياساتها وكافة جهودها المبذولة.
- الاتصال الدائم بأجهزة الإعلام المتنوعة والمحافظة على علاقات حسنة ومستمرة معها.
- إيجاد رأي عام إيجابي ومؤيد للمؤسسة، أي الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده.

حيث تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الحسنة كالنزاهة والصدق والعدالة. وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تهدف إلى كسب ثقته بالقُدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة هي إعلام وسلوك، فالجانب السلوكي يتمثل في التقيد بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها. (عاطف و نهى ، 2010، صفحة 45)

يمتاز جمهور العلاقات العامة للإدارات المحلية بصفة خاصة بمجموعة من الميزات يمكن ذكرها فيما يلي: (عذراء، 2009، صفحة 168.169)

- جمهور خارجي كبير وواسع: وهو يمتد لشمّل كل المجتمع المحلي الذي توجد به الإدارة المحلية، على غرار المنظمات الخاصة فجمهورها الخارجي يتحدد بعملاء وموردين والمهتمين بها بشكل من الاشكال، ومن هنا يجعل امام إدارة العلاقات العامة في الإدارات المحلية امام تحدي وهو

ضرورة توسيع نطاق نشاطاتها لتغطي كافة فئات جمهورها الخارجي، فلا يمكن توقع ان تهتم بسكان المدن مثلا دون سكان الريف او العكس ومنه فإدارة العلاقات العامة مطالبة بتصميم برنامج متنوع يتلاءم وكل الفئات والشرائح وذلك لضمان نتيجة احسن والوصول الى كل فئات هذا الجمهور.

- الجمهور الخارجي للعلاقات العامة تربطه علاقة نفعية: فالإدارة المحلية بمختلف مستوياتها التنظيمية وجدت لتوفير قدر محدد من الخدمات لجماهيرها لذلك تجد نفسها إدارة العلاقات العامة بها غير مجبرة على تعميم برامج ترويجية ودعائية لخدماتها، في مقابل تركيز جهدها أكثر على تحقيق رضا الجمهور وولائه.

- تأثير الظروف السياسية على الجمهور الخارجي للإدارة المحلية: إن دعم وقبول السلطة العامة أو سياساتها يظهر من نظرة الجمهور للإدارة المحلية بوصفها منفذة للسياسة العامة للدولة، خاصة بالنسبة لما ينتظره او يتوقعه الجمهور الخارجي من الإدارات المحلية من تحقيق التنمية المحلية من خلال البرامج التي تضعها على اختلاف مستويات الإدارات المحلية سواء بلدية او الولاية.

- أفضلية إدارة العلاقات العامة للإدارة المحلية: وذلك من حيث امتلاك الوسائل الإعلام الرئيسية كالتلفزيون والصحافة وغيرها من وسائل العلاقات العامة والتي تمكنها من توظيفها لخدمة برامجها وتنفيذ سياساتها دون تحمل الأعباء والتكاليف مثلما هو الحال بالنسبة لأجهزة العلاقات العامة في المنظمات الخاص.

وتجدر الإشارة الى ان دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية تجاه جماهيرها الخارجية يكمن في مجموعة النقاط: (مختار و إبراهيم ، 1980)

- التوعية والإرشاد: ويمكن ان طلق عليها أيضا بالتنشئة السياسية فهي توضح للفرد واجباته كالواجب الانتخابي مثلا وتوفر له المعلومات الصحيحة بعيدا عن الإشاعات و غيرها من لمهام التي من شأنها ان تغرس فيه العادات السليمة تجاه مجتمعه.

- بحوث استطلاع الراي العام تجاه الخدمات المقدمة من الإدارة المحلية بمختلف مستوياتها: من مهمة إدارة العلاقات العامة الوقوف على راي الجمهور الخارجي وتقييمه لها بوصف إدارة العلاقات العامة إدارة استشارية تقدم النصح والمشورة للإدارة العليا حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه سياساتها بالتماشي مع هذه التوجهات للوصول الى برامج تنموية تتماشى وتطلعات الجماهير الخارجية وهو ما يؤدي الى كسب رضا وتأييد هذه الجماهير.

- التوجه الى احتواء شكاوى الجماهير ومقترحاتهم: ما يلاحظ على الإدارات المحلية خاصة في دول العالم الثالث هو الشكاوى المستمرة للمواطن تجاه الخدمات المقدمة وفي اغلب الأحيان لا تجد اذنا صاغية لها ولا لاحتوائها والترحيب بها والتجاوب مع مراسليها وهو ما قد يجعلها منطلقا لتوطيد العلاقة بين الإدارة المحلية والجماهير الخارجية وأبسط مظاهر هذا الاهتمام هو الرد على انشغالاتهم واعلامهم بما يتخذ حاليا من إجراءات.

### 3.4.3. العلاقات العامة في الإدارة المحلية والرأي العام المحلي.

ان ظاهرة الرأي العام هي في الأصل مركبة تتسم بكونها ظاهرة نفسية واجتماعية وسياسية واتصالية في ان واحد، مما يجعلها الاكثر اثاره للاهتمام حيث عرفه ماكنون الرأي العام بانه رأي في موضوع يأخذه الاشخاص المتميزون بالذكاء وحسن الخلق وهو يتسم بالانتشار التدريجي ويأخذ به كل الناس تقريبا حتى لو تباينوا في مستواهم التعليمي وهي تدرس السلوك السياسي والفلسفة الإعلامية والاسباب النفسية والاجتماعية وانعكاساتها التي أدت الى عقل الجمعي واتفاق يصل الى رأي عام موحد. (لارا ، 2015)

كما تعرف الموسوعة البريطانية الرأي العام على أنه حصيلة الآراء والمواقف والمعتقدات التي تعكس الاتجاه نسبة مؤثره في افراد المجتمع الواحد ازاء موضوع معين وبذلك يختلف الرأي العام عن الاعراف والعادات الاجتماعية والمصالح الخاصة التي تهتم افراد، او فرد دون جماعات واسعة في المجتمع، والملاحظ ان الرأي العام أصبح أكثر بروزا في المجتمعات المعاصرة وذلك لتأثيره في مجريات الاحداث وخاصة السياسية مما لا شك فيه ان انتشار وسائل الاعلام الجماهيري زاد من انتشارها وبلورتها وتكمن اهمية الرأي العام في انه يقف رمزا يوجه الشؤون الإنسانية من خلال الاجماع الذي ينبثق عن المناقشة وتكامل صلاحية اي حكومة فيما يوفر لها الرأي العام من دعم وتأييد وذلك من خلال نوع المناخ الاجتماعي الذي يساعد الرأي العام في قياسه والاتجاهات الفكرية التي تشجعها. (لارا ، 2015، صفحة 19/18)

ففي المجتمعات المحلية حيث يتركز السكان في مساحات ارضية محددة ومن ثم يمكن للقائمين على العلاقات العامة اقامة معارض باعتبارها اداة فعالة خاصة وان المعارض الصغيرة التي تقام في مجتمعات المحلية لا تحتاج الى تكاليف باهظة كما يمكن استخدام الاذاعة المحلية فعلى القائمين على العلاقات العامة ضمن الادارات المحلية ان يدرس المجتمع المحلي لدراسة عميقة قبل وضع برامج

خطت تتعلق مجتمع المحلي وتقتضي هذه الدراسة اتخاذ الخطوات التالية: (حسين عبد الحميد، 2014، الصفحات 261-262)

- دراسة تكوين المجتمع المحلي بمعرفة تعداد السكان واتجاهاته وتقسيمه الى فئات مختلفة حسب الدخل والثقافة والسن والجنس والحالة الاجتماعية والمهن.
- دراسة الافراد والهيئات المختلفة بالمجتمع المحلي التي لها تأثير ونفوذ على الراي العام كالنقابات، والغرض من هذه الدراسة معرفة اغراض هذه الهيئات التي تقوم بها ومدى إتفاتها الاعضاء حول قادتتها.
- دراسة الراي العام بالمجتمع المحلي نحو الإدارة المحلية نفسها وسياستها وما الى ذلك.

حيث يعرف الراي العام على انه وجهات النظر والشعور السائد بين جمهور معين في وقت معين بالنسبة لمسألة أو قضية تخصه. (سعيد س.، 1986)

فمن بين العوامل التي ساعدت على تطور العلاقات العامة في مجال الاهتمام بالراي العام نجد نقطتين هامتين هما: (محمد مصطفى ، 2000)

- تزايد الوعي من جانب الراي العام، حيث ساهم انتشار الوعي وإنشاء الأنظمة الديمقراطية في زيادة اهتمام الدول بالتأثير في الراي العام سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- تطور وسائل الاتصال الذي ساهم في تقريب المسافات بين دول العالم وتداول المعلومات والآراء، وكان ذلك من بين أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال العالمي والحرص على كسب تأييد الراي العام العالمي، وفي ذات الوقت انعكس ذلك على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

كما قلنا سابقا ان أهم أهداف وظيفة العلاقات العامة هو التأثير في الراي العام، وعن طريق مختلف وسائل الاتصال يمكنها ترسيخ الاتجاهات والعمل على تغييرها، ولقد أصبح الراي العام في وقتنا المعاصر درجه من القوة لا يمكن اغفالها او التغاضي عنها ونظرا للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحدث باستمرار فان الوسيلة الاولى التي يمكن استعمالها

والمتاحة للاستخدام هي العلاقات العامة ويمكن ان يأخذ أحد الاشكال التالية: (حسين عبد الحميد، 2014، صفحة 263)

- تغيير او تحديد الآراء السلبية او المعادية.
- بلوره او خلق الآراء التي لم تتكون بعد حيث يكون ذلك بما يتماشى مع مصلحة الإدارة
- الاحتفاظ بالآراء الإيجابية والتي تتماشى مع مصلحة الإدارة.

## خلاصة الفصل:

تعتبر المشاركة والشفافية مبادئ أساسية من مبادئ الحوكمة الرشيدة للإدارة المحلية، بحيث وجب ان تكون قادرة على توفيرهما لضمان عصرة الإدارة المحلية وهو ما رأينا أنه يتوفر من خلال نشاط العلاقات العامة، فأن اساس عمل العلاقات العامة هو الافصاح عن الحقائق التي تهم مختلف الجماهير وعدم اتباع سياسة التضليل والتكتم فالإدارة المحلية اصبحت اليوم على عاتقها ضرورة الكشف عن توجهات سياساتها واهدافها للحد من الاشاعات المضرة والتي تدين صورتها وتهز مصداقيتها لدى الرأي العام المحلي، فمبدأ الشفافية يعد محور عمل العلاقات العامة وواحد من الركائز المهمة جدا وهي تخص بذلك الجماهير الداخلية وكذلك الجماهير الخارجية للنهوض على التنمية المحلية فالإدارة المحلية مسؤولة عن ضمان ديمومة الخدمة بكل صدق وشفافية.

كما وجب تطبيق مبدأ المشاركة ضمن ممارسة وظيفة العلاقات العامة حيث من شأنه ان يلغي سياسة الاحتكار في إبداء الافكار والرسم السياسات وضمان الروح المعنوية العالية من خلال اذاعه الفرص لطرح المقترحات والابتكارات على جميع الأصعدة وذلك بأشراك المواطن المحلي وكذا الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فيها.

## الفصل الرابع:

نتائج الدراسة الميدانية بإدارة ولاية قسنطينة

## تمهيد:

في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم تعرف الجزائر مجموعة من الاحداث في عدة مجالات والتي نجد من أهمها السخط الكبير المسجل عند المواطنين المحليين تجاه نوعية الخدمات المقدمة خاصة على مستوى الادارات المحلية ولمواجهة هذا الوضع اتخذت الإدارة الوصية مجموعة من الاستراتيجيات والاجراءات للنهوض بهذا القطاع الحساس كي يشكل حجر الزاوية وقاعدة الانطلاق في سبيل تحقيق التنمية الشاملة كما هو منصوص عليها دستوريا.

فموضوع العلاقات العامة في هذا القطاع احد أهم هذه الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تبنيها للخروج من هذه الوضعية التي أل إليها قطاع الادارات المحلية في الجزائر والهدف هو تحقيق الشفافية واشراك المواطن المحلي في صنع القرار المحلي الذي يمسه بالدرجة الاولى كما اصبح ضرورة لمواكبة مختلف التطورات التي تعرفها بيئتنا وموضوع الدراسة التي نقوم بها تصب في سياق تلك الاستراتيجية المنتهية وهذا ما شجعنا على ان نتناول ولاية قسنطينة كدراسة حالة عن الادارات المحلية الجزائرية وعليه سنتناول في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والتي تعالج دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في إدارة ولاية قسنطينة، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي: المبحث الأول تناولنا فيه منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فهو لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث فهو لعرض النتائج النهائية للدراسة.

**4.1. منهجية الدراسة.**

في أي دراسة يتم إتباع منهجية، والمتمثلة في الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، وسيتم ضمن هذه الدراسة تحديد المنهج وأدوات جمع البيانات وكذا عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

**4.1.1. المنهج المستخدم:**

يعد المنهج هو أساس أي دراسة أو بحث باعتباره الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول الى نتائج علمية دقيقة وبالتالي إمكانية تعميمها، وهو يمثل مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (علي ش.، 1997)

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين يتلاءم وطبيعة هذه لدراسة، كما أن هناك بعض الدراسات التي تتطلب استخدام منهج واحد، وهناك دراسات أخرى تستدعي استخدام أكثر من منهج وذلك حسب تعقيدها وعلى هذا الأساس فقد تم اعتماد جملة من المناهج والادوات البحثية:

- يعد المنهج الوصفي أكثر المناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي وذلك من اجل فهم ظواهرها وتحليلها وتفسيرها، والمنهج الوصفي يتكون من مرحلتين: مرحلة الاستكشاف والصيانة، مراحل التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها للوصول إلى العلاقة القائمة بين المتغيرات وتفسيرها. ( محمد ق. )

حيث إن طبيعة موضوع بحثنا جعلتنا نعتمد على المنهج الوصفي وهذا لعدة اعتبارات:

- لأننا نريد وصف ظاهرة العلاقات العامة والوقوف على واقعها داخل إدارة ولاية قسنطينة.
- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث إلى تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للبحث.
- نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها والاستفادة منها في البحث، واعتمدنا على الوصف الكمي والكيفي لجوانب الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأسباب وتحليل ذلك.

- المنهج الوصفي لتحليل وتفسير كيف ان العلاقات العامة تسهم في تعزيز مبدا اي شفافية والمشاركة وذلك بناء على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وصولا الى استخلاص النتائج.

-اتبعا المنهج الإحصائي من خلال تحويل البيانات والمعطيات من صورتها الكيفية إلى معطيات كمية يسهل قياسها ويتضح ذلك من خلال تفريغ بيانات الاستمارة وعرضها في شكل جداول.

-يضاف الى ذلك منهج دراسة حالة في إطار محاولة لرصد حال العامة في الجزائر كتعبير عن الديمقراطية المحلية وكألية لتدعيم مسارات الاصلاح التي تستهدف تحقيق الحكم الرشيد.

فمنهج دراسة الحالة ويهدف الى جمع المعطيات والبيانات الضرورية حول الدراسة ويظهر توظيف هذا المنهج من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول عينة الدراسة كما تم الاعتماد على اساسيات هذا المنهج في الدراسة الميدانية على مستوى ادارة ولاية قسنطينة.

فمنهج دراسة الحالة: يعرف على انه المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بالبيانات العلمية المتعلقة باي وحدة سواء كانت فرد او منظمة وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ المنظمة او دراسة جميع المراحل بها وذلك بقصد الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة او المنظمة المدروسة. (كريم، 2012/2013)

- منهج تحليل المضمون: هذا المنهج يستخدم في تحليل الوثائق وكذا الآراء والتصريحات التي يتم اعتمادها في الدراسة وذلك لتحقيق أفضل حد أعلى من الموضوعية والمصداقية في الدراسة وقد تجلى من خلال القوانين الضرورية في هذه الدراسة، وتحليل الجرائد الرسمية.

#### 4.1.2. أدوات جمع البيانات:

هناك أدوات كثيرة لجمع المعلومات في البحث الاجتماعي والأداة هي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة (علي عبد الرزاق، 1995)، ولقد استخدمنا في بحثنا هذه الأدوات التالية:

**الأدوات الأولية:**

- المصادر المكتوبة (وثائق المؤسسة): وهي تلك الوثائق التي تتضمن الحقائق والمعلومات الأصلية المتعلقة بالموضوع، فهي أكثر دقة بدون تغيير أو تحريف. (عبد الرحمان بن الله ، 1999)

**الأدوات الثانوية:**

- **الملاحظة:** إن الملاحظة كأداة من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث استخدمها الإنسان منذ أقدم العصور ومازال يستخدمها حتى الآن في حياته ومعاملاته مع الغير، فنجد الملاحظة تعتمد على الحواس، وهناك ملاحظة منظمة وملاحظة بسيطة.

فلاستعانة بالملاحظة بغرض أخذ صورة حقيقية عن الواقع وحال في الوحدات المحلية في الجزائر وبقسنطينة كدراسة حالة وفهم انماط التفاعل ضمنها.

فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات المتعددة التي قمنا بها لإدارة ولاية قسنطينة حيث تمكنا من ملاحظة بعض الخصائص والسمات التي تميز بها مجتمع البحث.

- **المقابلة:** هي محادثة أو حوار موجه بين الدارس من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بهدف جمع المعلومات الضرورية للبحث والحوار، عبر تقديم مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأفراد المعنيين بالدراسة. (امجد، 2017)

- هناك نوعين من المقابلة:

**المقابلة المقننة:**

في هذا النوع يلتزم الباحث بتوجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين.

**المقابلة الغير المقننة:**

هذا النوع لا يحتاج الى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة، فهو يتيح للباحث حرية ومرونة في إدارة

المقابلة بطريقة تسمح بالتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته وهي مفيدة في الدراسات

الاستطلاعية.

- الاستمارة: هي تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة. (علي سليم، 1996)

ومن خلال الزيارات المتعددة للولاية والحوار مع بعض المسؤولين والموظفين توصلنا إلى بناء استمارة البحث، وقد تضمنت أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وآخر شبه مغلقة، وتم تقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية وهي كالتالي:

### المحور الأول:

تضمن البيانات الشخصية لمجتمع البحث حيث تعرفنا من خلاله على الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني والأقدمية في المؤسسة.

### المحور الثاني:

تضمن معرفة مكانة نشاط العلاقات العامة داخل إدارة ولاية قسنطينة حيث حاولنا من خلاله معرفة هيكلية وظيفة للعلاقات العامة ام هي ضمنية داخل قسم من اقسام الإدارة، وكذا معرفة الوظائف التي تقوم بها هذه الخلية، ومدى اعتماد إدارة الولاية على ممارسي العلاقات العامة.

### المحور الثالث:

تضمن بيانات خاصة لمعرفة مجهودات إدارة الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع جماهيرها الداخلية أي الموظفين العاملين لديها، حيث حاولنا معرفة طرق تواصل الموظفين بالمسؤولين ومدى اهتمام الإدارة باشتراك الموظف في العملية الإدارية وكذا نوعية المعلومات التي يوفرها المسؤولون للموظفين.

### المحور الرابع:

تضمن بيانات خاصة لمعرفة مجهودات إدارة الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع جماهيرها الخارجية أي المواطن المحلي، ومن خلال هذا المحور سلطنا الضوء على مدى توفير المعلومات

للمواطن ونوعيتها وكذا مدى تواصل المواطن بالمسؤولين بالولاية والعكس، ومدى اشراك المواطن المحلي في العملية التنموية للولاية.

#### 4.2. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

نتطرق لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه.

##### 4.2.1. عرض نتائج الاستمارة.

وحاولنا في دراستنا هذه الحصول على بيانات كمية وأخرى كيفية، فالكمية كانت في شكل جداول تضمنت نسب مئوية منها البسيطة المتعلقة بالبيانات الخاصة بسؤال واحد في الاستمارة، ومنها المركبة المتضمنة لسؤالين، وأما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها ومحاولة ربطها مع بعضها البعض وبما جاء في الإطار النظري للدراسة.

##### المحور الأول: البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات الميدانية حسب ما تقتضي متغيرات الدراسة وأهدافها. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة بحثنا على محور خاص بالبيانات الشخصية، وتم خمسة أسئلة تم تفرغها وتحليلها وتفسيرها في الجداول الآتية:

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس (عدد الإجابات).

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	47%
انثى	16	53%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الجنس (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

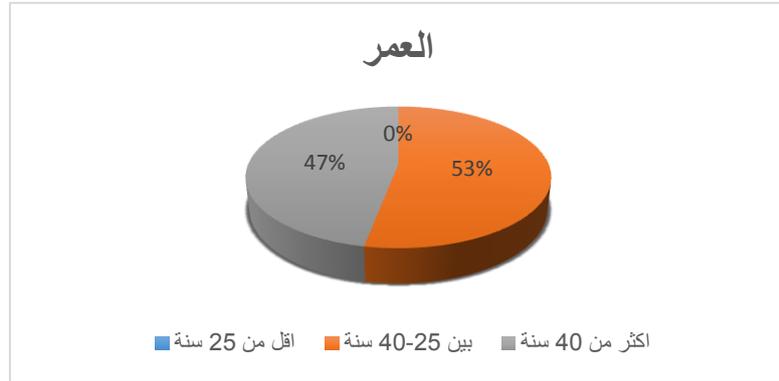
يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور منهم 47%، بينما قدرت نسبة الإناث 53% وبذلك تبدو ان نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور نوعا ما، ويعود السبب الى كون المرأة في الجزائر اقتحمت ميدان الشغل في السنوات الاخيرة وبذلك رجع السبب الى كون العمل المكتبي في المؤسسات الحكومية من الوظائف التي تميل إليها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى.

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب السن (عدد الإجابات).

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
0%	00	اقل من 25 سنة
53%	16	بين 25-40 سنة
47%	14	اكثر من 40 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (06): توزيع المبحوثين حسب السن (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع الى ان كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة وانطلاقا من المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الفئة العمرية ما بين 25-40 سنة يحتلون أكبر نسبة مقدرة 53% وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا المتعددة للمؤسسة المعنية، ويأتي في المرتبة الثانية الأفراد الذين تفوق أعمارهم عن 40 سنة بالنسبة 47% و يمكن تفسير ذلك أن هاتين الفئتين تمثلتا مرحلة العطاء والمجهودات والخبرة، بينما الفئة العمرية الأقل من 25 سنة فهي منعدمة ضمن العينة المدروسة.

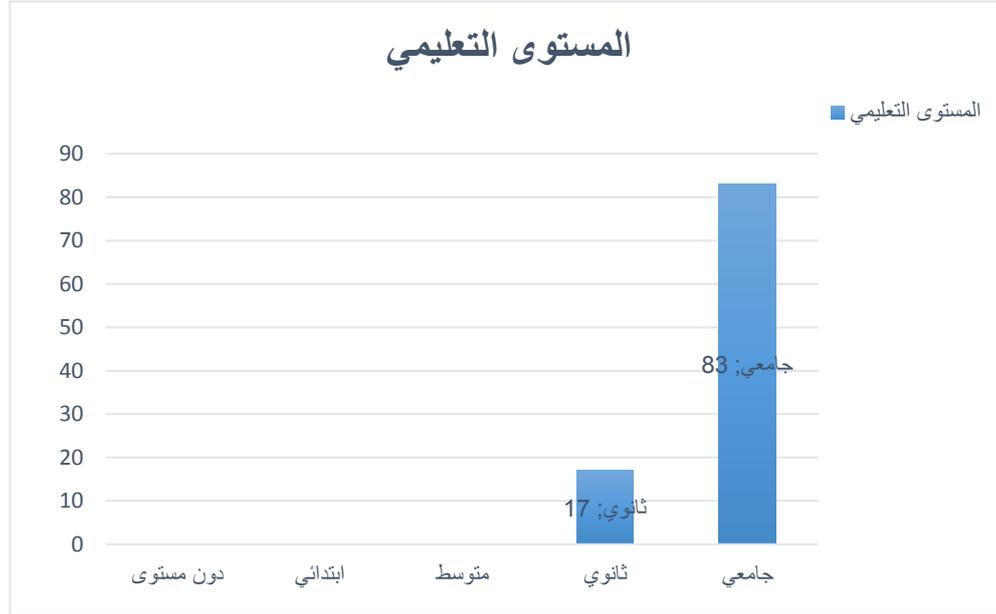
الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب المستوى

التعليمي (عدد الإجابات).

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
دون مستوى	00	0%
ابتدائي	00	0%
متوسط	00	0%
ثانوي	5	17%
جامعي	25	83%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (07): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

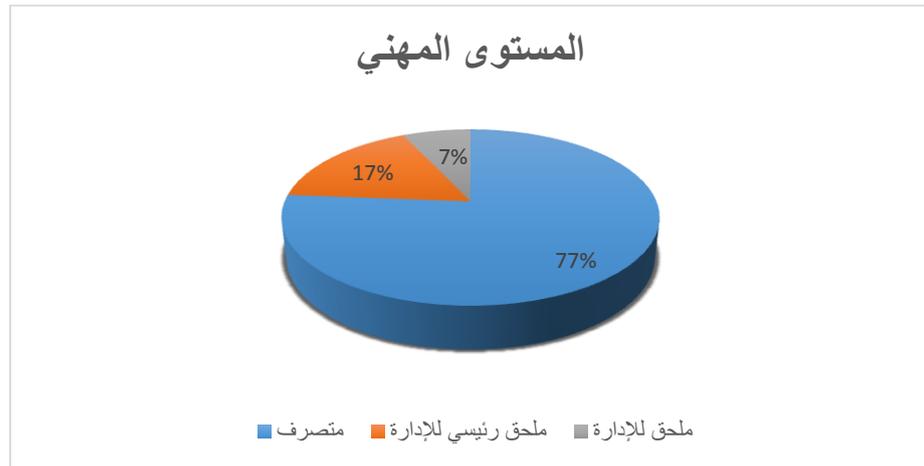
إن المستوى التعليمي له أثر كبير على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة كما أن له تأثيرا مباشرا على تبيين المبتكرات وانعكاسه بدرجة ثانية على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث اتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة المستوى الجامعي كبيرة جدا حيث قدرت ب 83% وهذا راجع إلى حساسية المؤسسة بوصفها الإدارة الأولى بالولاية ولطبيعة الوظائف التي تشمل عليها وبهذا فهي تستقطب اليد العاملة ذات الكفاءة والمتحصلة على شهادات ليسانس فما فوق وصولا الى الدكتوراه في كثير من الحالات التي صادفتها أثناء القيام بالزيارات الميدانية، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة في الوظيفة كونها تعتمد على سياسة التوظيف العمومي الذي توظيف أفراد ذوي شهادات جامعية، كما لاحظنا انعدام وجود موظفين دون مستوى والمستوى الابتدائي والمستوى المتوسط بالمؤسسة، أما الشهادات الأخرى تمثلت في مفردة واحدة فقط.

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني (عدد الإجابات).

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
77%	23	متصرف
17%	5	ملحق رئيسي للإدارة
7%	2	ملحق للإدارة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (08): توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى متصرف هم أكثر نسبة، حيث سجلت نسبة هؤلاء 77% وهي أعلى نسبة في الجدول وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتطلب عدد كبير من أعوان الإدارة، وتليها نسبة 17% لفئة ملحق رئيسي للإدارة التي تتولى انجاز مهام إدارية أخرى ثم يأتي مستوى ملحق للإدارة وهو ما يمثل نسبة 7% والتي تمثل أقل نسبة.

الجدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في المؤسسة
0%	00	أقل من 5 سنوات
47%	14	بين 5-10 سنوات
53%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

تعتبر الأقدمية وسيلة هامة لإكساب الأفراد خبرات وكفاءات خاصة بالعمل تعود بالنفع على المؤسسة وتحسن من مستوى أدائها وتمكنها من الوصول إلى الأهداف المرجوة وتطبيق استراتيجياتها بإحكام، فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للموظفين ذوي الأقدمية بالمؤسسة هي أكثر من 10 سنوات بنسبة 53% وهذا راجع لأهمية الوظائف التي تمارس داخل الولاية، بينما الأفراد ذوي الأقدمية ما بين 5-10 سنوات مثلت نسبة 47% والفئة الأقل من 5 سنوات فهي منعدمة ضمن عينة الدراسة، وهذا دليل على الخبرة التي يكتسبها موظفي الولاية.

#### المحور الثاني: مكانة نشاط العلاقات العامة في ولاية قسنطينة:

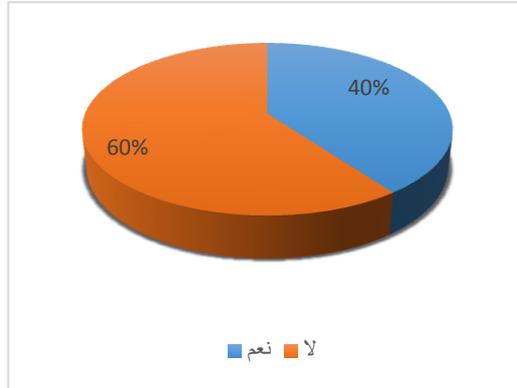
من خلال تفريغ بيانات المحور الثاني يتبين ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نشاط للعلاقات العامة كما نحاول معرفة الجهة المكلفة بهذا النشاط وكذا الوظائف التي تقوم بها ومدى اعتماد الإدارة على هذه الوظيفة بقياس مدى فهمهم لنشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة وذلك انطلاقاً من عرض وتحليل الجداول الآتية:

الجدول رقم (08): يبين مدى توفر المؤسسة على نشاط للعلاقات العامة (عدد الإجابات).

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (09): يبين مدى توفر المؤسسة على نشاط للعلاقات عامة (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يشير الجدول الى ان نسبة كبيرة تقر بعدم وجود نشاط للعلاقات العامة وهي 60% أما النسبة المتبقية فيرون أن نشاط العلاقات العامة موجود داخل الولاية وهذا ان دل على شيء فيدل على عدم فهم طبيعة النشاطات الموجهة لوظيفة العلاقات العامة والخلط بينها وبين نشاط الاتصال وغيره كما رأينا في الفصول النظرية سابقا.

الجدول رقم (09): يبين الجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين داخل الولاية.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
خلية الاتصال	00	%0
الأمين العام	00	%0
المسؤول المباشر	30	%100
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان كل افراد عينة الدراسة كانت اجاباتهم موحدة وهي ان المكلف بالاتصال بالموظفين داخل الولاية هو المسؤول المباشر للموظف أي أن الموظف يتلقى التعليمات من المسؤول المباشر له فقط.

الجدول رقم (10): يبين نوعية الوظائف التي تقوم بها خلية الاتصال.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0%	00	الاهتمام بشؤون الموظفين
53%	16	استقبال المواطنين ومعرفة انشغالاتهم
0%	00	المساعدة في مشاريع تنمية الإدارة المحلية
8%	01	دراسة اتجاهات الرأي العام
43%	13	مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن الولاية
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

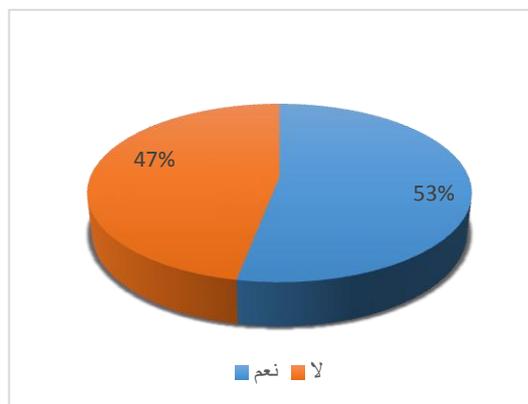
يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن آراء المبحوثين حول الوظائف التي تقوم بها خلية الاتصال، توزع نسبها تنازليا كمايلي: 53% من المبحوثين أجابوا ان من بين الوظائف استقبال المواطنين ومعرفة انشغالاتهم، و 43% أجابوا بوظيفة مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن الولاية، ونسبة 8% لوظيفة دراسة اتجاهات الرأي العام، اما وظيفتي الاهتمام بشؤون الموظفين والمساعدة في مشاريع تنمية الإدارة المحلية فنسبهم معدومة بالرغم لأهمية هتين الوظيفتين في ترسيخ نشاط للعلاقات العامة بوصفها أقرب للموظفين وحل انشغالاتهم.

الجدول رقم (11): يوضح مدى الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية للولاية (عدد الإجابات).

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
53%	12	نعم
47%	18	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

رقم (10): يوضح مدى الاهتمام بتحسين الصورة  
للولاية (النسبة المئوية للإجابات).



الشكل  
الذهنية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول يتبين ان المبحوثين في إجابتهم عن الصورة الذهنية للولاية ومدى اعتماد اجتماعات موضوعها تحسين الصورة الذهنية كما جاء في نص السؤال بالاستبيان وذلك سواء بالنسبة للموظفين او المواطنين، فقد كانت الأجوبة ب 53% نعم ونسبة 47% للإجابة لا، ويرجع هذا التضارب في الآراء إلى نقص وعي أفراد العينة بسياسات ونشاطات الولاية بصفة عامة ومن ثم جهل مفهوم الصورة الذهنية.

الجدول رقم (12): يوضح مدى اعتماد الولاية على ممارسي العلاقات العامة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
0%	00	نسبة كبيرة
47%	14	نسبة متوسطة
53%	16	نسبة ضئيلة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 47% اجابوا ان نسبة الاعتماد متوسطة والباقي اجابوا انها نسبة ضعيفة، وهذا ان ربطناه بالتصريحات التي جاءت في المقابلات التي أجريناها مع عدد من المسؤولين نجد ان ممارس العلاقات العامة هو نفسه المسؤول داخل المصلحة الواحدة أي لا يوجد ممارس واحد لنشاط العلاقات العامة مستقل بالوظيفة.

وقد تم طرح سؤال على عينة الدراسة حول فهمهم لوظيفة العلاقات العامة فكانت أغلبية الإجابات تصب في خانة أنها وظيفة إدارية يشرف عليها جهاز مهمته كسب تأييد ودعم الجماهير الداخلية

والخارجية على حد سواء والتواصل الدائم بها وكذا أنها وظيفة اتصالية بالمواطنين تسعى لكسب ثقتهم وهذا يدل على الفهم الصحيح لمعنى هذه الوظيفة من قبل المبحوثين.

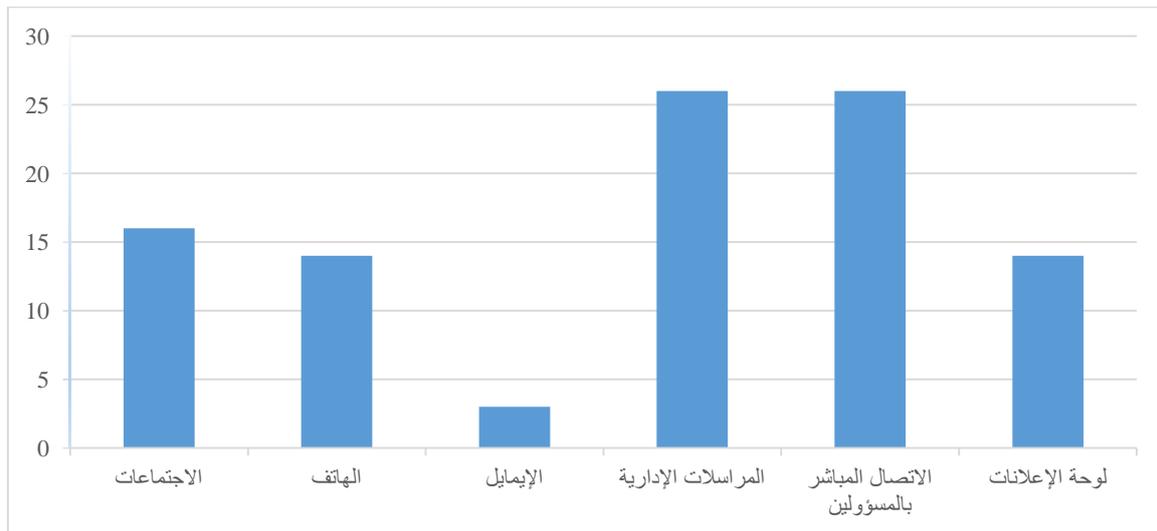
**المحور الثالث: بيانات خاصة للكشف عن مجهودات الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع الجمهور الداخلي:**

الجدول رقم (13): يوضح الوسيلة المعتمدة للاتصال بين الموظفين والمسؤولين (عدد الإجابات).

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات	06	16%
الهاتف	05	14%
الإيميل	01	14%
المراسلات الإدارية	08	26%
الاتصال المباشر بالمسؤولين	08	26%
لوحة الإعلانات	05	14%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (11): يوضح الوسيلة المعتمدة للاتصال بين الموظفين والمسؤولين (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نرى بأن المجموع لا يمكن تحصيله وكذلك النسبة الكلية لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة.

فيتضح من هاته البيانات أن أعلى نسبة من المبحوثين أي 26% أجابوا بأن الوسيطتين الأكثر استخداما للاتصال بين الموظفين والمسؤولين هما المراسلات الإدارية والاتصال المباشر، ثم تليها نسبة وسيلة الاجتماعات بـ 16% ثم الهاتف ولوحة الإعلانات بنفس النسبة وهي 14% اما وسيلة الايميل فكانت الأقل نسبة 14% اي لا تستعمل الا نادرا، الملاحظ هنا أن الوسائل التي تعتمد على التكنولوجيا تحظى بالنسب القليلة بينما الوسائل التقليدية لا تزال معتمد عليها الى وقتنا الحاضر، هذا ان دل على شيء فيدل على رفض التجديد والتحديث في أسلوب العمل.

كما تم طرح سؤال حول نوعية الاتصال بين الموظفين والمسؤولين فكانت أغلبية الإجابات تدور حول شؤون العمل وتقديم مقترحات تخص الاعمال، اما باقي الاقتراحات فكانت تقريبا منعدمة.

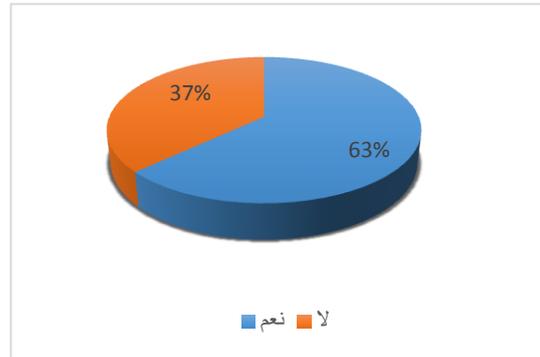
الجدول رقم (14): يوضح مدى تواصل المسؤولين مع الموظفين (عدد الإجابات).

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63%
لا	11	37%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

(11): يوضح مدى تواصل

مع الموظفين (النسبة المئوية



شكل رقم

المسؤولين

للإجابات).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تظهر أن نسبة المبحوثين الذين يصرحون بعدم وجود تواصل بينهم وبين المسؤولين يمثل 37% أي أقل من نسبة المبحوثين الذين صرحوا بوجود تواصل ومثلت هذه الفئة نسبة 63%، حيث برر الأفراد الذين أجابوا بنعم بان سبب تواصلهم يكون اما لتقديم التوجيهات والاورامر او مناقشة الأمور الإدارية التي تخص العمل او مناقشة شؤون الزملاء وقد استبعدوا مسألة حل مشاكل الموظفين الشخصية، وهذا ما نرجعه نحن كباحثين أكاديميين الى غياب نظرة العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، وهو الاهتمام بالموظف من كل الجوانب الإنسانية، حتى مشاكله الشخصية.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تقديم المسؤولين معلومات صحيحة عن العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
63%	19	نعم
0%	00	لا
33%	10	معلومات غير مفهومة
3%	01	معلومات غامضة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

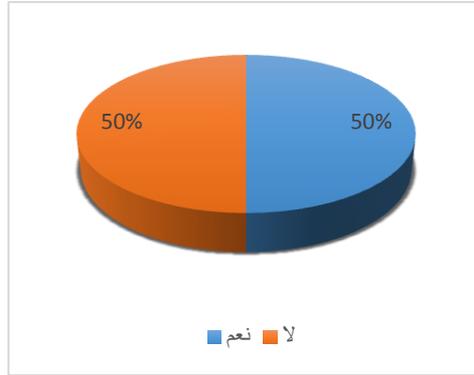
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين بما يمثل 63% صرحوا بوجود معلومات صحيحة تقدم من طرف المسؤولين، بينما مثلت نسبة 33% من مجتمع البحث صرحوا بأنها تكون معلومات غير مفهومة وأما نسبة 3% فقالوا انها معلومات غامضة، وهذا يدل على ان المعلومات موجودة ولكن في كثير من الحالات تكون مشوشة للموظف وغير واضحة.

الجدول رقم (16): يوضح مدى فتح مجال المشاركة للموظفين (عدد الإجابات).

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

الشكل رقم (12): يوضح مدى فتح مجال المشاركة للموظفين (النسبة المئوية للإجابات).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أجوبة المبحوثين كانت منقسمة نصفين نصف يرون أنه لا توجد مشاركة والنصف الآخر يقر بوجودها، هذا التضارب في الإجابات يمكن ان نرجعه الى عدم فهم معنى المشاركة داخل الإدارة التي يعملون فيها، فهناك من يرى أنه يشارك ضمن مجال وظيفته بأدائها على أكمل وجه وللصلاحية الواسعة التي يمتلكها وتسمح بها طبيعة وظيفته، وهناك من يرى أن وظيفته لا تسمح بالتدخل في شؤون أخرى ليست من اختصاصه.

الجدول رقم (17): يوضح مدى رضى الموظفين بمناصبهم الحالية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	47%
لا	16	53%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

إن تفحص الأرقام الواردة في الجدول رقم 17 يوضح عدم رضى أغلبية الموظفين بوظائفهم الحالية، 53% من المبحوثين اجابوا بعدم الرضى، فعدم الرضى عن الوظيفة له خلفيات عدة حاولنا أن نعرفها من خلال تساؤلنا عن سبب اندام الرضى عن المنصب فكانت الإجابات متفاوتة فأغليبتهم يرجعها الى غياب المكافآت والحوافز والأجر الغير ملائم ووجدنا أسباب أخرى تم ذكرها وهي انعدام

المساواة في العمالة وسبب سوء خدمات التامين الاجتماعي، كل هذه الأسباب وغيرها تأثر بشكل كبير على مردودية الموظف داخل العمل وتبقى دائما نظرتة سلبية للإدارة والوظيفة.

الجدول رقم (18): يبين نوع الصورة التي يحملها الموظف عن إدارة الولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
40%	12	جيدة
60%	18	عادية
00%	00	سيئة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الأجوبة بنسبة 60% قالوا إنهم يحملون صورة عادية عن إدارة الولاية بينما 40% قالو ان لهم صورة جيدة عن الإدارة بالولاية.

الجدول رقم (19): يبين انعكاس رؤية الموظف لإدارة الولاية في البيئة الخارجية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
47%	14	دائما
53%	16	أحيانا
00%	00	ابدا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

ومن هذا الجدول أعلاه حاولنا معرفة هل الموظف يتحدث بإيجابية عن إدارة الولاية التي يعمل بها للوسط الخارجي، فكانت الآراء ان 53% من المبحوثين اجابوا بأنهم أحيانا ما يتكلمون بإيجابية عن الإدارة وباقي النسبة أي 47% اقررو بأنهم دائما ما يتكلمون بإيجابية عن الإدارة بالولاية، وهذا ما نربطه بالسؤال السابق الذي كال حول الرضى عن الوظيفة فالموظف الراضي عن وظيفته سوف يتكلم دائما بإيجابية عن الإدارة والعكس صحيح.

الجدول رقم (20): يبين مدى استعداد الموظف لتقديم المساعدة لإدارة الولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يوضح الجدول أعلاه ان 100% من المبحوثين عبروا عن رغبتهم في تحسين وتقديم العون للإدارة متى متطلب الأمر ذلك وهذا يبين روح التعاون لتحقيق خدمة أحسن للمواطن والرغبة في النهوض بالتنمية داخل الولاية، فكما قلنا سابقا الموظف قبل ان يكون كذلك هو مواطن محلي يستفيد كغيره من خدمات إدارة الولاية ككل فلا بد ان تكون لديه الرغبة بالتحسين لان ذلك سوف ينعكس عليه وعلى باقي المواطنين المحليين.

**المحور الرابع: بيانات خاصة للكشف عن مجهودات الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع الجمهور الخارجي:**

الجدول رقم (21): يبين الوسيلة المعتمدة لاتصال المواطنين بالمسؤولين.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
38%	09	الاتصال الشخصي
17%	04	الانترنت
29%	07	مكتب خاص لاستقبال المواطنين
17%	04	الوساطة
0%	00	حضور المجالس الولائية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يمكن الإشارة هنا إلى المجموع والنسبة الكلية لان المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة واحد.

فسؤال الأول الذي تم طرحه ضمن هذا المحور حول الوسيلة المعتمدة من طرف المواطنين للاتصال بالمسؤولين في الولاية فكانت نتيجة النسب كما هو موضح في الجدول رقم 21، حيث كانت الوسيلة المتحصلة على أكبر أصوات هي الاتصال الشخصي 38%، ثم تليها وسيلة المكتب المخصص لاستقبال المواطنين 29%، ثم حلت وسيلتا الانترنت والوساطة بالمرتبة الثالثة بنفس النسبة 17%، اما وسيلة حضور المجالس الولائية فلا تستعمل نهائيا حسب المبحوثين من طرف المواطنين المحليين.

أما السؤال الثاني فقد كان عكسي أي كيف يتصل المسؤولون بالمواطنين المحليين فكانت الإجابات موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (22): يبين لوسيلة المعتمدة لاتصال المسؤولين بالمواطنين.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
21%	08	الإعلانات
15%	06	الانترنت
33%	13	أيام الاستقبال
18%	07	وسائل الاعلام العمومية
13%	05	لوحات إعلانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يمكن الإشارة هنا إلى المجموع والنسبة الكلية لان المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة واحد.

إن تفحص الأرقام الواردة في الجدول رقم 22 يوضح عدم وجود أي نسبة معدومة، بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في الولاية، فقراءة معطيات هذا الجدول تظهر تباينا في استخدام وسائل التواصل المسؤولين بالوسط الخارجي المتمثل في المواطنين المحليين، فتحتل وسيلة الأيام الاستقبال الصدارة 33%، تليها الإعلانات 21%، ثم وسائل الاعلام العمومية 18%، ثم الانترنت 15%، وأخيرا نسبة 13% لوسيلة اللوحات الاعلانية، والملاحظ انها نسب متقاربة أي كل الوسائل متوفرة ويعتمد عليها.

الجدول رقم (23): يبين اهتمام المسؤولين لمصالح المواطن.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
20%	06	جيدة
60%	18	عادية
%20	06	سيئة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يرى 60% من المبحوثين أن اهتمام المسؤولين في الولاية عادي بخصوص انشغالات ومصالح المواطنين المحليين، بينما انقسمت النسبة المتبقية اي 40% الى نصفين متساويين بين من صرحوا ان اهتمام المسؤولين سيئ وبين من صرحوا بأنه اهتمام جيد، منه يمكن أن نقول أن هذا التضارب في الآراء يضع علامات تعجب كثيرة حول النية الحقيقية في الاهتمام بشؤون المواطنين من قبل المسؤولين المحليين بالولاية ولكن هذا يوضحه ويؤكدته التجاوب وتحقيق برامج ترجع بالفائدة على المواطن المحلي وتشركه في القرارات الإدارية وتوفر له المعلومات بكل شفافية هنا فقط يمكن قياس مدى اهتمام المسؤولين لمصالح المواطن المحلي.

حيث تم طرح سؤال ثاني ضمن هذا السياق حول الخدمات التي توفرها الولاية للمواطنين المحليين ووضعنا بعض الاحتمالات وكانت إجابات المبحوثين كالتالي:

الجدول رقم (24): يبين بعض الخدمات داخل الولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
31%	11	تزويد المعلومات لمن يحتاجها
23%	08	سهولة الاتصال بالمسؤولين
20%	07	سرعة أداء الخدمة
11%	04	اشراك المواطن في تقديم الحلول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يمكن الإشارة هنا إلى المجموع والنسبة الكلية لان المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة واحد.

فكانت تصريحات أغلبية المبحوثين تصب في أن كل هذه الخدمات متوفرة لكن بنسب متفاوتة وهذا شيء جيد فإدارة الولاية وجدت أصلا لتقديم الخدمات للمواطنين والسهر على حسن تقديمها.

الجدول رقم (25): يبين مدى إخفاء الإدارة للمعلومات عن المواطنين.

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	00	0%
أحيانا	17	57%
ابدا	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

إن معرفة مدى توفر الشفافية في معاملات الإدارة بالولاية مع المواطنين المحليين يبين لنا مدى فهمها لأهمية هذا المبدأ في ترسيخ علاقة جيدة بينها وبين المواطنين، أما عن التصريحات المختلفة للأفراد المبحوثين فقد كانت كالتالي:

57% من المبحوثين صرحوا بان الإدارة تخفي المعلومات والحقائق عن المواطنين أحيانا، تليها نسبة 43% من المبحوثين صرحوا بان الإدارة بالولاية لا تخفي ابدا أي معلومات تهم وتخص المواطنين، والمعلومات المتحصل عليها هنا يمكن ربطها بما صرح به احد المسؤولين خلال قيامنا بالمقابلة معه انه لا يمكن لأي احد من المسؤولين تقديم معلومات معينة لان هذا يخالف القانون فالجهة المخولة للتصريح بالبيانات والمعلومات هي فقط التي من شؤونها تقدم ذلك.

وقد تم إعداد مجموعة من المهام التي يفترض أن تقوم بها المسؤولين داخل إدارة الولاية وكانت إجابات المبحوثين كالتالي:

الجدول رقم (26): يبين مدى توفر مجموعة المهام الخاصة بالمسؤولين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
24%	08	توضيح سبب اتخاذ قرار معين للمواطن.
39%	13	اطلاع المواطنين بمدى الجهود المبذولة في سبيل خدمتهم.
21%	07	تقديم المعلومات والحقائق عن خطط الولاية.
15%	05	اطلاع المواطنين على المشاكل التي تواجه المسيرين بالولاية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نرى بان المجموع لا يمكن تحصيله وكذلك النسبة الكلية لان هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة واحدة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان كل المهام متوفرة ويقوم بها المسؤولون داخل الولاية وان اختلفت النسب في ذلك.

الجدول رقم (27): يوضح مستوى الخدمات المقدمة من طرف الولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
23%	07	جيدة
57%	17	عادية
20%	06	سيئة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين 57% حصروا إجاباتهم في ان الخدمات المقدمة من طرف إدارة الولاية للمواطنين المحليين هي خدمات عادية بينما كانت نسبة 23% من المبحوثين قالو انها خدمات جيدة، اما النسبة المتبقية وهي 20% قالوا إنها خدمات سيئة، وهنا تتضح الصورة الذهنية التي يحملها الموظفون عن إدارة الولاية ومستوى الخدمات المقدمة من طرفها، وهو ما سوف ينعكس لدى الجماهير الخارجية.

الجدول رقم (28): يوضح مدى مصداقية مشاريع الولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
53%	16	دائما
47%	14	أحيانا
00%	00	ابدا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يفسر الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 53% من افراد العينة أدلوا بان مشاريع وخطط الولاية دائما ما تكون ذات مصداقية، أما النسبة الباقية 47% قالت إن ذلك يكون أحيانا فقط، فمصداقية مشاريع الولاية هو كما قال مسؤول بالولاية عند مقابلتنا معه ضروري لتبيان مدى الاهتمام بتحسين صورة الولاية لدى جماهيرها ونجد النسب هنا تصف الحالة بالجيدة الى حد ما.

الجدول رقم (29): يوضح الأهداف التي تسعى لتحقيقها نشاط العلاقات العامة بالولاية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابة
30%	11	تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير عن الولاية.
35%	13	خلق علاقات جيدة بين الولاية والمواطن المحلي.
16%	06	رفع روح المعنوية للموظفين بالولاية والاهتمام بمصالحهم.
19%	07	توضيح السياسات والخطط للجماهير الداخلية والخارجية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يمكن الإشارة هنا إلى عدم التمكن من الحصول على النسبة الكلية وهذا راجع الى اختيار المبحوث أكثر من اختيار واحد.

ان تفحص الأرقام الواردة في الجدول اعلاه يوضح عدم وجود أي نسبة معدومة، بمعنى أن كل الأهداف موجودة على ارض الواقع وإن اختلفت الأولويات والنسب حيث تم التركيز على الأهداف التي تمس المواطن المحلي بصفة أكبر، فكل النسب جاءت جد متقاربة.

الجدول رقم (30): يوضح مدى مواجهة العلاقات العامة بالولاية للعوائق.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
64%	19	نعم
36%	11	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

أغلبية الإجابات هنا جاءت لتؤكد ان نشاط العلاقات العامة داخل إدارة الولاية يعاني من عراقيل وذلك بنسبة 64% اجابوا بنعم، ولفهم أسباب هذه العراقيل جاء السؤال الموالي ليوضح الأمر أكثر.

الجدول رقم (31): يوضح سبب العراقيل التي تواجه نشاط العلاقات العامة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
17%	05	المواطنين
17%	05	الإدارة
/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

يمكن الإشارة هنا إلى عدم التمكن من الحصول على النسبة الكلية وهذا راجع الى امتناع بعض المبحوثين من الإجابة عن هذا السؤال.

فالامتناع بعض المبحوثين عن الإجابة عن هذا السؤال بالتحديد هو التهرب من المسؤولية من جهة او عدم معرفة السبب الحقيقي وراء العراقيل التي تواجه العلاقات العامة بالإدارة من جهة أخرى.

وقد تم طرح سؤال عن المشاكل التي تقف أمام جمع المعلومات والبيانات في إدارة الولاية وكانت عينة الدراسة قد ركزت على الأجوبة التالية حسب الأهمية وقد رتبناها بالتنازل:

نقص وسائل الاتصال، ضغط العمل بسبب نقص الموظفين، مشكلة المعلومات الغير صحيحة، ثم مشكلة إهمال الموظفين في أداء مهامهم.

الجدول رقم (32): يوضح علاقة عدم الاهتمام نشاط العلاقات العامة وانخفاض مستوى الخدمات.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
----------------	-----------	---------

87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستمارة.

أغلبية عينة الدراسة وبنسبة 87% ترى بأن عدم الاهتمام بالعلاقات العامة قد يؤدي الى انخفاض في مستوى الخدمات المقدمة من طرف إدارة الولاية، اما النسبة المتبقية 13% ترى ان ليس للعلاقات العامة علاقة بجودة وانخفاض الخدمات المقدمة

#### 4.2.2. عرض نتائج المقابلة.

تطرقنا في بداية المقابلة الى التعريف بأهداف الدراسة وذلك لتقديم نظرة عامة عنها وقيمتها التي سوف تضيفها لإدارة الولاية في المستقبل.

حيث استهلّت المقابلة بسؤال مباشر عن وجود وظيفة العلاقات العامة بالولاية، فأكد سيد المدير عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة بحد ذاتها ضمن الهيكل التنظيمي للولاية بل هناك مكتب على مستوى الديوان دوره الأساسي انه خاص بتلقي شكاوي المواطنين أي له علاقة مباشرة مع المواطن المحلي، واكد أيضا ان هذا من ناحية الهيكل فقط ولكن في واقع الحياة العملية داخل الولاية موجود نشاط العلاقات العامة داخل كل مصلحة او كل مديرية حيث تمارس هذه الوظيفة، وأضاف قائلاً انه لأهمية نشاط العلاقات العامة كان لابد من جعلها قريب من الموظفين وداخل كل مصلحة، أي نلاحظ هنا أنه نظرا لأهمية هذه الوظيفة يستلزم وجودها بصفة قانونية وفي إطار الهيكل على مستوى كل مصلحة او مديرية.

كما وضح سيد المدير ضمن المقابلة انه في واقع الإدارة المحلية الجزائرية حسب رأيه من أهم مسببات فشل الإدارة هو عدم الاهتمام بهذه الوظيفة وكذا للاهتمام بالرأي العام المحلي.

أشار من جهة أخرى أيضا أنه ليس للموظف الحق في بعض المواضيع وفي اغلب الأحيان الاتصال مع المواطنين المحليين وتقديم أي معلومة او إعطاء تفاصيل خاصة بملف او موضوع او برنامج ما على مستوى الإدارة كونه في النظام الإداري الجزائري يعتبر مخالفة، وذلك لسرية الوظيفة وحساسياتها فهذا يخالف مستلزمات الوظيفة التي يشغلها حتى المسؤولين أضاف قائلاً انهم في بعض

الأحيان يترددون في إعطاء معلومات سواء للصحافة او للجمعيات لان الجهة المخولة لذلك هم فقط المسؤولون عن ذلك.

اما عن سؤالنا عن المشاركة فقد كان عن دور المشاركة سواء من قبل الموظف او المواطن المحلي البسيط في توجيه رأي المسؤولين لبرامج معينة ولقرارات معينة.

فكان جواب سيد المدير ان كلمة المشاركة هي من، أهم مقومات الحوكمة المحلي حسب تعبيره في وقتنا الحالي لأنها ركيزة أساسية وهي تقوم أساسا على اللامركزية الإدارية والاستقلالية المالية ولا بد من مشاركة المواطن او أي جهة يمكنها بلورة التنمية على مستوى الولاية.

كما كان لنا استفسار عن وضعية مبدأ الشفافية في الولاية وما هو الاتجاه المتخذ لتعزيزها في تعاملات الولاية سواء داخليا مع الموظفين او مع الجماهير الخارجية

هنا قدم سيد المدير رأيه قال إن من أهم مدعمات الشفافية هو الاتصال، لأن الاتصال يخلق الشفافية كون أي إدارة تتصل مباشرة باي وسيلة للاتصال وتقدم حصيلة اعمالها وبإمكان المواطن المحلي ان يقيم أداء هذه الإدارة، أي بالاتصال المتبادل يجعل الإدارة تعمل في بيئة شفافة، لان الشفافية تؤدي حتما الى جعل المواطن شريك حسب تعبيره يتفاعل مع مخرجات الإدارة وهو ما يكسب المواطن المحلي الثقة في نفسه انه هو ايضا مسؤول ويتقاسم المسؤولية مع الإدارة وهذا ما يتم تبنيه حاليا في إطار ما سماه بالجزائر الجديدة.

وعند تحقيق هذه المعادلة أي ان المواطن يصبح شريك مع الإدارة ويتقاسم معها المسؤولية هنا نكون قد وصنا الى التنمية المستدامة المحلية في المنطقة وهو ما جعل البلدان المتقدمة تصل الى ما هي عليه الان من ناحية الشفافية والمشاركة بتوفير هذه المقومات.

تطرق أيضا ضمن المقابلة إلى الناحية القانونية والترسانة القانونية في الجزائر، وقال انها من البلدان الخمس الأوائل في العالم ولكن من ناحية المعاملة وثقافة تطبيق القانون هنا نجد ان الجزائر لاتزال بعيدة جدا حسب قوله، وعندما سألتناه عن السبب برر ذلك لان الامر يخضع للذهنيات وتراكمات الحقبة الاستعمارية والفكر الاستعماري وتخوف من اشراك أطراف أخرى في العملية الإدارية، وكذا تخوف من شفافية المعلومة، تخوف حتى من التغيير.

كما تطرقنا في المقابلة فيما يخص الصورة الذهنية لإدارة الولاية وكيف يمكن تحسينها لدى الرأي العام.

أجاب سيد المدير أن تحسين صورة الولاية مرتبطة بأدائها فالصورة الحقيقية لا تحسن وتزوق فقط، او مرتبط بتغيير هيكلية او مكاني او غيره، بل هو تحسين أداء، وكذا فرض المشاركة، تقاسم المسؤولية، تقاسم النظرة الإيجابية الاستراتيجية وتقاسم النتائج أيضا وفرض الاستفتاءات على كل البرامج المنجزة، وأضاف انه لا بد من ان يكون هذا الاستفتاء الالكتروني لان الشفافية في الوقت الحالي مرتبطة بتطوير الأنظمة المعلوماتية أي التواصل الالكتروني مع المواطن سواء في قضية الانتخابات أو غيرها من الإجراءات اليومية التي يحتاجها المواطن المحلي وحتى شؤون الموظفين.

وقد أخبرنا سيد المدير اثناء المقابلة عن مشروع قامت به إدارة ولاية قسنطينة محل دراستنا، وهي تجربة نموذجية هي الأولى من نوعها على المستوى الوطني وكانت تجربة جد ناجحة وذلك أنه تم اخذ أكثر ملفين شائكين بالنسبة للتسيير المحلي في الولاية، من بينهم تسيير ممتلكات الجباية المحلية ووضع نظام تسييري الكتروني أي الاتصال يكون مباشرة مع المتعاملين والإدارات المختلفة، ناهيك ان هذه النظم الالكترونية حسب تعبيره تقرض الشفافية سواء داخل الإدارة او في تعاملها مع الجماهير الخارجية.

هنا وفي نهاية المقابلة أضاف سيد المدير أنهم كمسيرين لديهم كل الثقة في الجيل الجديد الصاعد ومدى انفتاحه وهذا في عصر سماه بعصر التكنولوجيا وتصور الحكومة الجزائرية اليوم هو المضي قدما نحو تطوير المنظومة الإدارية والاهتمام أكثر بهذه وظائف، وأكد قائلاً بانها جد ضرورية للنهوض بالإدارة المحلية.

#### 4.3. عرض النتائج النهائية للدراسة.

بعد الانتهاء من خطوة جمع البيانات والمعلومات مع المبحوثين، وعملية التحليل الكمي والكيفي لها، وبعد كل التصريحات التي جاءت تضمن المقابلة التي أجريناها في الإدارة محل الدراسة، تأتي خطوة اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها ومحاولة الإجابة عليها، وهي مرحلة في غاية من الأهمية حيث تقودنا إلى استنتاج الإجابات التي كان من المراد الوصول إليها خلال كل مراحل بحثنا، وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

- إذا كانت وظيفة العلاقات العامة تركز الاعتماد المستمر على بناء سمعة طيبة مع جماهيرها الداخلية والخارجية فإنها بذلك تظهر كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية.
- إذا كانت العلاقات العامة في إدارة ولاية قسنطينة تواجه مشاكل تقلل من مكانتها ودورها فإن هذا يؤثر على ضعف مشاركة الجماهير وتوفير الشفافية المطلوبة لنجاح الإدارة المحلية الجزائرية.

وهذه الفرضيات لها علاقة بالتساؤل الرئيسي الذي مفاده:

كيف تساهم أنشطة العلاقات العامة في تعزيز مبدئي الشفافية والمشاركة بالإدارة المحلية الجزائرية؟

#### 4.3.1. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.

تتمحور الفرضية الأولى لهذه الدراسة حول معرفة ما إذا كان جهاز الإدارة المحلية في الجزائر يهتم بوظيفة العلاقات العامة وذلك من خلال اعتماده على بناء صورة ذهنية وسمعة طيبة مع جماهيره الداخلية من موظفين، والخارجية المتمثل في المواطن المحلي، وذلك من خلال ادارة ولاية قسنطينة التي كانت محل دراستنا.

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعد توزيعنا للاستبيان وتحليلنا للجدول وكذا اجراء المقابلة مع مسؤولين في الولاية وتحليلنا وتفسيرنا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها حول هذا المحور توصلنا الى النتائج التالية:

كانت فيما سبق العلاقات العامة يسودها جوا من الغموض خاصة في الجزائر بالأخص ضمن الإدارات العمومية، حيث كان المسيرين يكافحون من اجل فهم دور العلاقات العامة في تحقيق أهدافهم او كيفية تنفيذها وفي أحيان كثيرة يجهلون وجودها اصلا، وذلك بسبب التعقيد المفترض

للعلاقات العامة، غالبا ما يكون من السهل استبعاد حسب ظنهم كل ما لا تحتاجه الإدارة، فإدارة ولاية قسنطينة محل الدراسة وجدنا أنه لا تعتمد على نشاط العلاقات العامة كوظيفة مستقلة بذاتها.

وهذا ما لاحظناه سواء من خلال اجابات المبحوثين وكذلك ما صرح به المسؤولون من خلال المقابلات التي اجريناها معهم، فالهيكل التنظيمي لإدارة الولاية لا يحتوي ضمنه مصلحة خاصة بالعلاقات العامة وهذا ما يؤثر سلبا على علاقة إدارة الولاية بجماهيرها الداخلية والخارجية

فغياب العلاقات العامة كجهاز داخل إدارة الولاية يشير الى بعد الولاية عن تشكيل الصورة الذهنية المطلوبة ضمن بيئتها واستمرار النظرة السلبية تجاه الإدارات العمومية بصفة عامة من بيروقراطية ومحسوبة وغيرها، وبما الإدارة المحلية تابعة من الشعب فهي وحدها القادرة على التفاعل مع المشاكل اليومية التي يواجهها أبناء المجتمع المحلي فهي تستطيع نظرا لقربها منهم وضع الحلول العاجلة لكل مشكلة وبحسب أهميتها بخلاف الإدارة المركزية التي تقيدها الإجراءات البيروقراطية مما يجعلها ضعيفة في الاستجابة لمشاكل المجتمعات، وهذا ما يجب ان تعمل عليه الإدارات المحلية في وقتنا الحالي، أي ان تضع المواطن المحلي كزبون لديها وجب عليها ارضائه وحسن خدمته.

حيث ان إدارة الولاية محل دراستنا تحتوي على جهاز اتصالي عام تكون النشاطات العلاقات العامة ضمنية فيه، وهذا الخلط بين نشاط الاتصال والعلاقات العامة والاعلام والاعلان وغيرها كما سبق ووضحنا في فصول الأولى لهذه الدراسة لايزال موجود في ادارتنا العمومية المحلية الى يومنا هذا.

-اما فيما يخص المؤشر الثاني للفرضية الاولى لهذه الدراسة والذي يتمثل في مدى فهم الموظفين وكذا المسؤولين لوظيفة العلاقات العامة فالاجابات جاءت تؤكد الفهم الصحيح للعلاقات العامة ومدى اهميته سواء داخل الإدارة بين الموظفين او بين الإدارة وجمهورها الخارجي، وهذا اكده المبحوثين في المحور الثاني كما رأينا سابقا من خلال تحليل الجداول.

وهذا ما يدل على ان العلاقات العامة أصبح لها أهمية الحيوية في وحدات الإدارة المحلية وهذا بسبب تنامي الاهتمام بمواكبة التطورات الحاصلة سواء من الناحية المعلوماتية والتطور التي تشهده تكنولوجيات الاعلام والاتصال وكذا العولمة وما صاحبها من تطور في ذهنيات.

من خلال هذه المؤشرات التي تمثل الفرضية الاولى للدراسة فانه يمكن القول عن قناعة أن العلاقات العامة بجميع وظائفها وإيجابيتها أصبحت معترف بها، الا ان تواجدها كوظيفة ضمن الجهاز التنظيمي لإدارة الولاية لا يزال مغيبا والمعني بنشاط العلاقات العامة هو المسؤول المباشر ونشاط العلاقات العامة يكون ضمنيا داخل خليه الاتصال بالولاية.

#### 4.3.2. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية التي مفادها:

- إذا كانت العلاقات العامة في إدارة ولاية قسنطينة تواجه مشاكل تقفل من مكانتها ودورها فإن هذا يؤثر على ضعف مشاركة الجماهير وتوفير الشفافية المطلوبة لنجاح الإدارة المحلية الجزائرية.

اعتمدت الباحثة على مجموعة من المؤشرات التي تخدم هذه الفرضية حيث تمثل اول هذه المؤشرات في المحور الثالث الخاص بمعرفة مجهودات إدارة الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع الجماهير الداخلية المتمثلة في الموظفين، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول هذه المجهودات التي تبذلها الولاية في تفعيل الشفافية والمشاركة مع الجمهور الداخلية.

بعد تحليل الجداول كما رأينا سابقا فقد توصلنا الى نتيجة أن هناك تغييب لبرامج موجهة للموظفين أي الموظف نجده ليس من ضمن الأولويات لتحسين أوضاعه العملية فغياب المكافآت والحوافز وسوء خدمات التأمين الاجتماعي وغيرها من الأسباب التي تدفع بالموظف الى التذمر من الوظيفة وهذا ما ينعكس على مردوديته في العمل والعطاء، حيث ان المبحوثين اغلبيتهم أقروا انهم يحملون صورة عادية عن الإدارة وهم ليسوا راضين عن وظائفهم، فالموظف لا يساهم في وضع البرامج وليس هناك قنوات اتصال خاصة للتعبير عن رأيه او وجهة نظره تجاه قرارات معينة سواء كانت موجهة له بصفة مباشرة او تخص المواطن الخارجي، فالمشاركة ضعيفة جدا وهذا لغياب الاليات التي تسمح بالمشاركة، بالرغم من ذلك نجد الموظفين الذين أجرينا عليهم الدراسة مستعدون للمشاركة في تقديم المساعدة لتحسين العمل، ولما سألناهم عن سبب هذا الاستعداد كانت الإجابات جد محفزة ومجملها تصب في خانة الرغبة في تحسين وترقية أداء الإدارة وتفعيلها وتقديم احسن الخدمات للمواطن المحلي لتحقيق التنمية المستدامة بالولاية، والوصول الى إدارة تخدم الموظف والمواطن بشكل جيد.

أما عن مبدأ الشفافية فمن خلال دراستنا توصلنا الى انه من أجل تعزيز قيم الشفافية في المجال الإداري المحلي هناك العديد من المتطلبات لا بد من التركيز عليها وتوفيرها داخل بيئة العمل كضرورة وجود وسيلة عملية تسهل توفير الشفافية كالنص القانوني مثلا فهو أداة بين يدي المسؤولين فهو يوفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء الوظائف والتعرف على مكامن النقص في الإجراءات، وحاسبة المسؤولين على الانحرافات وبهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية وهذا ما كان مغيب على مستوى الإدارة محل الدراسة.

كذلك غياب التعامل بسياسة الدوران الوظيفي لتفادي الروتين، فتدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتبادل المعلومات وعدم إمكانية احتكارها وهو من الأساسيات التي تضي الشفافية داخل الإدارة، وهو أيضا مغيب على مستوى الإدارة محل الدراسة.

وكذا غياب حوافز إرضاء الموظفين وهو ما من شأنه بث روح الجماعة فيهم، لان الرضا الوظيفي يضيف إلى ممارسات إدارية سليمة ويبعد عن الممارسات الفاسدة.

أهمية الشفافية كبير جدا فهي تعمل على إزالة الغموض عن أعمال الإدارة وتعريف الموظفين فيها لأهداف التي تسعى لتحقيقها، لأن العمل المعتم يضعف روح الانتماء لدى الموظفين، فالمصارحة وإيضاح المعلومات ترفع من ولاء العامل، إذ أن ذلك يجعله يشعر أنه جزء مهم من الإدارة كونه على معرفة بما يجري ويحصل فيها.

أما فيما يخص المؤشر الثاني للفرضية الثانية لهذه الدراسة، والذي يتمثل في المجهودات المبذولة من طرف إدارة الولاية لتمكين الشفافية والمشاركة للجماهير الخارجية، فإن الإجابات جاءت لتؤكد مرة ثانية تهاون الإدارة في اشراك المواطن وهذا ما لاحظناه من خلال نقص قنوات الاتصال بين المواطنين والمسؤولين، رغم وعي المسؤولين بالإدارة محل الدراسة بأن المشاركة أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الولاية، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء وتأكيدهم على أن إتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق المسؤولية المشتركة حسب تعبيرهم للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح.

رغم ذلك لم نجد قنوات فعالة لإيصال المعلومات الى المواطن من طرف إدارة الولاية وهذا ما يبقي الإدارة بعيدة عن احتياجات المواطن وكذا المشاكل التي يعانيتها، وهذا راجع لعدم توفر وسائل

للعلاقات العامة، لأن كما وضعنا سابقا ان إدارة العلاقات العامة بصفتها المسؤولة عن العمل الإعلامي تستخدم في الإدارة مختلف وسائل الاتصال لنقل رسائلها وإيصالها للجماهير الخارجية ذات العلاقة، المسؤولين لمطالب المشاركة أو اخذها بعين الاعتبار أمر جد ضروري لزيادة الإيمان بجدوى المشاركة داخل الأوساط المجتمعية وبعمق الشعور بجدواها ومردودها المباشر على المواطنين المحليين.

أما عن مبدأ الشفافية فمن خلال دراستنا توصلنا الى ان موضوع الشفافية بالنسبة للجمهور الخارجي هي نفسها بالنسبة للجمهور الداخلي نفس النتائج ونفس التخوف رغم نية المسؤولين برغبتهم من توفير هذا المبدأ إذ تعمل الشفافية على وضوح وعلانية آليات العمل والتأكيد على أن الغرض الأساس من التغيير هو تحقيق مصلحة الإدارة والأفراد المتعاملين معها، لكن يبقى مشكل الطريقة والآليات التي نضفي بيها الشفافية مغيبة.

### 4.3.3. النتائج العامة للدراسة.

تعتبر العلاقات العامة من الوظائف الاتصالية الحديثة فهي تخصص لتحسين الصورة الذهنية للإدارة سواء داخل بيئة العمل بين الجماهير الداخلية او مع البيئة الخارجية من خلال الجماهير الخارجية، وبين ما يكتنف هذه الوظيفة من الغموض ارتأت الباحثة تسليط الضوء على هذا الجانب المتطور في تحسين صورة الولاية وإدارتها لدى الجماهير حتى نسهم ولو بالقدر القليل من التوضيح لمميزات هذه الوظيفة وفوائدها الكبيرة على الإدارة العمومية بشكل عام والإدارة العمومية المحلية بشكل خاص.

إثر ذلك جاء التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يفيد: كيف تساهم أنشطة العلاقات العامة في تعزيز مبدئي الشفافية والمشاركة بالإدارة المحلية الجزائرية؟ وهو مصدر الفرضيات الفرعي منبثقة منه والتي مفادها:

- إذا كانت وظيفة العلاقات العامة تركز الاعتماد المستمر على بناء سمعة طيبة مع جماهيرها الداخلية والخارجية فإنها بذلك تظهر كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية.
- إذا كانت العلاقات العامة في إدارة ولاية قسنطينة تواجه مشاكل تقبل من مكانتها ودورها فإن هذا يؤثر على ضعف مشاركة الجماهير وتوفير الشفافية المطلوبة لنجاح الإدارة المحلية الجزائرية.

وخلال هذه المرحلة النهائية من الدراسة، وبعد تقديم النتائج الكمية والكيفية المستقاة من أجوبة المبحوثين سواء من الاستبيان أو من المقابلات وكذا الملاحظات البسيطة التي قامت بها الباحثة خلال فترة تواجدها بإدارة الولاية محل الدراسة جاء دور تلخيص اهم النقاط التي تمثل النتائج العامة للدراسة والتي تتمثل في جملة من النتائج التالية:

- لقد اثبتت البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتوفير نشاط العلاقات العامة الإدارة المحلية الجزائرية ان الإدارة الولاية محل الدراسة تتوفر على اهم الامكانيات لتوفيق هذا النشاط داخل مقرها حيث تتمثل هذه الامكانيات فيما هو مادي من قسم الاتصال وموظفين واجهزة اضافة الى الامكانيات المعنوية حيث لاحظنا خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ان ادارة الولاية تمتلك موظفين ذو مستوى تعليمي جيد، وهو ما يؤكد المعرفة الحق في مزاوله هذه الوظيفة و ما يخولهم الى تبني وظيفة للعلاقات العامة وتجسيد مبادئها على ارض الواقع وتوظيف متخصص للعلاقات العامة، كما اشارت البيانات المتحصلة عليها ان هذا النشاط، نشاط العلاقات العامة يمارسه المسؤول المباشر ضمن كل مصلحة حسب البيانات المتحصل عليها سواء من الاستبيان او من المقابلات.

- توصلت الدراسة الى ان العلاقات العامة اصبحت كوظيفة وكنشاط معترف به ويلقى اهتماما واسعا داخل الادارات العمومية وهذا ما لاحظناه خلال قيامنا بالدراسة، بعدما كان يسود هذه الوظيفة نوع من الغموض وعدم الفهم أصبح الموظفين والمسؤولون الآن لديهم نظرة الى حد ما عن اهمية هذه الوظيفة، فالعلاقات العامة هي ذراع مهم لكل مسؤول أو جهاز إداري أو قطاع من القطاعات كما عبر عنها احد المسؤولين حينما سألناه خلال المقابلة عن أهمية العلاقات العامة اليوم، ويجب أن تكون في قمة اهتمام المسؤولين، وليس عيبا أبدا -كما قد يرى البعض -أن يكون هناك خبراء ومتخصصون في العلاقات عامة دورهم يتمثل في التمهيد للقرارات التي تتخذها تلك الجهات ويواجهون الأزمات التي قد تخلقها بعض القرارات، أو يتصدون لتوجهات عدائية سواء من اشخاص طبيعيين او معنويين، فيجب من الان الاهتمام بهذه الوظيفة ليس فقط من اجل الاهتمام الشكلي والمعرفي، بل اصبح من الضروري التجسيد العملي وإعطاء فرصة لهذا النشاط ان يحقق أهدافه على ارض الواقع، حيث أن ادارتنا المحلية اليوم هي في امس الحاجة للتجديد وإيجاد الاليات الجديد للنهوض بالتنمية المستدامة وتحسين صورتها، وهذا ما ركز عليه كل المبحوثين اللذين قابلناهم بالولاية محل دراستنا، وذلك لضمان الولاء والاستقرار داخل المجال المحلي الذي تعمل به.

- وضحنا في الفصول السابقة ان العلاقات العامة تشكل مرآة عاكسة للخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية بحث أن هذه الأخيرة يقوم بها مجموعة كبيرة من الموظفين ضمن تسلسل هرمي معين ولهذا وجب الاهتمام بهذه الفئة من الموظفين سواء من الناحية العملية او المعنوية لضمان حسن صورة هذه الإدارة التي تعتبر إدارة ذات وزن في المجتمع، ونعلم جميعا أن اي نظام سياسي لا يمكنه الاستمرار ما لم تتبعه مساندة هذه الأخير التي يكون منبعها الأساسي هو الموظف، فغياب الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين يساعد على انتشار اللامبالاة وزيادة الهوة بين الإدارة والموظف، فقد أثبتت دراستنا التي قمنا بها على مستوى إدارة ولاية قسنطينة أن الموظف غير راضي تماما عن الوظيفة التي هو بها وغير راضي عن الجو العام الذي يعمل به، ويرجع هذا الى أسباب عدة تم ذكر البعض منها في المحاور السابقة وهنا كان لابد ان نركز على هذه النقطة فسمعة الإدارة تأتي من رضى الموظف أولا فهو قبل أن يكون موظف هو مواطن محلي بسيط ينقل كل سلبيات الإدارة للوسط الخارجي.

- تسجيل العديد من المظاهر التي تعكس قلة الاهتمام بفئات الموظفين أي الجمهور الداخلي للإدارة من طرف المسؤولين، وكذا بعض المظاهر قلة الاهتمام بالجمهور الخارجي بشكل عام.

- اما فيما يخص التقدم الذي تشهده التكنولوجيات وتطور وسائل الاعلام والاتصال وأثرها على زيادة الوعي الشعبي، إضافة الى قناعة المواطن المحلي الجزائري وادراكه المتزايد بان الوضع في الأجهزة الإدارية المحلية مهيبئ للانتشار والتوسع في ظل التغيب المستمر للشفافية والمشاركة، ونجد ان المواطن يصدق كل معلومة من أصحاب المواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت سائدة بقوة، فنقص قنوات الاتصال بين الإدارة والمواطن تخلق الجو الملائم للمغالطين والشائعات للانتشار، والمواطن المحلي يسرع لتصديقها وهنا تكبر الفجوة بين الإدارة المحلية والمواطن أي الجمهور الخارجي، فالعلاقات العامة التي من الضروري ان تكون مسؤولة عن نشر المعلومة الصحيحة من مصدرها وهو الإدارة المحلية ضمن قنوات اتصالية محددة لضمان شفافية المعلومة نجدها لاتزال مغيبة عن ادارتنا المحلية.

وعلى ضوء ما جاء من نتائج جزئية منبثقة من الدراسة الميدانية نستطيع القول بأن الجمهور الخارجي المتمثل في المواطن المحلي لايزال بعيد عن أولويات الإدارة المحلية وهذا نرجعه لغياب ممارسة فعلية للعلاقات العامة، فبما أن ممارسة وظيفة العلاقات العامة تهتم بالفعل ورد الفعل، فإن وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات اجتماعية في حاجة دائمة إلى معرفة ردود أفعال المواطنين المحليين

لما تقدمه لهم من معلومات في ظل شفافية الإدارة حيث قد يكون لهذه الردود آثار ملموسة بشكل كبير في تعديل السياسات وخطط وبرامج الوحدة المحلية وأساليب عملها، وهذا وللأسف لا يزال مغيب في الإدارة المحلية محل دراستنا.

-الشفافية هي وضوح ما تقوم به الإدارة ووضوح ما علاقتها مع الموظفين والمواطنين المحليين من الخدمة، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وعلى ضوء ما جاء من نتائج جزئية منبثقة من الدراسة الميدانية ومن المقابلات خصيصا مع المسؤولين بالولاية نستطيع القول إن الشفافية معترف بها ويبقى تطبيقها بعيد في ظل غياب سياسة محددة وواضحة المعالم لممارسة العلاقات العامة على مستوى إدارة الولاية القائمة بصلاحياتها.

-يمكن ربط خصوصية بيئة الإدارة المحلية في الجزائر أساسا بمشكلة بطء عملية المشاركة الشعبية والفجوة الكبيرة بين الإدارة المحلية والمواطن المحلي ونقص الثقة المتبادلة بين الجهتين وانعدام الوسائل المطلوبة للتواصل وتحسين الصورة الذهنية لإدارة الولاية، ففي ظل هذا الاختلال البنوي والوظيفي نمت العديد من مظاهر الامراض والفساد الإداري.

- ممارسة عدة أنشطة تابعة للعلاقات العامة من قبل إدارات ومستويات أخرى بالولاية محل الدراسة، وتأدية عدة وظائف ومهام خارجة عن الوظائف المعروفة للعلاقات العامة.

- غياب التوازن المطلوب في توظيف الوسائل الاتصالية حيث يعتمد على وسائل وطرق غير مباشرة في الاتصالات الشخصية وذلك سواء مع جمهور الموظفين او الجماهير الخارجية فالتواصل هو أساس نجاح المشاركة من جهة وضرورة لتلقي المعلومة من مصدرها وفي الوقت المناسب بالوسيلة المناسبة وهذا ما يوفر الشفافية في المعاملات، والسرعة في انجاز الأعمال.

- على الرغم من أهمية الجهود المبذولة في سبيل تجسيد سليم لنشاط العلاقات العامة بالولاية محل الدراسة إلا أنها تعاني عدة اختلالات وظيفية وأخرى مفاهيمية وتطبيقية، جعلت منها في كثير من الأحيان في جوانب العمل إدارة تنفيذية روتينية، تركز على إنجاز المهام على حساب الدراسات والبحوث واستطلاعات الرأي، والتخوف من التجديد والتغيير والانفتاح على تكنولوجيات جديدة لتبسيط وتسهيل العمليات الإدارية وفتح المجال للمشاركة وتوفير الشفافية في المعاملات سواء مع الجمهور الداخلي او الخارجي.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن رسالة إدارة الولاية غير واضحة بالنسبة لنشاط العلاقات العامة بالإضافة إلى عدم وجود أساليب ووسائل لنشر مفاهيم المشاركة والشفافية وأهميتها، وهذا ما أكدته عينة الدراسة.

كل هذا يدفع بنا الى محاولة فهم ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن وكم ضيعت الإدارة المحلية الجزائرية من فرص منذ الاستقلال الى يومنا هذا لمحاولة إعطاء الفرص للتقنيات الحديثة لإحداث التغيير كوظيفة العلاقات العامة وإعطائها مساحة من الاهتمام على ارض الواقع لأن المهم في وقتنا الحالي هو العلاقة بين المواطن والأجهزة الإدارية المحلية، والاهم من هذا وذاك استرجاع مكانة الإدارة المحلية الجزائرية وإعادة صنع صورتها الذهنية لدى المواطن المحلي.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة واعتماد على ما سبق حاولنا إبراز دور العلاقات العامة في تجسيد الشفافية والمشاركة في الإدارات المحلية ونخص بذلك الإدارة المحلية الجزائرية، وذلك لإيمان الباحثة التام بأن الإدارة المحلية الجزائرية من الصعب أن تمارس نشاطاتها المختلفة بشكل إيجابي دون وجود جهاز تناط له صلاحيات العلاقات العامة، خاصة في ظل تزايد أعداد الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية، والذي تتبعه تزايد في المطالب بانفتاحها على العصرنة وظروف البيئة الخارجية المحيطة، لذلك فالإدارة المحلية بحاجة ماسة إلى تسويق نفسها، وبحاجة إلى ان تتواصل باستمرار مع جماهيرها، وبحاجة إلى دعمهم المستمر لها في كل البرامج التي تطرحها، لتحقيق الاستقرار والتفاهم والخدمة الراقية على أكمل وجه.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية شملت متغيرات الدراسة من علاقات عامة وإدارة محلية وتبيان دور نشاط العلاقات العامة على تفعيل الشفافية والمشاركة وصولاً إلى كيفية تجسيد ذلك في الإدارة المحلية باعتباره غاية لا بد من تفعيل أساليب جديدة داخل الإدارات المحلية لتحسين صورتها.

ثم تطرقنا إلى الدراسة الميدانية في هذه الدراسة التي شملت عينة من موظفي ومسؤولي إدارة ولاية قسنطينة، وتم تحليل الاستثمارات المسترجعة وتحليل المقابلات التي أجريناها، فهذه الدراسة التي تم إجراؤها في إدارة ولاية قسنطينة قد ساعدتنا إلى حد كبير في فهم واقع ممارسة العلاقات العامة ضمن الإدارات المحلية ومدى انعكاسها على توفير البيئة المناسبة للمشاركة والشفافية.

كما استطعنا تحديد العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الدراسة وذلك بناء على النتائج المتوصل إليها، والتي سمحت لنا بتحديد العديد من السمات الإيجابية في الدراسة نذكر منها:

- تقدير معظم مسؤولي إدارة الولاية بقسنطينة للدور المهم الذي تقوم عليه وظيفة العلاقات العامة.

- إقرار مسؤولين بالولاية بأن العلاقات العامة هي ليست مسؤولية تلك الوحدات المتخصصة في العلاقات العامة فقط، وأن الموظفين في باقي المصالح غير مسؤولين عن

العلاقات العامة، بل إن مسؤولية العلاقات العامة هي مسؤولية كل موظف داخل إدارة الولاية، وعليه أن يمارسها ويسعى لتحقيق أهدافها سواء اثناء العمل أم خارج أوقات العمل.

- إن الموظفين بإدارة الولاية تتوفر فيهم روح المسؤولية تجاه وظائفهم، إضافة إلى استعدادهم للمشاركة ما إن أتاحت لهم الفرص، ومعرفتهم بأن الموظف الجيد هو الذي يؤدي واجباته الوظيفية بشكل دقيق وسريع، ويتعامل مع المواطن باعتباره خادماً له وليس سيداً عليه، وضرورة الالتزام بالأخلاق الحميدة في المعاملة.

- توفر الإرادة الصادقة والقوية لدى مسؤولي الإدارة بالولاية لتطوير أداء وتقديم خدمات أحسن وتحسين صورة إدارة الولاية لدى الجماهير وتوفير صلاحيات للعلاقات العامة نحو الأفضل خاصة وأن الإدارة المحلية هي القاعدة الفاعلة في المجتمع، وأن إدارة العلاقات العامة هي مكون أساسي في المؤسسة الحكومية من حيث دوره في بناء العلاقات المتبادلة مع كل جمهور المتعامل مع المؤسسة بنوعيه الداخلي والخارجي.

- إن موظفي إدارة ولاية قسنطينة تتوفر فيهم عدة سمات إيجابية لعل من أهمها أن أغليبتهم ذوي تأهيل جامعي.

كما سمحت لنا نتائج الدراسة الى الوقوف على بعض السمات السلبية في ممارسة العلاقات العامة، يمكن أن نذكر منها:

- غياب سياسة واضحة ومحددة المعالم لممارسة نشاط العلاقات العامة على مستوى إدارة الولاية له صلاحياته ومستقل عن الوظائف الأخرى.

- ممارسة العديد من الأنشطة تابعة للعلاقات العامة من قبل المصالح المختلفة بالولاية دون تحديد مصلحة محددة تختص وتتفرد بوظيفة للعلاقات العامة، وتأدية الإدارة بالولاية لعدة وظائف ومهام خارجة عن وظائف العلاقات العامة المعروفة والتي تم عرضها في الدراسة النظرية.

- ظهور تقصير كبير على مستوى إدارة الولاية في إجراء الأبحاث والدراسات العلمية واستطلاعات الرأي، والاعتماد على التخطيط والتقويم بطرق ارتجالية غير مؤسسة على قواعد علمية صحيحة.

- توظيف وسائل الاتصالية غير متزن فإدارة الولاية تعتمد على الطرق غير المباشرة والشخصية في الاتصالات بين المصالح والوحدات سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي.
  - غياب ثقافة التسويق للإدارة المحلية بصفة عامة والترويج لنشاطاتها التي تقوم بها داخليا او الموجهة للمواطن المحلي، والتركيز على الجوانب الإعلامية التي يظهر فيها قصور كبير.
  - توثيق العديد من المظاهر لدى إدارة الولاية التي تعكس قلة الاهتمام بفئة الموظفين اي الجمهور الداخلي وعدم الاهتمام بإشراكه في العملية التنموية التي تهدف إليها الإدارة المحلية بالولاية.
  - غياب المنتوجات الاعلانية الصادرة عن الولاية والموجهة للجماهير الداخلية والخارجية وهي من صلاحيات العلاقات العامة سواء المكتوبة أو غيرها، والتي من شأنها إضفاء الشفافية على اعمال الولاية، حيث تعد الشفافية واحدة من المفاهيم الحديثة كما رأينا في الدراسة النظرية التي تعتمد في إصلاح النظم على المستويات العامة.
  - تسجيل عدم الاهتمام في التعامل مع الجمهور الخارجي باعتبار الإدارة المحلية هي القاعدة الفاعلة في المجتمع حيث لها وظيفة سياسية تشمل تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق دفع السكان المحليين الى المشاركة في صنع القرارات السياسية محليا وتدريب قادة سياسيين في المجتمع.
  - قد اتضح لنا ان على الرغم من أهمية نشاط العلاقات العامة الذي تقوم به إدارة الولاية إلا أنها لا تزال تعاني اختلالات وظيفية جعلت منها في كثير من الأحيان إدارة تنفيذية روتينية، بعيدة عن العلمية، تهتم على إنجاز المهام على حساب الدراسات والأبحاث واستطلاعات الرأي العام.
  - توصلت الدراسة إلى أن هناك جوانب اتفاق وجوانب اختلاف بين الدراسة الميدانية، والأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة من الناحية النظرية
- لتبقى الآفاق واسعة بعد هذه الدراسة لدراسات أخرى، بغرض تحقيق تراكم علمي ومعرفي، واستكمال الجوانب الناقصة ضمن هذه الأطروحة، حيث ترى الباحثة أنه من الضروري إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع العلاقات العامة في الإدارات المحلية، فاذا كانت هذه الدراسة قد ركزت على مبدأي الشفافية والمشاركة باعتبارهما أحد اركان توفير الديمقراطية التشاركية وتجسيد الحكم

الراشد، فإن الأمر يستدعي التفكير في دراسات أخرى تهتم بالإدارات المحلية التي لم تشملها الدراسة الميدانية الحالية، مع مراعات باقي الحلقات الأخرى للعلاقات العامة، حيث تتم دراسة دور العلاقات العامة في توفير بيئة خصبة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، خاصة وأن لمثل هذه الدراسات الأثر الكبير في تزويد إدارة المحلية بالتغذية الراجعة، وإعطائها المقترحات والتوصيات المناسبة لرفع درجة الأداء نحو الأحسن.

### توصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- استخدام التقنيات الحديثة له أهمية كبرى في الإدارة المحلية حيث يساعدها على توثيق الصلة بينها وبين الجماهير الداخلية والخارجية من خلال تهيئة الظروف اللازمة التي تساعد على تحسين سير العمل وخلق تواصل قوي فيما بينها.
- يمكن جهاز العلاقات العامة داخل الإدارات المحلية في إزالة سوء الفهم والغموض الذي يمكن أن يحدث بين الموظفين والإدارة من جهة وبين الموظفين فيما بينهم من جهة أخرى.
- ضرورة قيام جهاز العلاقات العامة على مختصين ذوي كفاءات عالية حتى يتمكن من الوقوف على أداء المهام المنوطة به بكل كفاءة وفعالية ومساعدة الإدارة وتقديم المشورة والنصح للمسؤولين وتوجيههم للقرارات الصائبة عند وضع السياسات والبرامج وتنفيذها.
- تلعب العلاقات العامة دورا هاما في نقل البيانات والمعلومات داخل الإدارة من جهة وبين الإدارة والجمهور الخارجي من جهة أخرى بسهولة وشفافية وبالتالي تسريع نقل البيانات في وقتها المناسب.
- القيام بحملات توعية للتعريف بأهمية العلاقات العامة داخل الإدارات المحلية خاصة ومساهمتها الفعالة في التطوير التنظيمي، وهذا لتفعيلها على نطاق واسع وذلك من خلال القيام بملتقيات وندوات خاصة.
- إن زيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون المحليون للموظفين في لإدارات المحلية، كما إن زيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين، فضلا عن أنها تسهل

حصول المواطنين المحليين على الخدمات التي يريدونها، ولكي تساهم الشفافية في تحقيق الأهداف الموجودة لها على أرض الواقع وعلى المدى القريب، كان لزاما توافر المتطلبات الضرورية ومن أهمها إحداث التطور التنظيمي واستخدام الوظائف الحديثة التي منها نشاط العلاقات العامة.

- انتقل في الآونة الأخيرة مجال العلاقات العامة من عنصر المراقبة والتحكم الذي كان يمارسه القائمون على إدارة هذه الوظيفة اتجاه الجماهير الداخلية والخارجية، إلى منطق المحاور والتشاركية فيما بينهم، وذلك بفضل الفضاءات التفاعلية والتشاركية التي استطاعت تقديمها تكنولوجيات الاتصال، لتغير كثير من استراتيجياتها التواصلية مع الجماهير لتصبح بذلك سياسة مفتوحة على ملايين من المستخدمين، من أجل تحسين الكفاءة والفعالية لتقديم الخدمة للجمهور، أضف إلى ذلك المسؤولية الديمقراطية التي تطورت نتيجة انتشار ثورة الاتصالات الحديثة من ديمقراطية السياسة إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ومن هنا ندعو إلى الاهتمام أكثر بهذه التكنولوجيات الحديثة وإقامتها في الإدارات المحلية لتوفير بيئة شفافة وتشاركية.

قائمة المراجع:

1 المراجع باللغة العربية:

1. أبو عياش نضال. (2005). *الاتصال الإنساني من النظرية الى التطبيق*. فلسطين: كلية فلسطين التقنية.
2. بي ستيل فريزر. (2007). *ممارسة العلاقات العامة*. (الحسنى سعد ، المترجمون) فلسطين: دار الكتاب الجامعي.
3. محمد حرب نعيمة. (2012). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة*. كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة غزة الإسلامية.
4. محمد محمد عبد الفتاح. (1994). *العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية*، الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
5. ياس خضير البياتي، و آخرون. (2011). *مقدمة في العلاقات العامة والاعلان*. عمان: الافاق المشرقة للنشر والتوزيع.
6. ابن منصور. (1997). *ليسان العرب*. بيروت: دار صادر.
7. أبو أصبع صالح، و أبو عزاجه تيسير. (2010). *الاتصالات والعلاقات العامة*. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
8. أبو بكر مصطفى محمود . (بلا تاريخ). *الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد*.
9. احمد احمد كمال . (1976). *العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والإنسانية*، مكتبة القاهرة.
10. احمد رشوان حسين عبد الحميد. (2014). *العلاقات العامة والإعلام من منظر علم الاجتماع*. جامعة الاسكندرية.
11. أحمد محمد مصطفى . (2000). *الخدمة الاجتماعية في العلاقات العامة*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. إدريس محمد ، و العزازي أحمد. (2004). *العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة*. الزقازيق مصر: المكتبة العالمية.
13. البادى محمد محمد . (1993). *العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة*. مجلة الإدارة،، 25(3)، صفحة 50.
14. الباز داود . (بلا تاريخ). *حق المشاركة في الحياة السياسية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
15. الباز علي . (2002). *العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام*. مصر: مكتبة الاشعاع.
16. الباز علي . (2002). *العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام*. الإسكندرية: مكتبة الاشعاع الفنية.
17. التوهامي مختار، و الداوقى إبراهيم . (1980). *مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية*. دار الطباعة.
18. الجحني علي بن فايز . (2014). *مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. الجرايدة بسام عبد الرحمن . (2013). *إدارة العلاقات العامة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
20. الجرايدة بسام عبد الرحمن. (2013). *إدارة العلاقات العامة*، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
21. الجوهر محمد ناجي . (2000). *الاتصال التنظيمي*. الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي.

22. الجليلي أحمد . (2010). إشكالية عجز ميزانية البلديات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
23. الحاج الفضل الطاهر . (2014). دور العلاقات العامة في تحسين صورة السودان لدى العالم الخارجي دراسة تطبيقية على عينة من البعثات الدبلوماسية المقيمة في السودان ووزارة الخارجية السودانية . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان.
24. الحربي محمد بن محمد أحمد . (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 1(6)، صفحة 315.
25. الحريري محمد سرور. (2014). *إدارة العلاقات العامة*. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
26. الحسنات يسرى. (2013). واقع متطلبات الشفافية الادارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. الجامعة الاسلامية بغزة، معهد التنمية المجتمعية.
27. الخفاجي نعمة عباس ، و الهيتي صلاح الدين . (2009). *تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. الخلايلة محمد علي . (بلا تاريخ). *الإدارة المحلية وتطبيقاتها على كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
29. الخيالية محمد علي . (2009). *الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
30. الدليمي عبد الرزاق . (2018). *العلاقات العامة بين الفكر والممارسة*. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
31. الدليمي عبد الرزاق محمد . (2005). *العلاقات العامة في التطبيق*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
32. الدليمي عبد الوزاق محمد . (2011). *المدخل إلى العلاقات العامة*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
33. الراشدي علي . (2007). *الإدارة بالشفافية* . صفحة 321.
34. الزويبي يوسف عرسان. (2016). *العلاقات العامة والتنمية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. الساولي فيصل . (2001). متابعة وسائل الاعلام والمشاركة السياسية. قسم علوم الاتصال والاعلام، كلية الادب واللغات، جامعة الجزائر.
36. السلمي علي . (1999). *الإدارة العامة*. دار الغريب للنشر والتوزيع.
37. الشрман زياد ، و عبد السلام عبد الغفور . (2001). *مبادئ العلاقات العامة*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
38. الشعراوي عايد فضل . (2006). *الإعلان والعلاقات العامة: دراسة مقارنة*. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
39. الصحن محمد فريد . (2004). *العلاقات العامة المبادئ والتطبيق*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
40. الطعمانية محمد محمود . (20/18 أوت 2003). نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف. تأليف المنظمة العربية للتنمية (المحرر)، *الملتقى العربي الأول لنظم الإدارة المحلية في الوطن العربي*، (صفحة 9). عمان.
41. الظاهر إبراهيم نعيم . (2011). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. الأردن: دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
42. العبادي محمد وليد . (1990). *الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
43. العبادي محمد وليد . (1998). *الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

44. العبادي محمد وليد . (1998). الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
45. العجيلي صالح عبد عايد ، و آخرون. (2018). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة العلوم القانونية، صفحة 220.
46. العجيلي صالح عبد عايد ، و المنديل ناظر احمد. (2018, 11 14/13). دور الشفافية في الحد من الفساد الاداري. مجلة العلوم القانونية، صفحة 236.
47. العدوي فهمي محمد . (2011). مفاهيم جديدة في العلاقات العامة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
48. العزازي محمد، و ادريس أحمد . (2007). العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة. مصر: الوفاقية العلمية.
49. العسكري علي أنور . (2008). الفساد في الإدارة المحلية. الإسكندرية: مكتبة بستان المعرفة.
50. العلاق بشير . (2010). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
51. العلاق بشير . (2010). نظريات الاتصال مدخل متكامل. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
52. العلاق بشير عباس ، و ربايعة محمد علي . (1998). الترويج والاعلان. الأردن: دار اليازوري العلمية.
53. العلاق بشير عباس . (2005). الاتصالات التسويقية الالكترونية، مدخل تطبيقي. عمان: مؤسسة الوراق.
54. العلوانة علي سليم. (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
55. العيدي صونية . (2005). المشاركة السياسية والتحول الديمقراطي في الجزائر. قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة.
56. القريوتي محمد قاسم . (2001). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل.
57. الكايد زهير عبد الكريم . (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
58. الكبيسي عامر . (2005). الفساد والعولمة تزامن لا توأمة. الرياض: المكتب الجامعي الحديث.
59. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا. (1998). التجربة العمرانية في مجال تنمية المجتمعات المحلية. الامم المتحدة نيويورك.
60. اللوزي موسى . (2010). أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
61. اللوزي موسى . (2010). أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
62. المبيضين صفوان ، و آخرون. (2011). المركزية واللامركزية في التنظيم الإدارة المحلية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
63. المجنوب طارق . (2005). الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
64. المجنوب طارق . (2005). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
65. المزاهرة منال هلال . (2012). نظريات الاتصال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
66. المشاركة الشعبية في التخطيط وإعداد الموازنات، تحالف المشاركة الشعبية في اعداد الموازنة العامة للبلديات. (بلا تاريخ). الأردن.
67. المصري احمد محمد . (2001). العلاقات العامة. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

68. النابعي كمال . (1993). *تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية*. القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.
69. النجار عبد العزيز محمد. (1994). *العلاقات العامة*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
70. الهادي محمد محمد . (1990). *الإدارة العلمية* (المجلد 2). القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
71. الواصل عبد الرحمان بن الله . (1999). *البحث العلمي*. المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.
72. الوعيل بن عبد الله محمد. (2018). *الاعلام والاصلاح الاداري... خيار اجتماعي لمواكبة النهضة الشاملة*.
73. إمام إبراهيم. (1986). *العلاقات العامة والمجتمع*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
74. إمام إبراهيم. (1986). *العلاقات العامة والمجتمع*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
75. امام إبراهيم . (1981). *العلاقات العامة والمجتمع*. مكتبة الأنجلو المصرية.
76. أودية مياسة . (2008). *الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية ورقلة 2007/2006*. كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر،
77. باخشوين عبد الله . (2013). *نظرية التبادل الاجتماعي*. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
78. باقر موسى. (2014). *الصورة الذهنية في العلاقات العامة*. الأردن: نبلاء للنشر والتوزيع.
79. باقر موسى . (2014). *الصورة الذهنية في العلاقات العامة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
80. بدر أحمد . (1998). *الاتصال بال جماهير بين الإعلام والتطبيع والتنمية*. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
81. بدر الدين إكرام . (1991). *دراسات في نظم الحكم الديمقراطية في الدول النامية*. القاهرة: دار الثقافة العربية.
82. برغوث علي . (2007). *العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية*. القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية.
83. بركات طارق . (بلا تاريخ). *تفعيل دور المشاركة الشعبية والتمكين المستدام في التنمية المحلية*. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 26(5)، صفحة 70.
84. بركات وجدي . (بلا تاريخ). *محاضرات في العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية*. القاهرة: جامعة حلوان.
85. بركان أسماء ، و لعقافة فضيلة. (2012). *دور العلاقات العامة في الإدارة المحلية*. مجلة الاقتصاد الجديد(6)، صفحة 267.
86. بعلي محمد الصغير . (2004). *قانون الإدارة المحلية الجزائرية*. الجزائر: دار العلوم والنشر والتوزيع.
87. بلباش وداد. (2008). *دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية*. كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
88. بن حيثور عبد العزيز صالح . (2000). *أصول ومبادئ الإدارة العامة*. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر.
89. بن شعبان رمضان . (2010). *الديمقراطية الإلكترونية كبديل لتفعيل المشاركة السياسية: النموذج الإسباني وإسقاطه على الجزائر*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة.
90. بن عبد المحسن العساف عبد الله . (بلا تاريخ). *العلاقات العامة ومهارات الاتصال*. تم الاسترداد من <http://www.slideshare.net>.

91. بن علوش بن بادي السبيعي فارس . (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. فلسفة العلوم الأمنية، الرياض.
92. بن وزرق هشام . (2014.2013). الإطار القانوني للموارد البشرية في البلدية ودورها في خلق التنمية المحلية. كليه الحقوق، جامعه قسنطينة 1.
93. بوالفوس خالد . (2009). واقع العلاقات العامة في الإدارة الجزائرية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
94. بوخميس لقوي . (2012). العلاقات العامة في الحزب السياسي المكتب الولائي لحزب التحرير الوطني بسكيكدة أنونجا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
95. بوداود هاجر . (2017). العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
96. بورغدة وحيدة . (2010). تمثيلية الجماعات المحلية في الجزائر في ضوء معايير الحكم الراشد قراءة واستشراف في قانوني الولاية والبلدية . ملتقى وطني حول إشكالية الحكم في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، (صفحة 4). جامعة ورقلة الجزائر.
97. بوضياف عاطف. (2010). فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
98. بوضياف عمار . (2007). *الوحيد في القانون الإداري*. الجزائر: للنشر والتوزيع.
99. بوضياف عمار . (2012). *شرح قانون الولاية الجزائري*. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
100. بوضياف عمار . (2012). *شرح قانون الولاية الجزائري*. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
101. بو عمران عادل . (بلا تاريخ). *البلدية في التشريع الجزائري*. الجزائر: دار الهدى.
102. بوفجلة غيات . (2004). *مبادئ التسيير البشري*. الجزائر: دار العرب للنشر والتوزيع.
103. بوكروش بسمه. (2012). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة. كلية الأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة.
104. بومزبر حليلة. (2010). الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية. جامعة منتوري قسنطينة: كليه الحقوق.
105. بومزبر حليلة . (2010). الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منوري قسنطينة.
106. بوهزاع احمد يوسف عبد اللطيف . (2017). دور العلاقات العامة في الارتقاء بواقع الإدارات العامة في وزارة الداخلية من خلال تطبيق الحكومة الالكترونية. كلية الآداب والعلوم الجامعة الاهلية.
107. بيرنيز ادوارد، و اخرون. (بلا تاريخ). *العلاقات علامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة*. القاهرة: دار المعارف.
108. تبيري سامية. (2021/2020). واقع استخدام العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية تحليلية للصفحة الرسمية لمجمع سيفيتال على موقع الفيسبوك. تأليف اطروحة دكتوراه (الصفحات 72-73). جامعة محمد لمين دباغين سطيف2: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
109. جابر شومان ايمان . (بلا تاريخ). *النماذج والاتجاهات النظرية في دراسة العلاقات العامة*. تم الاسترداد من <http://www.vb.ckfu.org>.
110. جابي علي عبد الرزاق. (1995). *تصميم البحث الاجتماعي*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
111. جبر الفتحي صبحي . (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

112. جردات عبد الناصر أحمد ، و الشامي لبنان هاتف . (2009). *أسس العلاقات العامة: بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
113. جنيد عبد المنعم. (1983). الإدارة: مفهوما ومداخل إصلاحها. مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، 3(3)، صفحة 536.
114. جودت ناصر محمد . (1997). *الدعاية والاعلان والعلاقات العامة*. عمان: دار مجدلاوي.
115. حاج أحمد كريمة. (2010). *تأليف العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex* (صفحة 20). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران السانبا.
116. حاحة عبد العالي . (2013). *الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
117. حافظ بدوي هناء . (2001). *العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، أسس نظرية ومجالات تطبيقية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
118. حافظ بدوي هناء . (بلا تاريخ). *الاتصال بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
119. حجاب محمد منير ، و سحر محمد. (1995). *المداخل الأساسية للعلاقات العامة*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
120. حجاب محمد منير، و وهبي سحر محمد. (1995). *المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الإداري*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
121. حجاب محمد منير . (2004). *المعجم الإعلامي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
122. حجاب محمد منير. (2007). *العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
123. حسين حسين مصطفى . (1982). *الإدارة المحلية في الجزائر*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
124. حسين عواد فاطمة . (2011). *الاتصال والإعلام التسويقي*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
125. حسين هشام محمد علي . (بلا تاريخ). *العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي*. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
126. حمدان رشيد الجمال. (2000). *الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن*.
127. حمدي رضا هشام . (2011). *إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات*. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
128. خالد طماش لارا . (2015). *درجه إدراك الرأي العام الاردني للتظليل الاعلامي من وجهه نظر قاده الرأي*. جامعه الشرق الاوسط.
129. خثير محمد، و صادفي جمال. (افريل، 2018). *تحديات التنمية المحلية في ظل تراجع إعانات الحكومة المالية المخصصة للولايات والبلديات في الجزائر*. 2(عدد خاص)، صفحة 214.
130. خضر جميل احمد. (1998). *العلاقات العامة*. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
131. خضر جميل احمد. (1998). *العلاقات العامة*. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
132. خلاف وليد . (2010). *دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي*. جامعة قسنطينة.
133. خلفات أحمد . (2011). *برامج إصلاح الإدارة الجزائرية 2000-2010*. الجزائر: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
134. دليو فضيل. (2003). *اتصال المؤسسة اشهار علاقات عامة مع الصحافة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

135. دياب وليد خلف الله . (2014). *اخلاقيات ممارسات العلاقات العامة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
136. راسم محمد الجمال ، و معوض عياد خيرت . (2005). *إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
137. راسم محمد الجمال، و خيرت معوض عياد. (2005). *إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
138. راضي الجبوري عبد الكريم . (2001). *العلاقات العامة فن وإبداع، تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة*. بيروت: دار التسيير.
139. راغب الخطيب سعاد . (2000). *مدخل الى العلاقات العامة*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
140. رحمانى موسى . (بلا تاريخ). *الجماعات المحلية في ظل الاصلاحات المالية و افاق التنمية المحلية*. (جامعه الحاج لخضر باتنة) تم الاسترداد من [http://www.4shared.com/folder/wxVvKoi\\_i/\\_online.htm](http://www.4shared.com/folder/wxVvKoi_i/_online.htm).
141. رشوان حسين عبد الحميد أحمد . (2003). *العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
142. رشوان حسين عبد الرحمان . (1997). *العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
143. رشوان حسين عبد الرحمن . (1994). *العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية*. الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
144. زكي ميسم . (2014). *الاتجاهات الحديثة في اللامركزية والحكم المحلي الخبرات الدولية والعربية*. ملتقى حول سلسلة الممارسات الإدارية الناجحة، المغرب.
145. زيدان ناهض فاضل الجوارى. (2016). *العلاقات العامة والصورة الذهنية*. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.
146. سراج سعيد . (1986). *الرأي العام وأثره في النظم السياسية المعاصرة*. القاهرة: دار الإعلام للنشر.
147. سعد عبد العزيز . (2005). *جرائم الاعتداء على أموال العامة والخاصة*. الجزائر: دار هومة.
148. سفر محمود، محمد . (1994). *الإعلام موقف جدّة: تهامة للنشر والتوزيع*.
149. سلاطنية بلقاسم . (2006). *العلاقات الإنسانية في المؤسسة*. مجلة العلوم الإنسانية (5)، صفحة 24.25.
150. سلامة فاطمة . (2008). *واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية العامة في ظل اقتصاد السوق*. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
151. سلامة فاطمة . (2008). *واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية*. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
152. سلطان محمد صاحب . (2015). *العلاقات العامة ووسائل الاتصال، الطبعة الثانية*. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
153. سليم أبو سليم شذا . (2006). *مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين*. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
154. سمارة نصيرة . (2005). *ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر*. الجزائر: المجلس الأعلى للغة العربية.
155. سمارة الزعيبي خالد. (1984). *تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها دراسة مقارنة*. الإسكندرية: منشأة المعارف.

156. سمير محمد عبد الوهاب، و الطعمنة ومحمد محمود . (2005). *الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
157. شتا علي. (1997). *المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية*. مكتبة ومطبعة الإشعاع، القاهرة.
158. شلبي محمد . (2002). *المنهجية في التحليل السياسي*. الجزائر: دار هومه.
159. صالح عبد الحي محمود ، و وآخرون. (2000). *العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
160. صالح عبد المجيد محمود، و وآخرون. (بلا تاريخ). *العلاقات العامة والاعلام*.
161. صبع عامر . (2008). *دور المشاركة السياسية في ترقية الحكم الصالح في الجزائر ما بين 1999-2004*. كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر.
162. صحن محمد فريد . (2004). *العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
163. طارق محمد عبد الوهاب. (1999). *سيكولوجية المشاركة السياسية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
164. طاشمة بومدين . (2014). *التحولات السياسية وإشكالية التنمية*. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
165. طالبي سرور . (10 15/14, 2012). *الحق في الإعلام و ضمانات تنفيذ اتفاقيات حقوق الانسان*. ملتقى دولي حول الضمانات الدستورية والقانونية للحق في الاعلام في النول المغاربية.
166. عبد الأمير علي عبد الهادي . (أيار, 2011). *نماذج العلاقات العامة وتدعيم فاعلية النشاط الاتصالي لإدارة العلاقات العامة*. مجلة الباحث الإعلامي(11.12)، صفحة 177.
167. عبد الحميد عبد المطلب . (بلا تاريخ). *التمويل المحلي والتنمية المحلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
168. عبيد لحضر . (بلا تاريخ). *التنظيم الإداري للجماعات المحلية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
169. عجوة علي. (2003). *العلاقات العامة والصورة الذهنية*. القاهرة: عالم الكتب.
170. عجوة إبراهيم. (1999). ، *مقدمة في العلاقات العامة*. القاهرة: مركز جامعة القاهرة.
171. عجوة على . (1895). *الأسس العلمية للعلاقات العامة*. القاهرة: عالم الكتب.
172. عجوة علي . (2004). *الاعلام وقضايا التنمية*. القاهرة: عالم الكتب.
173. عجوة علي . (بلا تاريخ). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: عالم الكتب.
174. عدلي العبد عاطف ، و عاطف العبد نهى . (2010). *مدخل إلى الاتصال، مفاهيمه، مجالاته*. القاهرة: دار الفكر العربي.
175. عزت محمد فريد محمود. (بلا تاريخ). *قاموس المصطلحات الإعلامية*. دار الشروق.
176. عطار مروى . (2010). *العوامل المؤثرة على تنمية المشاركة الاجتماعية*. لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
177. علة مراد ، و سالت محمد مصطفى. (17/16 ديسمبر 2008). *الحوكمة والتنمية البشرية مواءمة وتواصل*. *التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات*. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
178. علي عباس مراد . (2009). *المجتمع المدني والديمقراطية*. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
179. عليان ربحي مصطفى ، و الطرباسي وعدنان محمود. (2005). *الاتصال والعلاقات العامة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

180. عمران محمد احمد محمد . (2017). دور العلاقات العامة في أداء المنظمات. كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم.
181. عوابدي عمار . (2000). القانون الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
182. عواضة حسن محمد . (بلا تاريخ). الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية دراسة مقارنة. بيروت: دار بيروت للنشر.
183. عودة إبراهيم جميل. (بلا تاريخ). مفهوم الشفافية الادارية كحق للمواطن. تم الاسترداد من [https://amp-annabaa-org.cdn.ampproject.org/v/s/amp.annabaa.org/arabic/goodgovernance/17258?amp\\_js\\_v=&usqp=mq331AQFKAGWASA%3D#aoh=15943196185462&\\_gsa=1&a2referrer=https%3A](https://amp-annabaa-org.cdn.ampproject.org/v/s/amp.annabaa.org/arabic/goodgovernance/17258?amp_js_v=&usqp=mq331AQFKAGWASA%3D#aoh=15943196185462&_gsa=1&a2referrer=https%3A).
184. عيشوش رياض ، و وآخرون. (2008). ملتقى حول الحكم الراشد. (صفحة 12). جامعة محمد خيضر بسكرة.
185. عيواج عذراء. (2009). واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
186. غريب غريب عبد السميع. (1996). الاتصالات والعلاقات الإنسانية في المجتمع المعاصر. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
187. غزيز محمد الطاهر . (2010). اليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
188. فخري حاسم سلمان ، و وآخرون. (1981). العلاقات العامة. جامعة بغداد.
189. فرج عصام الدين. (2008). أسس العلاقات العامة. القاهرة: دار النهضة العربية.
190. فرحاتي عمر . (2010). مكانة المجالس الشعبية البلدية في الجزائر. مجلة الاجتهاد القضائي(6)، صفحة 10.
191. فريش مليكة . (2012). دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة.
192. فهمي مصطفى . (1971). الحكومات المحلية في إطار الدولة. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
193. قاسم محمد. (بلا تاريخ). مدخل إلى مناهج البحث العلمي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
194. قاسم امجد. (14 04, 2017). منهجية البحث العلمي. تم الاسترداد من <http://www.alaloom.com>.
195. قاسم جعفر أنس . (1988). أسس التنظيم الداري والإدارة المحلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
196. قجة رضا . (2003). أداء العامل في التنظيم الصناعي. باتنة: الشركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية للنشر.
197. قديد ياقوت . (2011). الاستقلالية المالية للجماعات المحلية دراسة حالة ثلاث بلديات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر العايد تلمسان.
198. قرداغي كاوه محمد فرج. (2011). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الاداري.
199. قرواط يونس. (2019). واقع ممارسات العلاقات العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، صفحة 234.235.
200. قرواط يونس. (2019). واقع ممارسات العلاقات العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، صفحة 231.

201. قرواط يونس . (2018). دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي- دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر- . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي البليدة2.
202. قروق كريم. (2013/2012). التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر 2000-2010. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3.
203. قصرأوي أمينة . (2013). إدارة المناطق العربية الفلسطينية في إسرائيل. كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
204. قضيب حسام . (ديسمبر 2003). تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري. المؤتمر العربي الإقليمي.
205. كامل أسامة، و الصيرفي محمد . (2006). إدارة العلاقات العامة. البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية.
206. كامل السيد. (2006). الحكم الرشيد والتنمية في مصر. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية.
207. كامل أسامة. (2006). إدارة العلاقات العامة. البحرين: مؤسسة لورد العالمية.
208. كليش اسامه محمد البريكي. (2013). دور العلاقات العامة في المؤسسة الخطوط الجوية الكويتية في تحقيق البرامج والاهداف. جامعة الشرق الاوسط: كلية الاعلام.
209. كموش مراد. (2008). العلاقات العامة وإدارة الازمة دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.
210. كموش مراد . (2008). العلاقات العامة وإدارة الازمة دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.
211. كورتل فريد. (2001). العلاقات العامة والإشهار "إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر". (البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، المحرر) مجلة الاقتصاد والمجتمع(1)، صفحة 97.
212. كوسة ليلي. (2008). واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
213. لعجال ليلي . (2010). واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي. كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة.
214. مانع فاطمة. (2014). أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1(10)، صفحة 270.
215. محمد البادي محمد . (1992). العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
216. محمد أمين درويش أروى ، و أخرون. (2015). مشكلات العلاقات العامة في المشافي الخاصة الفلسطينية. كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية.
217. محمد عبد الله محمد عبد الفتاح . (2004). الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
218. محمد عساف عبد المعطي ، و صالح محمد فالح . (2004). أسس العلاقات العامة. عمان: دار حامد.
219. محمود يوسف . (2008). مقدمة في العلاقات العامة. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
220. مراد عماد . (بلا تاريخ). مبادئ العلاقات العامة. تم الاسترداد من <http://www.issuu.com>
221. مزباني فريدة. (2005). الإطار القانوني للجماعات المحلية "واقع وآفاق". مجلة العلوم الإنسانية(24)، صفحة 175.

222. مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية. (2002). *قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع*. (خلف عبد الجواد، المترجمون) جامعة القاهرة: مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.
223. معاوي وفاء . (2010). الحكم المحلي الرشيد كألية للتنمية المحلية في الجزائر. جامعة الحاج لخضر باتنة.
224. معاوية وفاء. (01, 2015). نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الإدارة الالكترونية. *مجلة العلوم القانونية والسياسية* (10)، الصفحات 27-28.
225. مقدم سعيد. (1993). واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر. *مجلة الإدارة*، 3(2)، صفحة 7.
226. منال هلال المزاهرة. (2015). *إدارة العلاقات العامة وتنظيمها*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
227. مهنا محمد نصر . (2005). *تحديث في الإدارة العامة والمحلية*. الإسكندرية: مؤسسه شباب الجامعة.
228. ميهوب وردة . (2018). العلاقات العامة كألية لترقية أداء البلدية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية سيدي أمبارك. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
229. ناجي عبد النور . (ماي، 2009). دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة لتجربة البلديات الجزائرية. *مجلة دفاتر السياسة والقانون* (1)، صفحة 155.
230. نجم عبود . (2006). *اخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
231. نجيب حميد علي . (1983). الإدارة المحلية: مفهومها وعناصرها. *المجلة العربية للإدارة*، 7(1)، صفحة 67.
232. نجيب حميد علي . (2014). الإدارة المحلية: مفهومها وعناصرها. *المجلة العربية للإدارة*، صفحة 7.
233. نخبة من خبراء العلاقات العامة بانجلترا. (1967). *العلاقات العامة في مجالات التطبيق العملي*. (حسين الديب، المترجمون) دار الحمامي للطباعة.
234. نماذج اتصالات العلاقات العامة. (بلا تاريخ). (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي) تم الاسترداد من <http://www.abahe.co.uk/public-relations-enc/98316>.
235. هلال محمود . (بلا تاريخ). *محتوى العلاقات العامة*. السعودية: جامعة الملك فيصل للتعليم عن بعد.
236. وناس يحي ، و بوكميش لعلی . (بلا تاريخ). *استقلالية وشفافية النشاط الإداري المحلي*.
237. وهبي فهد إبراهيم ، و كنجو عبود. (2011). *العلاقات العامة وإدارتها*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
238. ياس خضير البياتي ، و واخرون. (2011). *مقدمة في العلاقات العامة والاعلان*. عمان: الافاق المشرقة للنشر والتوزيع.
239. يحيواوي حكيم . (2011). دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية. كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر.
240. يوسف محمود . (2008). *مقدمة في العلاقات العامة*. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
241. يوسف مصطفى محمود . (2008). *مقدمة في العلاقات العامة*. القاهرة: كلية الاعلام.

## 2 المراجع الأجنبية:

- Jean , C. (1977). *Les Relations Publiques* (Vol. 5eme édition). Presses: Universitaire de France.
- السعودية: مكتبة العبيكان ، معجم المصطلحات الإدارية ، ، (1993). محمد ، & محمد ، ا

Jean, C., & Denis , H. (1972). *les relations publiques*. Paris: Presse Universitaire de France.

*Le petit Larousse*. (2002). illustré.

Maquail , D., & Windatu , S. (1993). *Communication Models For Study of Mass Communication*.  
London.

Riadh , B. (2009). Gouvernance Et Médias. *Revue ELMOFAKER*(7), p. 4.5.

William , B. (2007). *Encyclopedia*. London: A Survey of Universal Knowledge.

## الملحق "أ": المقال المجاز لمناقشة الأطروحة.

Algerian Journal of Human and Social Sciences

المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

ISSN : 2588-1558 / EISSN : 2710-8635

المجلد: 06/العدد: 01

(جوان 2022)

ص: 144-165

## العلاقات العامة: تحدي جديد للإدارة المحلية الجزائرية

## Public Relations: A new challenge for the Algerian local administration

لعجل راضية<sup>1\*</sup>، بن عبد الرحمان يسمينة<sup>2</sup>Ladjet Radia<sup>1\*</sup>, Benabderrahmane Yasmina<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة صالح بوينيدر قسنطينة 3، (الجزائر). radia.ladjet@univ-constantine3.dz<sup>2</sup> جامعة صالح بوينيدر قسنطينة 3، (الجزائر). benabderrahmane@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/18

تاريخ القبول: 2022/02/03

تاريخ الإرسال: 2021/05/25

Abstract :	ملخص:
<p>This study aims to highlight the role of public relations in the advancement of the local Algerian administration as the most important neighborhood administration for the local citizen, it is the established authority and the march at the local levels and is the primary cell that links the citizen to the state, therefore the objectives of the article stem from examining the pivotal role played by public relations on the local administration Algerian and formulated its management in light of internal and external determinants within this globalized world, as well as how to rely on public relations in local administration as a mechanism that deepens the method of neighborhood administration to respond to the demands and requirements of the brain community Damage.</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Public Relations; Local Administration; Algerian Local Administration; Local Development.</i></p>	<p>تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور العلاقات العامة في النهوض بالإدارة المحلية الجزائرية باعتبارها اهم إدارة جوارية للمواطن المحلي فهي السلطة المقررة والمسيرة على المستويات المحلية والخلية الأساسية التي تربط المواطن بالدولة، لذلك نتبع معاينة الدور المحوري الذي تمارسه العلاقات العامة على الإدارة المحلية الجزائرية وصيغ تسييرها في ظل المحددات الداخلية والخارجية ضمن هذا العالم المعولم، وكذا كيفية الاعتماد على العلاقات العامة في الإدارة المحلية كميكانزم يعمق أسلوب الإدارة الجوارية للإستجابة لمطالب ومتطلبات المجتمع المختلفة.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> العلاقات العامة، الإدارة المحلية، الإدارة المحلية الجزائرية، التنمية المحلية.</p>

\* المؤلف المرسل.

## 1. مقدمة :

لقد أصبح موضوع الإدارة المحلية في فترة ما بعد الحداثة بالغ الأهمية من قبل الساسة والأكاديميين على حد سواء، فقد أشارت العديد من الأدبيات في حقل العلوم السياسية إلى أن الإدارة المحلية تمثل ركيزة وجسرا رابطا بين الجمهور والسلطة، أو أنها تمثل لبنة من لبنات النموذج الديمقراطي، ومن جانب آخر فالإدارة المحلية هي إحدى القواعد لانتهاج المسالك والمسارات المثلى لإعادة بناء الدول واختراع ادوار جديدة لحكوماتها بغية الوصول إلى أحد النماذج الراقية للدول ك : الدولة الذكية L'Etat intelligent ودولة الرفاه L'état-providence، والجزائر كغيرها من الدول انتهجت في الفترة الأخيرة سبل واستراتيجيات لترشيد الإدارة المحلية ، فلم تبق نظمها المحلية حبيسة الحيز الإداري والإجرائي فقط بل ارتقت وعدلت هيكلها ووظيفيا تماشيا مع ما تفرضه الظروف والمحددات الداخلية التي تعاشها الجزائر، باختلاف أصولها وأسسها أو ما تفرضه الضوابط والمحددات الخارجية التي تواكبها الجزائر الآن و التي تتباين هي الأخرى في أشكالها وصيغها وصورها وتأثيراتها.

ومن كل ما سبق يقودنا إلى طرح التساؤل الذي مفاده: كيف تؤثر العلاقات العامة على تسيير الإدارة المحلية الجزائرية؟

وتقودنا منهجية الدراسة إلى تفكيك هذه الإشكالية على مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ماهي العلاقات العامة؟
- ماهي دوافع ممارسة العلاقات العامة ضمن مجال الإدارة المحلية؟
- كيف تساعد برامج العلاقات العامة في النهوض بالإدارات المحلية في الجزائر؟

وبذلك يمكن أن نقدم فرضية لهذه الدراسة كإجابة مؤقتة ونقول:

- تؤدي وظيفة العلاقات العامة في الإدارات العمومية المحلية دورا حيويا ورياديا بتحسين صورتها الذهنية وبناء جسور الثقة بين المؤسسة وأفراد المجتمع وإبراز الدور الهام للدوائر المحلية ورسالتها.

ومنه تتحدد أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

الورقة البحثية لها أهداف علمية من خلال أهمية الموضوع الذي تعاجله، فهي محاولة علمية تتجه وبشكل أساسي إلى تحديد:

- الطريقة المناسبة التي تقوم بها العلاقات العامة داخل الإدارات المحلية.

- التعرف على وظيفة العلاقات العامة في التطوير الإداري الذي باتت تحتاجه الإدارات المحلية الجزائرية.
  - إبراز وتوضيح دور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها، بما يسهم في ضمان استقرارها وفعاليتها ضمن مجالها الحيوي.
  - منهج الدراسة وخطتها :
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وسوف تجيب على إشكالية الدراسة من خلال الخطة الآتية:

## 1 - الإطار المفاهيمي للدراسة.

### 1.1 مفهوم العلاقات العامة.

### 2.1 مفهوم الإدارة المحلية.

## 2 - العلاقات العامة في الإدارة المحلية: الأهمية تتجدد.

### 1.2 أسباب ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

### 2.2 أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

## 3 - خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية.

### 1.3 خصائص الحكم الغير صالح.

### 2.3 واقع الإدارة المحلية في الجزائر .

## 4 - العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

### 1.4 دوافع ممارسة العلاقات العامة في الادارة المحلية الجزائرية.

### 2.4 دور العلاقات العامة في تنفيذ مخطط الإدارة المحلية الجزائرية.

## 2. الإطار المفاهيمي للدراسة.

في هذا الجزء سنحاول التعرف على مفهوم العلاقات العامة باتجاهاته الحديثة، وكذا مختلف الأهداف التي يسعى الوصول إليها، إضافة إلى معرفة مفهوم الإدارة المحلية ومختلف أهدافها.

### 1.2 مفهوم العلاقات العامة:

يخطئ البعض في فهم طبيعة العلاقات العامة، ففي غالب الأمر يحصرون مهامها على الأنشطة هي بالأساس جزء من الكل مثل إدارة الملتقيات والإعلان...

ولعل السبب في ذلك أن العلاقات العامة تخصص علمي حديث نسبيا فعلى الرغم من قدم ممارسته إلا أن تعريفها بقي لم يتبلور بشكل متفق عليه إلا مع المؤتمر الدولي لجمعيات العلاقات العامة فقد عرفها على أنها "فن وعلم يتناول تحليل الاتجاهات وتوقع النتائج وتنفيذ البرامج والخطط التنفيذية التي تخدم مصلحة المنظمة وجمهورها"<sup>1</sup>

كما عرفته فيما بعد جمعية العلاقات العامة الامريكية أن "العلاقات العامة هي نشاط أي صناعة او اتحاد او هيئة او حكومة او أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة الجمهور كالعلماء او الموظفين او المساهمين او الجمهور بوجه عام لكي تحرر من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع".<sup>2</sup>

أما الأوائل الذين اولوا أهمية لهذا المصطلح هما إيفي لي IVY LEE وإدوارد برنايز EDWARD IBERNAYS اللذان يعتبران من المؤسسين الأوائل لهذا العلم بمفهومه الحديث.

حيث يرى إيفي لي أن العلاقات العامة هي تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة<sup>3</sup>، وتكمن مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور وذلك لكسب وده، وتستخدم في ذلك نشر الاخبار والصور وإذاعة البيانات والتعليقات وعرض الأفلام وتنسيق المعارض والندوات، وكذلك تستخدم أساليب الدعية عندما تقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير، كما تلجا الى الإعلان بوسائله المختلفة. كما تتطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتنقيفية لجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية<sup>4</sup>.

أما تعريف إدوارد بيرنيز Edward Bernays خبير العلاقات العامة الأمريكي أن "العلاقات العامة هي نشاط ذو شعب ثلاث، أولها اعلام الجماهير، وثانيها إقناعه ليعدل مشاعره وتصرفاته واتجاهاته، وثالثا بذل جهود لخلق تكامل بين المشاعر عند هيئة ما وبين مشاعر وافعال جمهورها".<sup>5</sup>

إن أهداف أي مؤسسة تشكل وتحدد أهداف كل من الإدارات التي تضمها، فهذه الإدارات إنما وجدت لتقابل احتياجات تنظيمية محددة، لذا يجب أن ترتبط أهداف العلاقات العامة ارتباطا بالتنظيم

ككل لأن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة في كل المؤسسات هو تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها .

ويمكن حصر أهداف العلاقات العامة فيما يلي :

- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة.

- بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي والخارجي.<sup>6</sup>

- تعديل الاتجاهات الخاطئة أو السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات ايجابية، فبرامج العلاقات العامة موجهة للتأثير في الجمهور، وهذا التأثير يشمل الآراء والمواقف مع استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية كي تتمكن من تحقيق التأثير المرغوب.<sup>7</sup>

- حماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة.

- إعداد وتنظيم استقبال الوفود وبرامج زيارتهم وإظهار المؤسسة بالمستوى اللائق أمام الوفود والزوار وإعداد متطلبات ضيافتهم وتسهيل مهمة الخبراء والباحثين الذين يزورون المؤسسة لأعمال تخدم المصلحة العامة والبحث العلمي.<sup>8</sup>

## 2.2 مفهوم الإدارة المحلية:

عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد غير أنه لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد قيام الدولة الوطنية أو القطرية الحديثة، ذلك أن هذه الأخيرة ازدادت أعبائها تجاه المواطنين مما جعل نقل وتفويض بعض هذه الأعباء إلى الوحدات المحلية أمر ضروري، فقد تعددت التعريفات التي جاءت في حق الإدارة المحلية وذلك لتعدد واختلاف وجهات النظر للفقهاء والمفكرين.

تعرف الإدارة المحلية بأنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية مما يسهل على الأجهزة المحلية إدارة مرافقها في النطاق المرسوم لها قانونياً، وقيل إن الإدارة المحلية تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات محلية منتخبة تباشر الحكم في اختصاصها ولكن تحت إشراف الحكومة وراقبتها، فالسلطة المركزية في العاصمة تقوم بإسناد جزء من الوظائف الإدارية الى هيئات محلية تتولى تسيير شؤونها في حدود نطاق المحافظة أي في حدود محلية وليست إقليمية تشمل إقليم الدولة كله".<sup>9</sup>

يمكن القول ان هذا التعريف قد ركز على آلية عمل الإدارة المحلية كأجهزة ضمن نطاق حدودها

والغاية من وجودها التي تتمحور في تسهيل عمل الإدارة المركزية على مستوى الحدود المحلية مع بقاء الاشراف المراقبة عليها.

كما تعرف بانها "أسلوب اداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها وتعمل على استغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون".<sup>10</sup>

التعريف السابق ركز على تبيان مكانة الإدارة المحلية ضمن المستويات الإدارية للدولة من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد وبأقل الخسائر.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة المحلية هي التعبير عن التسيير الذاتي أضف الى ذلك أنها الوسيلة الفعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، أي أن للإدارة المحلية أهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي، ولا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها.<sup>11</sup>

ويمكن حصر وتقسيم أهداف الإدارة المحلية فيما يلي:

#### أ - الأهداف السياسية:<sup>12</sup>

- الديمقراطية والمشاركة: تعتبران أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية، وتقوم على قاعدة مشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، وهذا ما تؤكدته المقولة بأن "الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأساساً وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة"، حيث أن إشراك المواطن في إدارة الوحدات المحلية يدرجه على أصول العمل السياسي بما يعزز المهارات في إدارة شؤون الدولة.

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

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا 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 التي اعتادت على الحرية في التصرف والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسؤوليتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

ب - الأهداف الإدارية: وتتمحور في:<sup>13</sup>

- تحقيق الكفاءة الإدارية: إن من أهم إيجابيات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالناحية الاقتصادية حيث أن هذا النظام له جدوى اقتصادية عند تقديم السلع والخدمات المحلية، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

- 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.

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

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

ت - الأهداف الاجتماعية: وتتركز في:

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تميمتها اقتصاديا واجتماعيا.

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

- إحساس الأفراد بانتمائهم الإقليمي والقومي، وتخفيف اثار العزلة المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها.

### 3. العلاقات العامة في الإدارة المحلية: الأهمية تتجدد.

هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية سمعة الإدارة المحلية وصورتها الذهنية فمفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية يتسم بالثراء واتساع المدى، وإن كان لا يخرج من كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم والإدارة من ناحية وبين المواطنين المحليين والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، هذه العلاقة هي المقوم الرئيسي لنظام الإدارة المحلية ذاته ويؤكد ذلك العلماء اللذين يرون ان المساندة الجماهيرية ودرجة الوعي الشعبي ضروريات لعدم وقوع النظام السياسي في انعزال شعبي حيث أن منطلق العلاقات العامة الحديثة يقوم على مبدأ أن الشعب مصدر السلطات.<sup>14</sup>

#### 1.3 أسباب ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

إن وحدات الإدارة المحلية تعتمد على العلاقات العامة كوظيفة عملية تعتمد عليها لزيادة فعاليتها لهذا صارت أهمية وحتمية ممارستها أمر ضروري على اختلاف مستويات الإدارة المحلية "بلدية أو ولاية" ونرجع ذلك إلى الأسباب الأتية:

- المسؤولية الملقاة على عاتق وحدات الإدارة المحلية المتمثلة بالأساس في خدمة السكان المحليين وتلبية كل متطلبات خدماتهم سواء الكمية أو النوعية منها.
- التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والعلوم، وتنامي وتطور وسائل الاتصال وتأثيرها على زيادة الوعي مما زاد في الحاجة إلى العلاقات العامة واستخداماتها بما في ذلك الوحدات المحلية.
- التعقيدات المتزايدة في العديد من السياسات والإجراءات الحكومية مما خلق حاجة لدى المواطنين من أجل توضيح هذه السياسات والإجراءات وكيفية الالتزام بها.
- التزايد المستمر للمطالب والحاجيات للمواطنين المحليين دون فهم أو إدراك للقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات.<sup>15</sup>

بما أن ممارسة وظيفة العلاقات العامة تهتم بالفعل ورد الفعل، فإن وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات اجتماعية في حاجة دائمة إلى معرفة ردود أفعال المواطنين المحليين لما تقدمه لهم من معلومات حيث

قد يكون لهذه الردود آثار ملموسة بشكل كبير في تعديل السياسات وخطط وبرامج الوحدة المحلية وأساليب عملها.<sup>16</sup>

### 2.3 أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

بالنظر إلى مهام إدارة العلاقات العامة وواجباتها، فإن العلاقات العامة تشكل مرآة عاكسة للخدمات التي تقدمها للإدارة المحلية من واستقرار للمواطنين والمقيمين وغيرها العديد من الخدمات الأخرى. كما أن إدارة العلاقات العامة انتهجت سياستها بالاعتماد على أسس ومبادئ التعاون مع كافة أجهزة الدولة ومؤسساتها لتفعيل الدور التوعوي المشترك لمد جسور التواصل مع الجمهور من خلال ما تنظمه من أنشطة وفعاليات وبرامج توعوية على مدار العام.<sup>17</sup>

إن العلاقات العامة هي ذراع مهم لكل مسئول أو جهاز إداري أو قطاع من القطاعات، ويجب أن تكون في قمة اهتمام المسؤولين، وليس عيبا أبدا -كما قد يرى البعض- أن يكون حولك خبراء ومسؤولو إعلام وعلاقات عامة يمهّدون للقرارات التي تتخذها تلك الجهات ويواجهون الأزمات التي قد تخلقها بعض القرارات، أو يتصدون لتوجهات عدائية لمؤسسات أو دول تعمل على تقويض الأمن أو الاستقرار أو التشويش على الحياة العامة في الدول.

إن العلاقات العامة ستظل في الدول المتقدمة أداة من أدوات الوصول إلى الرأي العام، ومنفذ من منافذ السلطة على الجمهور، ومسارا لتوجيه الأحداث وتسييرها إلى النهايات المطلوبة. وينبغي أن نحذو نحو هذه الدول في توظيف العلاقات العامة في خدمة قضايانا وموضوعاتنا الوطنية.<sup>18</sup>

هنا يمكن القول إن الأهمية الحيوية للعلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية كانت السبب في تنامي الاهتمام بتأصيل هذه الوظيفة داخل هذه الوحدات، وقد ساهم هذا الاهتمام بالعلاقات العامة في جعل الخدمات المرتبط بها مجالات استثمارية واعدة للنهوض بهذا المجال الحيوي، ومما يؤكد ذلك أن معظم دول العالم المتقدمة قد سارت نحو هذا التوجه إدراكا منها بالنتائج الفعالة التي ستعكسها هذه العملية وهنا يكمن تحدي وحدات الإدارة المحلية الجزائرية.

### 4. خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية.

#### 1.4 خصائص الحكم الغير صالح:

في محاولة لرسم إطار واضح ومحدد حول خصوصية الإدارة المحلية الجزائرية يمكن مقارنة الموضوع

من خلال التطرق أولاً إلى خصائص الحكم السيئ أو غير صالح Poor Governance وهذا لتسهيل معرفة أسباب العجز داخل الإدارة المحلية الجزائرية ومن ثم تحديد الليات معالجتها وهذه الخصائص هي: <sup>19</sup>

- الحكم الذي يفشل في الفصل الواضح بين المصالح الخاصة والمصلحة العامة، وبين المال العام والخاص، ويتجه بشكل دائم إلى استخدام الموارد العامة أو استغلالها لصالح مصلحة خاصة.

- الحكم الذي ينقصه الإطار القانوني، ولا يطبق مفهوم حكم القانون.

- الحكم الذي يتميز بوجود أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة وسوء استخدامها.

- الحكم الذي يتميز بوجود قاعدة ضيقة ومغلقة وغير شفافة للمعلومات ولعملية صنع القرار بشكل عام وعمليات وضع السياسات بشكل خاص.

ومن يراقب العمل التنموي في الجزائر يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها منذ الاستقلال إلى اليوم في تهيئة بيئة ملائمة لبناء حكم صالح ومدى تخلف نسقها السياسي والإداري وعجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية، وفي تحقيق طموحات المواطنين وتلبية حاجياتهم.

#### 2.4 واقع الإدارة المحلية في الجزائر:

يمكن ربط خصوصية بيئة الإدارة المحلية في الجزائر أساساً بمشكلة التخلف السياسي والإداري وبطء عملية المشاركة السياسية الشعبية والفجوة الكبيرة بين الإدارة المحلية والمواطن المحلي ونقص الثقة المتبادلة بين الجهتين وانعدام الوسائل المطلوبة للتواصل ففي ظل هذا الاختلال البنيوي والوظيفي نمت العديد من مظاهر الأمراض والفساد الإداري، إضافة إلى قناعة المواطن المحلي الجزائري وإدراكه المتزايد بان الفساد مستشر في الأجهزة الإدارية المحلية ومهيئاً للانتشار والتوسع في ظل التغيب المستمر للشفافية والمشاركة.<sup>20</sup>

كل هذا يدفع بنا إلى محاولة فهم ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن وكم ضيعت الإدارة المحلية الجزائرية من فرص منذ الاستقلال إلى يومنا هذا في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية وعلى العلاقة بين المواطن والأجهزة الإدارية المحلية، والأهم من هذا وذاك ماهي السبل والليات لاسترجاع مكانة الإدارة المحلية الجزائرية وإعادة صنع صورتها الذهنية لدى المواطن المحلي، ومنه يمكن تلخيص واقع الإدارة المحلية في النقاط التالية:

- بما أن الإدارة المحلية تعمل من خلال بيئة ذات بعد سياسي واقتصادي وثقافي يكون لها تأثيرات جوهرية على خصائصها وفعاليتها<sup>21</sup> فإن بيئة الإدارة المحلية الجزائرية ما زالت تعتمد في تعاملاتها بالإرث الإداري والتنظيمي الموروث.
- مازالت الإدارة المحلية الجزائرية تستند على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، واتخاذ شكل رد فعل في التعامل مع الأوضاع الجديدة عوض الاعتماد على مدخل إدارة التغيير.
- عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات امام الرأي العام.
- انتشار المظاهر السلبية في الأجهزة الإدارية المحلية نتيجة انحسار المد القيمي والأخلاقي وتحلل العاملين فيها من القيم المهنية والأخلاق الوظيفية التي توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وتصرفاتهم الرسمية.
- التناقض الكبير بين الوضع الرسمي والواقع ويتجلى هذا في الظهور بما يجب ان تكون عليه الأمور خلافا لما هو عليه الواقع.<sup>22</sup>
- اسهام العديد من الأجهزة الإدارية المحلية في التخفيف من وطأة التلقين الإيجابية الاصيلة المستمدة من التراث الحضاري للامة والتواطؤ مع الممارسات السلوكية الشاذة والمنحرفة التي تقتربها العناصر الضعيفة التي استطاعت ان تقفز الى المواقع القيادية بأساليب ملتوية وغير مشروعة.<sup>23</sup>
- كل هذا أنتج الرداءة والفساد لواقع الإدارة المحلية الجزائرية، لذا فمن الضروري وضع حد للسلوكيات البيروقراطية وتفعيل التواصل والشفافية في المعاملات الإدارية والاصغاء الى انشغالات المواطنين، فعلى الرغم من وجود دوافع لإحداث التغيير في السياسات والقوانين والاليات حتى تتماشى والتحولات الاجتماعية الكبرى.

## 5. العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

### 1.5 دوافع ممارسة العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية:

يرى المفكرين أن على أن الأنظمة السياسية لا يمكنها الاستمرار ما لم تتبعها مساندة جماهيرية ووعي شعبي وستحول إلى الانعزال عن الشعب والانطواء على نفسها، فغياب الشعور بالمسؤولية لدى

المواطنين يساعد على انتشار اللامبالاة وزيادة الهوة بين السلطة والشعب.<sup>24</sup>

ولكي يتم التصدي لهذه المشكلات لا بد من استراتيجية بديلة لإصلاح الإدارة المحلية، فحتمية تطوير هذه الاخيرة أصبح القضية الأولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائي، فالتطوير الإداري يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة على مواجهة المشكلات، فبناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم بل أكثر من ذلك، فهنا تأتي أهمية العلاقات العامة في الإدارة المحلية بما تقدم من صورة طيبة وحسنة تحض بالقبول العام، ويمكن تلخيص هذا فيما يلي:

- اعتماد مبدأ الشفافية ومبدأ الرقابة باستمرار:

الشفافية هي وضوح ما تقوم به الإدارة ووضوح ما علاقتها مع الموظفين والمواطنين من الخدمة ومموليها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، كما أن الرقابة من الآليات الرئيسية في نجاح السياسات الإصلاحية وبدونها لا يمكننا الحد من ظاهرة الفساد في الإدارة المحلية الجزائرية، فهي تستهدف في البداية الأفراد لرسالتهم فتكشف أخطائهم وتصحح مسارهم وتوجههم للطريق العادل، حيث لا يكون هناك تفريط يؤدي إلى التسبب الإداري، وهذا ما يحول بين المنظمة الإدارية وبين أهدافها وخططها.

- تقريب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار المحلي وتفعيل دور المجتمع المدني:

يعد المجتمع السياسي من أهم القنوات التي تمكن الفرد من المشاركة الفعالة في صنع القرار، فالمجتمع السياسي يختار من خلال المواطن ممثليه عن طريق الانتخاب فيعطيهم الشرعية التي تضعهم في مختلف المستويات العمومية للسلطة، لتمثيله والتكلم بصوته والدفاع عن حقوقه بنزاهة وشفافية.

حيث يمكن توضيح أكثر أهمية وحتمية ممارسة العلاقات العامة داخل الإدارة المحلية عموماً والإدارة المحلية الجزائرية بصفة خاصة في النقاط التالية:

- التقدم الذي تشهده التكنولوجيات وتطور وسائل الاعلام والاتصال وأثرها على زيادة الوعي الشعبي، أدى إلى زيادة الحاجة إلى العلاقات العامة واستخداماتها في كل الدوائر

الحكومية بما في ذلك مختلف الوحدات المحلية.<sup>25</sup>

- الوظيفة الأساسية الملقاة على عاتق الإدارة المحلية والتي يمكن اعتبارها مسؤولية وجدت بالأساس لأجلها هذه الوحدات المحلية وهي خدمة المواطنين المحليين هؤلاء الذين يطالبون دائما بالتوسع وزيادة الخدمات سواء كان كميًا أو نوعيًا.
- من أجل مواجهة المشاكل المحلية التي تصادف مختلف الوحدات المحلية لابد فتح مجال النقاش مع الأطراف المؤثرة في توجهاتها وقراراتها، هذا الانفتاح مهم لتكون على تطلع واسع بمختلف الآراء والمطالب الشعبية.
- تزايد حجم المطالب واحتياجات المتزايدة على المواطنين دون فهم أو تقدير أو إدراك للحدود والقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية في مجال توفير الخدمات العامة والمحلية.<sup>26</sup>

## 2.5 دور العلاقات العامة في تنفيذ مخطط الإدارة المحلية الجزائرية:

العلاقات العامة تسعى بالأساس إلى خلق تفاهم وتوافق بين منظمات المجتمع وأفرده، مهمتها الكبرى هي التوفيق بين عناصر هذا المجتمع بمختلف هيئاته والتنسيق بين مصالحه المختلفة وينطوي هذا على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة ودور الفرد وأهمية صوت الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية في تقرير الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

حيث نعلم ان الإدارة المحلية الجزائرية تفرد عن الكثير من القطاعات الحكومية الأخرى بطبيعة وظيفتها الحساسة ومكانتها الوسيطة بين المواطن والحكومة المركزية وبطابعها التنموي، وانطلاقا من طبيعة هذه الرسالة التنموية المتشعبة دخلت الإدارة المحلية في منظومة من العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل مع عدد من الأطراف.

حيث شهدت الإدارة المحلية الجزائرية منذ صدور قانون البلدية والولاية سنة 1990 تطورات عميقة محاولة من خلالها مواكبة مختلف التحولات السياسية التي عاشتها الجزائر منذ إعلان التعددية السياسية وقد ترجم هذا الأخير بعدة إجراءات تصب ضمن منطق الليبرالية الاقتصادية وعلى رأسها العمل بعقود الامتياز بغرض تحقيق الفعالية الاقتصادية.

ولتحقيق هذا الهدف كانت العلاقات العامة من أهم الوظائف الإدارية التي عززت الشراكة بين مختلف الفواعل المحلية، بحيث لجأت المجالس الشعبية المحلية للبلدية والولاية على حد سواء إلى تبني مختلف طرق الاتصال والإعلانات الممكنة لتحسين خدماتها.<sup>27</sup>

وينص كل من قانون البلدية 10-11 والولاية 07-12 على أنه يمكن لأي شخص بحكم اختصاصه تقديم معلومات لأشغال لجان المجالس المحلية المنتخبة إذا أراد رئيس اللجنة الاستفادة من خبراته وهذا ما يوضح أنه يمكن للفرد للمشاركة في صنع القرار على المستوى المحلي، هذا إن أرادت السلطات المحلية إشراكه في العملية، سواء بالمشاركة المباشرة للمواطن أو بالمشاركة غير المباشرة له.<sup>28</sup>

## 6. خاتمة:

أدركت الدولة الجزائرية مؤخرا أهمية الإدارة المحلية ومساهمتها الفعالة في تحقيق تنمية شاملة للدولة، رغم نقص الوعي بدور العلاقات العامة داخل الإدارات المحلية خاصة أهميتها في بناء الصورة الذهنية الحسنة والطيبة فكلما كانت الصورة الذهنية لدى الجماهير ايجابية عن الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطن المحلي أتاح ذلك وجود مناخ يسمح لها بتحقيق أهدافها وأداء رسالتها وتقديم خدماتها وذلك من خلال تفهم الجماهير لدورها والإقبال على التعاون معها سواء كانت الجماهير الداخلية او الخارجية.

فيناط بإدارة العلاقات العامة التابعة للإدارة المحلية عدة مهام وأدوار فاعلة تشكل صلة وصل وأسلوب تفاعلي نشط داخل الوحدة المحلية وخارجها، حيث تساير مسيرة التطور والتحديث التي تتبناها الوحدة المحلية في مختلف قطاعاتها، إذ جهدت لإدخال التقنيات والأجهزة والوسائل الحديثة التي تنعكس إيجابا على النتائج والتواصل مع الجمهور.

فعمل الإدارات المحلية لا بد أن يقابلها رضا المواطن والموظف على حد سواء وبذلك كان لا بد من قياس اتجاهاتهم والحرص على تحقيق التجاوب الجماهيري حيث ان مصطلح العلاقات العامة أصبح مرافقا للإدارة الناجحة والعصرية.

فينسب للاقترحات التي ندعو للأخذ بها فهي:

- نأمل من الحكومات البدء بتطبيق وظيفة العلاقات العامة في مفاصل العمل الإداري
- كافة لضمان التخلص من حالات الانحراف والخلل التي تكون العائق الأكبر الذي يحول دون تحقيق غايات وأهداف الإدارة.

- يعد التعريف بدور العلاقات العامة بكونها تسهم في إبراز الصورة المشرفة للمؤسسة ودورها في المجتمع انطلاقاً من إبراز مدى التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية، كما تمكنه من تحقيق التكيف والانسجام بينها وبين جماهيرها، ومن أجل ضمان معرفة الجميع بهذه الأهمية كان لابد من إقامة مؤتمرات ودورات لتعريف بماهية العلاقات العامة وكيفية عمل آلياتها مما يوفر تطبيقاً سليماً لها.
- العلاقات العامة تسعى للتخطيط لأنشطتها وهو ما يجعلها فعالة في تحقيق التطوير الإداري بالإدارات المحلية، لأن هذه الأخيرة لها موقع حساس من حيث قربها من المواطن فكان من الضروري الاهتمام بمتطلباته وبآرائه تجاه هذه المنظمة.
- تشريع قوانين خاصة تعمل على توفير البيئة الملائمة لضمان تعميم قواعد العلاقات العامة، إذ أن تشريع هذه القوانين يمنح القوة الملزمة ولا تسمح لأحد مخالفتها في كافة أقسام والإدارات.
- يجب على الحكومات العمل على توحيد المساعي العربية في مجال تطبيق العلاقات العامة لأنها في أمس الحاجة لها في وقتنا الراهن.

## 7 . الهوامش والمراجع:

1. إبراهيم عبد العزيز البعيز، العلاقات العامة: تحدي جديد للجامعات السعودية، مجلة العلاقات العامة والاعلان، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والاعلان، العدد الثالث، 2015.
2. محمد منير حجاب وسحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص32.
3. إبراهيم عوجة، مقدمة في العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة، القاهرة، 1999، ص21.
4. غريب عبد السميع غريب، الاتصالات والعلاقات الإنسانية في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 49.
5. ادوارد بيرنيز واخرون، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة، دار المعارف، القاهرة، د س ن، ص13.
6. محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2000، ص12.
7. فطيمة البصير، واقع العلاقات العامة في البرلمان الجزائري مجلس الأمة نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 / 2008، ص ص 113-114.
8. عبد الناصر أحمد جردات ولبنان هاتف الشامي، مرجع سابق، ص 41.
9. عبد العزيز صالح بن حيثور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر، عمان، 2000، ص43.

10. أحمد الجبلاي، إشكالية عجز ميزانية البلديات، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 17.
11. بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، ص 259.
12. الزعبي سمارة خالد، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها دراسة مقارنة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1984، ص ص 60-61.
13. قرواط يونس، واقع ممارسات العلاقات العامة على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية البليدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص ص 234-235.
14. كورنل فريد، العلاقات العامة والإشهار "إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، صادرة عن مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، العدد 01، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 97.
15. مزياي فريدة، الإطار القانوني، للجماعات المحلية "واقع وآفاق"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24 ديسمبر، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 175.
16. عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية "دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة"، رسالة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 158.
17. احمد يوسف عبد اللطيف بوهزاع، دور العلاقات العامة في الارتقاء بواقع الإدارات العامة في وزارة الداخلية من خلال تطبيق الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير، تخصص الإعلام والعلاقات العامة، كلية الآداب والعلوم الجامعة الاهلية، 2017، ص 85.
18. نقلا عن الرابط الالكتروني: <http://www.al-jazirah.com/2017/20170504/ar6.htm>، 2019/12/04، على الساعة 08:40
19. بومدين طاشمة، التحولات السياسية وإشكالية التنمية، مقال في مجموعة من المؤلفين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 7.
20. نفس المرجع، ص 8.
21. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، ص 312.
22. بومدين طاشمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.
23. مقدم سعيد، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد 2، 1993، ص 7.
24. عذراء عيواج، مرجع سبق ذكره، ص 157.
25. وردة ميهوب، العلاقات العامة كألبة لترقية أداء البلدية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية سيدي أمبارك، رسالة الماستر أكاديمي، تخصص الادارة والحكمة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص 53.

26. عذراء عيواج، مرجع سبق ذكره، ص 159.
27. هاجر بوداود، العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، رسالة ماستر، تخصص الإدارة والحكومة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017، ص 49.
28. سليمان فسية نورة، تحديات الإدارة المحلية الجزائرية والسياسات المقترحة لإصلاحها، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، ص ص 321-322.

الملحق "ب": الاستمارة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صالح بوينيدر قسنطينة 3



كلية العلوم السياسية

استمارة بحث لإنجاز مذكرة دكتوراه حول

دور العلاقات العامة في تعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية  
الجزائرية  
دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة.

إشراف الأستاذة(ة):

بن عبد الرحمان يسمينة.

إعداد الطالبة:

لعجل راضية

ملاحظة:

- هذه الاستمارة موجهة لموظفي مصلحة.
- إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.
- نرجو منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل عناية ودقة وعدم ترك أي سؤال وذلك عن طريق وضع علامة (x) في المكان المناسب.
- وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

المحور الأول: بيانات شخصية:

1. السن: أقل من 25 سنة  بين 25-40 سنة  أكثر من 40 سنة
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعة

أخرى تذكر.....

4. المستوى المهني: متصرف  ملحق رئيسي للإدارة  ملحق للإدارة

أخرى تذكر.....

5. الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  بين 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مكانة نشاط العلاقات العامة في ولاية قسنطينة:

1. هل هناك نشاط للعلاقات العامة داخل إدارة ولاية قسنطينة؟ نعم  لا
2. في حالة الإجابة بلا ما هي الجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين داخل الولاية؟  
خلية الاتصال  الأمين العام  المسؤول المباشر

أخرى اذكر.....

3. ما هي الوظائف التي تقوم بها خلية الاتصال داخل الولاية؟ (عدة إجابات محتملة)

- الاهتمام بشؤون الموظفين

- استقبال المواطنين ومعرفة انشغالاتهم

- المساعدة في مشاريع تنمية الإدارة المحلية

- دراسة اتجاهات الرأي العام

- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سلمية عن الولاية

4. هل تعقد إدارة الولاية اجتماعات موضوعها تحسين الصورة الذهنية للولاية سواء بالنسبة

للموظفين او المواطنين؟

نعم  لا

5. الى أي مدى تعتمد الإدارة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال بالولاية؟

نسبة كبيرة  نسبة متوسطة  نسبة ضئيلة

6. ما هو فهمك لوظيفة العلاقات العامة؟ (عدة إجابات محتملة)

- وظيفة اتصالية تولي اهتمامها بالموظفين وانشغالاتهم
- وظيفة اتصالية تهتم بالمواطنين وكسب ثقتهم
- وظيفة إدارية يشرف عليها جهاز مختص مهمته كسب تأييد ودعم الجماهير الداخلية والخارجية على حد سواء والتواصل الدائم بهما
- أخرى اذكر .....

### المحور الثالث: بيانات خاصة للكشف عن مجهودات الولاية في تفعيل الشفافية

#### والمشاركة مع الجمهور الداخلي:

1. ما هي وسيلة الاتصال المعتمدة بين الموظفين والمسؤولين؟

الاجتماعات  الهاتف  الإيميل  المراسلات الإدارية  الاتصال المباشر بالمسؤولين  لوحة الإعلانات

أخرى اذكر .....

2. ماهي نوعية اتصالك بالمسؤولين؟

شؤون العمل  مسائل شخصية  شؤون تخص الزملاء

تقديم مقترحات تخص العمل

3. هل يتم عادة التواصل بالمسؤولين بالموظفين؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هو سبب تواصلهم؟

لتقديم التوجيهات والأوامر  حل مشاكل الموظف الشخصية

مناقشة الأمور الإدارية التي تخص العمل  مناقشة شؤون الزملاء

أخرى اذكر .....

4. هل يقدم المسؤولون معلومات صحيحة عن العمل؟

نعم  لا  معلومات غير مفهومة  معلومات غامضة

5. هل يفتح لك المجال للمشاركة بتقديم اقتراحات وآراء في وضع خطط لترقية نشاط الإدارة؟

نعم  لا

6. ما هو رأيك في منصبك الذي تعمل فيه هل أنت راضي عنه؟

نعم  لا

- إذا كانت غير ملائمة فما هو السبب؟ (عدة إجابات محتملة)

انعدام الاحترام بين الموظفين والمسؤولين  غياب المكافآت والحوافز

الأجر غير ملائم  انعدام المساواة في العمالة  سوء خدمات التأمين الاجتماعي

أخرى اذكر.....

7. ما هي الصورة التي تحملها عن إدارة ولاية قسنطينة؟

جيدة  عادية  سيئة

6. هل تتكلم بإيجابية عن ادارتك عند الخروج من العمل؟

دائماً  أحيانا  ابدا

7. هل لك استعداد لتقديم المساعدة لإدارة الولاية عند الضرورة؟

نعم  لا

8. في كلتا الاجابتين ما هو السبب الذي يدفعك لذلك؟

.....

.....

.....

## المحور الرابع: بيانات خاصة للكشف عن مجهودات الولاية في تفعيل المشاركة

### والشفافية مع الجمهور الخارجي:

1. هل يتصل المواطنون بالمسؤولين من خلال؟

- الاتصال الشخصي  الانترنت  مكتب خاص لاستقبال المواطنين   
الوساطة  حضور المجالس الولائية

أخرى اذكر.....

2. هل يتصل المسؤولون بالمواطنين المحليين من خلال؟

- الإعلانات  الأنترنت  أيام استقبال  وسائل الإعلام العمومية   
لوحات إعلانية

أخرى اذكر.....

3. كيف ترى استجابة المسؤولين لاهتمامات ومصالح المواطنين؟

- جيدة  عادية  سيئة

4. هل توجد بالولاية هذه الخدمات؟ (عدة إجابات محتملة)

- التزويد بالمعلومات لمن يحتاجها

- سهولة الاتصال بالمسؤولين

- سرعة أداء الخدمة

- اشراك المواطن في تقديم الحلول

5. هل تهتم الولاية بمعرفة مشاكل وانشغالات المواطنين؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الوسيلة لذلك؟

- الهاتف  صندوق الشكاوى  استقبال المسؤول  الوساطة   
الاتصال بخلية الاتصال

أخرى اذكر.....

6. هل ترى ان الولاية تقوم بإخفاء المعلومات والحقائق التي تهتم المواطن؟  
دائماً  أحيانا  أبدا

7. هل يهتم المسؤولون بالولاية بأداء المهام التالية؟ (عدة إجابات محتملة)

- التوضيح للمواطن سبب اتخاذ قرار معين
- اطلاع المواطنين بمدى المجهودات المبذولة في سبيل خدمتهم
- تقديم المعلومات والحقائق عن خطط الولاية
- اطلاع المواطنين على المشاكل التي تواجه المسؤولين بالولاية

8. ما هو تقييمك لمستوى الخدمات التي تقدمها الولاية للمواطنين؟

جيدة  عادية  سيئة

10. هل المشاريع والخطط التي تقوم بها الولاية لها مصداقية برأيك؟

دائماً  أبدا  أحيانا

9. ما هي الأهداف التي يسعى نشاط العلاقات العامة لتحقيقها؟ (عدة إجابات محتملة)

- تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير عن الولاية
- خلق علاقات جيدة بين الولاية والمواطن المحلي
- رفع الروح المعنوية للموظفين بالولاية والاهتمام بمصالحهم
- توضيح السياسات والخطط للجماهير الداخلية والخارجية

10. هل يواجه نشاط العلاقات العامة والاتصال عوائق بالولاية؟

نعم  لا

11. برأيك هل السبب في هذه العوائق؟

المواطنين  الإدارة

أخرى اذكر.....

12. ما هي المشاكل التي تقف أمام جمع المعلومات والبيانات في الإدارة؟

- نقص وسائل الاتصال
- ضغط العمل بسبب نقص الموظفين
- إهمال الموظفين في أداء مهامهم
- المعلومات في غالب الأحيان غير صحيحة

13. برأيك هل الغموض والأفكار المبهمة قد تؤدي الى تكوين صورة نمطية عن الإدارة المحلية

لدى المواطن؟

- نعم  لا

14. هل برأيك عدم الاهتمام بالعلاقات العامة يؤدي بالضرورة الى انخفاض مستوى تقديم

الخدمات؟

- نعم  لا

15. هل برأيك افتقاد الفهم للاتصال يجعلها غامضة ويسبب تضارب الآراء لدى المواطنين؟

- نعم  لا

## الملحق "ج": تصريح الدراسة الميدانية.



Université constantine3 Salah Bounider

Faculté des Sciences politiques

جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر



كلية العلوم السياسية

نيابة قسم التنظيم السياسي والإداري المكلفة بالدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

إلى السيد: مدير الإدارة المحلية

بقسنطينة

السيد(ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد،

لنا الشرف أن نراسلكم بهدف استقبال الطالب (ة):

اسم ولقب الطالب (ة): لعل راجية

المستوى: دكتوراه (L.M.D.)، التخصص: علوم سياسية

عنوان الرسالة: دور العلاقات العامة في تعزيز الشراكة والمشاركة في

الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة إدارة ولاية قسنطينة

اسم ولقب الأستاذ المشرف: بن عبد الرحمن بسطون

بغرض إجراء بحث ميداني على مستوى مؤسستكم الموقرة في الفترة الزمنية الممتدة من ..... / ..... / 20... إلى غاية ..... / ..... / 20...، مع الالتزام باستخدام المعلومات المتحصل عليها إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم منا كل التقدير والاحترام.

تأشيرة عميد(ة) كلية العلوم السياسية



تأشيرة السيد(ة) مسؤول المؤسسة المستقبلية



تأشيرة وختم السيد(ة) نائب مدير الجامعة المكلف

بالعلاقات الخارجية والتعاون والنشاط والاتصال

والتظاهرات العلمية

الأستاذ: شوقي بن عباس

قسنطينة في: ..... / ..... / 2021



**Full Name: Radia Ladjel**

**The role of public relations in promoting transparency and participation in Algerian local government**

**A case study of Constantine state administration**

**A thesis Submitted for PHD Degree in political Science**

**Abstract:**

The topic of this study is to clarify the role of public relations as a modern means of activating transparency and participation in local administrations. The research focuses on deepening the reality of public relations activity within the Algerian local administration in terms of its applicability, control, utilization of its objectives and its impact on achieving a transparent environment of participation for all audiences involved in the development process.

In order to achieve the objectives of the study, the theoretical material was collected and analyzed, as well as the data obtained from the field study carried out by the administration of the state of Constantine, and at the end of the study the two parts were combined.

Finally, the study concluded that the activity of public relations is an effective and successful means for what it brings to the local administration by increasing its effectiveness and creating a good mental image of it with its public. internal and external, especially in light of the development of new methods of development of the Algerian local administration and relying on digitization, as public relations contributes to providing data and information in a transparent manner and to ensuring the involvement of internal and external audiences, which contributes to developing a sense of responsibility towards local development projects and responding to them and participating in their implementation and success.

However, we note that the Algerian local administration has not yet understood the importance of public relations in the success and efficiency of local administrative work and the rapprochement of the citizen with the administration despite the efforts made to advance this function, and the full conviction of the necessity of this function because of the extent to which public relations program activities and events have been successful in embodying transparency and participation in local government in general.

**Key words:**

Public relations, Algerian local administration, transparency, participation.

**Supervisor: Benabderrahmane Yasmina – D Professor – University of Constantine3**

**2023-2022**