

جامعة الجزائر3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية  
دراسة حالة : ولاية وبلدية برج بوعريرج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال المؤسسي

إشراف الأستاذة:

د. فتحية معتوق

إعداد الطالب:

كمال فار

السنة الجامعية: 2017\_2018

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين، إلى الإخوة و الأخوات

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

إلى كل طالب علم

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

## كلمة شكر

بعد حمد الله وشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل،  
نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة معتوق فتحية على ما قدمته  
لنا من نصائح وتوجيهات عليمة لإخراج هذا العمل في  
صورته النهائية، والتي لم تبخل علي بمساعدتها ونصائحها،  
كما نتوجه بالشكر لكل من قدم لنا العون من قريب أو من  
بعيد.

# خطة الدراسة

مقدمة

## الإطار المنهجي

\_الإشكالية والتساؤلات

\_أسباب اختيار الموضوع

\_أهداف الدراسة

\_أهمية الدراسة

\_حدود الدراسة

\_منهج الدراسة وأدواتها

\_تحديد المفاهيم

\_الدراسات السابقة

## الإطار النظري

الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال المؤسساتي

المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي

المطلب الثاني: مقاربات الاتصال المؤسساتي

المطلب الثالث: مخطط الاتصال المؤسساتي

**المبحث الثاني : الاتصال المؤسساتي العمومي**

**المطلب الأول : تعريف الاتصال المؤسساتي العمومي**

**المطلب الثاني : وظائف الاتصال المؤسساتي العمومي**

**المطلب الثالث:الاتصال العمومي في ظل علاقة الدولة\_المواطن**

**المطلب الرابع : العلاقة بين الاتصال العمومي والاتصال السياسي**

**المطلب الخامس : الاتصال العمومي والفضاء العام**

**المبحث الثالث: الاتصال العمومي المحلي**

**المطلب الأول: تعريف الاتصال العمومي المحلي**

**المطلب الثاني: الاتصال المحلي بين الخدمة العمومية والتسويق السياسي**

**المطلب الثالث: وسائل الاتصال المحلي**

**المطلب الرابع: العلاقات العامة في الإدارة المحلية**

**الفصل الثاني: المنطلقات النظرية والفكرية للإدارة المحلية والخدمة العمومية**

**المبحث الأول : منظومة الإدارة المحلية والمواطن**

**المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية**

**المطلب الثاني : فلسفة وجود نظام الإدارة المحلية**

**المطلب الثالث: مفهوم المواطن والمواطنة**

**المبحث الثاني:أدوار الإدارة المحلية وأهميتها**

**المطلب الأول: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية**

المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية

المبحث الثالث : تطور مفهوم الخدمة العمومية

المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية

الفرع الأول : تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الإداري الفرنسي

الفرع الثاني : تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الأوروبي

المطلب الثاني: مقاربات الخدمة العمومية

المطلب الثالث: تعريف الخدمة العمومية

المطلب الرابع : مبادئ الخدمة العمومية

المبحث الرابع: أنواع الخدمات العمومية وطرق تسييرها

المطلب الأول: أنواع الخدمات العمومية

المطلب الثاني: طرق تسيير الخدمات العمومية

المطلب الثالث: الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الحديث

الفرع الأول: جودة الخدمات العمومية

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الخدمة العمومية

الفصل الثالث : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالخدمة العمومية

المبحث الأول : إعلام المواطن ودوره في تحسين الخدمة العمومية

المطلب الأول : مفهوم إعلام المواطن (الإعلام الإداري)

المطلب الثاني : إعلام المواطن ومفهوم الشفافية الإدارية

**المطلب الثالث :** دور إعلام المواطن في تحسين الخدمة العمومية

**المبحث الثاني :** مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

**المطلب الأول :** مفهوم مشاركة المواطن في الإدارة المحلية

**المطلب الثاني :** الآليات المختلفة لمشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

**المطلب الثالث :** دور مخطط وإستراتيجية الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

**المطلب الرابع :** أهمية مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

**المبحث الثالث :** دور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية

**المطلب الأول :** تعريف تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة

**المطلب الثاني :** دور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية

## **الإطار التطبيقي**

**الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة**

### **المحلية الجزائرية**

**المبحث الأول :** الإدارة المحلية في الجزائر

**المطلب الأول :** نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر

**المطلب الثاني :** مستويات الإدارة المحلية في الجزائر

**الفرع الأول :** البلدية وهيئاتها

**الفرع الثاني :** الولاية وهيئاتها

**المطلب الثالث :** مشكلات الإدارة المحلية في الجزائر

**المبحث الثاني : دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية**

**المطلب الأول : تطور مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر**

**المطلب الثاني : طرق تسيير الخدمات العمومية المحلية**

**المطلب الثالث: إصلاح وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر**

**المطلب الرابع : دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية**

**المبحث الثالث : تطور الاتصال المؤسسي في الإدارة العمومية الجزائرية**

**المطلب الأول: مراحل تطور الاتصال المؤسسي في الإدارة المحلية الجزائرية**

**المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن**

**المطلب الثالث: الحق في الإعلام الإداري(إعلام المواطن) في الإدارة المحلية الجزائرية**

**المطلب الرابع: الأطر القانونية لمشاركة المواطن في الإدارة المحلية الجزائرية**

**المبحث الرابع : تفعيل الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية وأثره في تحسين الخدمة العمومية**

**المطلب الأول : دور الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن في تحسين الخدمة العمومية**

**المطلب الثاني : وسائل الاتصال المحلية و تحسين الخدمة العمومية**

**المطلب الثالث : تكنولوجيات الاتصال الحديثة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر**

**الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة ونتائجها**

**المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة**

**المبحث الثاني : تحليل الجداول البسيطة**

المبحث الثالث : تحليل الجداول المركبة

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

الملاحق

مقدمة

## مقدمة:

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع البشري في أساسها هي ظاهرة اتصالية تسهل أغراضه من ناحية، وتحقق الهدف الإنساني من التجمع من ناحية أخرى، فالاتصال يتضمن معلومة يتم تبادلها لتحقيق منفعة وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقة اتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد مهما كان شكلهم وتنظيمهم. وفي عصرنا هذا لا يمكن أن نتصور مؤسسة اقتصادية أو خدماتية أو إدارة عمومية ناجعة بدون شبكة اتصال فعالة قائمة على التفاعل، المشاركة والحوار، حيث أثبتت العديد من الدراسات أنه هناك علاقة وطيدة بين الاتصال وفعاليته ومدى الزيادة في الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى العلاقة الطردية الموجودة بين انتشار الألاستقرار والاضطرابات ونقص الاتصال، وبين نقص ممارسة الاتصال وضعف الإنتاجية.

إن الاتصال المؤسسي هو العصب الحساس في تسيير المؤسسة وشرط ضروري من شروط نجاحها وازدهارها، خاصة مع التطور السريع الذي تعرفه المجتمعات البشرية في عصرنا الحديث، وهو ما فرض على المؤسسات العمومية الإدارية تجنيد كافة الوسائل لمواكبته خاصة فيما يتعلق منها بالجانب الاتصالي، إذ لم يعد الاتصال حكرا على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح وخلق الثروات، بل أصبح من الضروري على المؤسسات الإدارية الالتحاق بهذا الركب لبلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها وتنفيذ نشاطاتها.

ومن جهة أخرى تتوقف الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودتها ونوعيتها أي مستوى الإشباع الذي تحققه لمختلف الحاجات العامة خصوصا في ظل انتهاج النمط اللامركزي في التسيير والذي من المفروض أن يضمن أعلى معدلات الإشباع لمختلف الحاجات المجتمعية المحلية، بما أنه يضمن تسيير الشؤون المحلية من طرف المواطنين المحليين أنفسهم الذين هم أدري بها.

وقد احتل موضوع ترقية وتحسين الخدمة العمومية الصدارة في العديد من المجتمعات وذلك بداية من ثمانينات القرن العشرين، ونال هذا الموضوع أهمية بالغة في المحافل الدولية والمؤتمرات العلمية وبالأخص ضمن الجهود المبذولة في تبني أفكار نظرية الحكم الراشد، إذ يستدعي في ظل البيئة العالمية الحديثة أن تأخذ الدول بالتوجه نحو إدماج المواطن والمؤسسات والقطاع الخاص في عملية صنع السياسات والقرارات وتحمل المسؤوليات لتكامل الأدوار من أجل خلق التنمية الشاملة.

وفي الجزائر، نجد العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني واحتياجات المواطنين. وذلك عن طريق عصرنة المؤسسات الإدارية المحلية لتحقيق تنمية مستدامة في كل المجالات المختلفة، خاصة على المستوى المحلي، إلا أن واقع الخدمة العمومية المحلية اعترضه العديد من التحديات والعراقيل لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تشهد الجزائر على غرار دول العالم اهتماما متزايدا بموضوع الاتصال لما له من أهمية في التسيير المحلي، وتعزيز صلات التواصل بين المواطن والإدارة في إطار توسيع مشاركته في الحكم المحلي. وقد عبرت الجزائر منذ التسعينات عن موضوع الاتصال من خلال مختلف القوانين والإصلاحات تبرز فيها ضرورة تعميق المسار الديمقراطي وتمكين المواطنين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر العملية الاتصالية في الإدارة المحلية على تحسين الخدمة العمومية، تحديدا بولاية بلدية برج بوعرييج. ومن أجل إنجاز هذا البحث، قمنا بوضع خطة مكونة من خمسة فصول، حيث تطرقنا في **الإطار المنهجي** إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، منهج الدراسة وأدواتها، عينة الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة).

وفي الإطار النظري، يأتي **الفصل الأول** كمدخل عام للاتصال المؤسساتي من خلال تحديد مفهومه، مقارباته، المخطط الاتصالي، ثم بعد ذلك تعرضنا إلى مفهوم الاتصال

المؤسساتي العمومي من خلال تحديد مفهومه ووظائفه وكذا العلاقة بين الاتصال العمومي والسياسي بالإضافة إلى علاقته بالفضاء العام، كما تطرقنا إلى مفهوم الاتصال العمومي المحلي ووسائله، وقد ارتأينا الوقوف على مفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية.

وأما **الفصل الثاني** بعنوان المنطلقات الفكرية والنظرية للإدارة المحلية والخدمة العمومية، حيد حاولنا تحديد ماهية الإدارة المحلية وفلسفة وجودها، أهميتها ودورها في تقديم الخدمات العمومية، كما حاولنا استعراض تطور مفهوم الخدمة العمومية، مبادئها وأنواعها وطرق تسييرها، والتأكيد على التسيير العمومي الجديد كمدخل لتحسين الخدمة العمومية.

وفي **الفصل الثالث**، فقد تم إبراز العلاقة بين الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال تحديد دور إعلام المواطن و مشاركته في تحسين الخدمة العمومية، بالإضافة إلى إبراز دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية. ما الإطار التطبيقي فقد تضمن فصلين، حيث نجد **الفصل الرابع** بعنوان العلاقة بين الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث حاولنا تحديد مراحل تطور الإدارة المحلية الجزائرية مع تبيان مستوياتها وأهم مشكلاتها، بالإضافة إلى دورها في تقديم الخدمات العمومية من خلال عرض تطور مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، وكذا طرق تسييرها وسبل إصلاحها.

ومن جهة أخرى تعرضنا لتطور دور الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال تحديد تطور إعلام المواطن في الإدارة المحلية وكذا الأطر القانونية لمشاركة المواطن المحلية، وفي الأخير حاولنا إبراز أهمية تفعيل الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية وأثره على تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل العملية الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطن، وكذا تفعيل دور وسائل الإعلام المحلية في تحقيق ذلك، بالإضافة إلى أهمية تبني تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

وفي الأخير نجد **الفصل الخامس** بعنوان تحليل بيانات الدراسة ونتائجها، حيث حاولنا من خلاله تقديم لمحة عن ولاية وبلدية برج بوعريريج من بين الحالات المدروسة، وفي الأخير قمنا بعرض التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة وتقديم نتائجها.

# الإطار المنهجي

## الإشكالية والتساؤلات:

فرضت متطلبات التنمية في كثير من الدول النامية، توسيع وتطوير الخدمات العمومية التي أصبحت تمثل في الاقتصاديات المعاصرة أحد رهانات التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. لهذا يعتبر موضوع الخدمة العمومية من بين المواضيع التي احتلت الصدارة في العديد من المجتمعات بداية من ثمانينات القرن العشرين، حيث حظي هذا الموضوع بأهمية بالغة لدى الباحثين بعد أن كان محل اهتمام السياسيين وصناع القرار.

وفي هذا الإطار، تعتبر الإدارة المحلية جهازا رسميا منظما يعمل على تقديم الخدمة العمومية وتسيير شؤون متنوعة في الحياة العامة. فهي بمثابة شخص معنوي وتمثل من منظور اتصالي طرف في وضعية اتصالية تربطها بطرف آخر معني بشؤونها ومستفيد من خدماتها وهو المواطن<sup>1</sup>. إن قيام الإدارة المحلية بتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات يتطلب معرفة رأي المواطن فيها خاصة وأنه الهدف النهائي لها، لهذا فإن الإدارة المحلية تحاول إشراكه في هذه العملية من خلال ما تعتمز القيام به محليا بتقديم مختلف البرامج والخطط وتنفيذها بما يتوافق مع آراء وتوقعات أفراد المجتمع المحلي، لاسيما وإن إشراك المواطن ومساهمته يعتبر نوعا من التدريب على الممارسة الديمقراطية من خلال المشاركة في المجالس واللجان المحلية التي تشرف على السياسة المحلية ومن ضمنها وضع البرامج وتنفيذها إلى جانب الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يجعل المؤسسات المحلية أكثر ديمقراطية واستجابة لرغبات وحاجات المواطن، باعتبار أن مشاركة المواطنين في العديد من هذه المؤسسات سيؤدي حتما إلى دعم نشاطها.

---

1 \_ بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء أمير علي، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص12.

وفي الجزائر، نجد أن مفهوم الخدمة العمومية قد أخذ منحى آخر غير المفهوم السائد في الدول الغربية على صعيد التصور النظري والممارسة معا، وذلك بسبب ارتباطه بالتصورات الاجتماعية التي يحملها المجتمع، فبعد الاستقلال مباشرة ونتيجة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري من خلال إتباعه للنظام الاشتراكي، ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بتلك الصورة التي منحت للدولة مركز الدولة القوية القادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين وبشكل كامل على أساس أنها المسؤول الوحيد عن ذلك. ومع التحولات التي شهدتها الجزائر، نتيجة عوامل خارجية منها العولمة واقتصاد السوق، وداخلية حيث كان للتحويل السياسي من النظام الاشتراكي إلى نظام أكثر انفتاحا، نتائج أساسية فرضت ضرورة قياس الفعالية وضمان خدمة عمومية جيدة ترتقي إلى مستوى عال، خاصة في ظل نمو الوعي المدني لدى المواطنين وشيوع ثقافة الديمقراطية والتشارك الذي شكل ضغطا على الهيئات العمومية الوطنية.

وفي هذا السياق، ظهرت العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية، تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي واحتياجات المواطنين من خلال محاولات عصرنة المؤسسات الإدارية المحلية والاستجابة لشروط التنمية المستدامة خاصة على المستوى المحلي، إلا أن واقع الخدمة العمومية المحلية اعترضه العديد من التحديات والعراقيل لتحقيق الأهداف المرجوة.

والملاحظ أن الجزائر التي تشهد اهتماما كبيرا بموضوع اللامركزية بأبعادها الإدارية المختلفة، في إطار إيجاد اقتراحات لتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في تحسين الخدمة العمومية، لم تنجح في جعل الاتصال الأساس الذي يحقق هذه اللامركزية من خلال وضع قنوات بين كل العناصر المكونة للمجتمع المحلي (مسؤولين، منتخبين، مواطنين، ..)، وجعلها مفتوحة للحوار والتشاور والاستفادة من كل ما هو إيجابي ومحلي في نفس الوقت.

لقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات في مجال الاتصال، أن تطبيق مقاربة الاتصال المؤسساتاتي\* ضروري لمسايرة عملية التنمية على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والسياسي، فهو يسمح بصياغة وتخطيط برامج التنمية وتشجيع مشاركة المواطنين، كما يعمل على تقوية وإيجاد مشاريع تنموية من خلال إعطاء قيمة للعلاقات التشاركية وتعبئة مجموع الفاعلين في منطقة ما. بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق الاتصال المؤسساتاتي بفعالية كبيرة، يسمح بتنفيذ وتأدية مهمة حساسة ووقائية في نفس الوقت، حيث يمكن السلطات المحلية من أخذ زمام المبادرة وممارسة الاتصال وذلك بإعطاء المعلومات للمواطن والتقرب منه، علما بأن هذا السلوك في حد ذاته يعطي الهيبة والمصداقية للإدارة، مما يؤدي إلى عدم ترك أي فراغ اتصالي من شأنه أن يكون محل استغلال من قبل قنوات غير رسمية التي تعمل على نشر التوترات والإختلالات الاتصالية.

إن مسار تطوير وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر لا يسمح بمشاركة المستفيدين منها، وذلك بسبب عدم فتح قنوات الاتصال والإعلام وبسبب عدم تفعيل المشاركة المباشرة، الأمر الذي يجعلها عاجزة عن تنظيم عملها وتطويره ضمن السياق الاتصالي والتفاعلي ووفق استراتيجيات اتصالية حديثة قادرة على تشخيص مشكلات الخدمة العمومية وتحديدها بشكل عام. وفي هذا الإطار تعتبر ولاية وبلدية برج بوعريريج، من بين مؤسسات الإدارة المحلية التي تسعى إلى التواصل والتفاعل مع المواطنين بشكل دائم ومستمر عبر مختلف مصالحها وفروعها، وهذا بحكم الأدوار والوظائف التنموية المطالبة بتأديتها، ومن أجل تقديم الخدمات في المستوى المطلوب، يجب أن تعطي أهمية كبيرة للعملية الاتصالية التي تؤثر فيها عدة عوامل، غير أنها تعاني من نقص في ممارسة الاتصال المؤسساتاتي والذي انعكس سلبا على جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطنين. وانطلاقا من هذه الإشكالية، يمكن طرح التساؤل المحوري التالي:

---

نشير هنا إلى الاتصال المؤسساتاتي العمومي الذي تمارسه مختلف مؤسسات الدولة كالإدارة المحلية(البلدية والولاية)\*.

إلى أي مدى يعتبر الاتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في تحسين  
الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعريرج؟

تساؤلات الدراسة:

1\_ ما هو واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن تحديدا بولاية وبلدية برج بوعريرج؟.

2\_ ما هو واقع الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعريرج؟.

3\_ كيف أثرت طبيعة الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن على عملية تحسين  
الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج بوعريرج؟.

4\_ هل تساهم وسائل الاتصال المحلية في تحسين الخدمة العمومية بولاية وبلدية برج  
بوعريرج؟.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لموضوع الدراسة (الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية  
الجزائرية)، ينطلق من الاهتمام بموضوع إصلاح وتحسين الخدمة العمومية، باعتبارها مرتكز  
النهوض بجودة الحكم، وانطلاقا من قناعتنا أن أي تطوير وتحديث داخل الدولة لا بد أن  
يكون موضوعه إصلاح وترشيد علاقة المواطن بمؤسسات الدولة، علما أن الاتصال  
المؤسسي هو أحد المرتكزات الأساسية لإعادة النظر في طبيعة العلاقة بين المواطن  
والإدارة وردم الهوة بينهما. ومن الأسباب أيضا، نجد الرغبة في تحديد العوامل والأسباب  
الاتصالية التي تقف وراء عدم فعالية الخدمات العمومية على المستوى المحلي.

إن اختيارنا لموضوع البحث ينبع أساسا من القيمة العلمية لموضوع الاتصال المؤسسي  
الذي يمكن أن يشكل أحد الآليات الأساسية في تحسين الخدمة العمومية من خلال زيادة  
إضفاء الشفافية، النزاهة، المشاركة والاستجابة، وذلك بضمان تدفق المعلومات بين الإدارة

والمواطن، خاصة وأن تحقيق ذلك يكون له أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية تخدم التنمية الوطنية، اعتمادا على مؤسسات قادرة على تلبية مختلف الحاجيات الأساسية للمواطنين وتقديم خدمة عمومية متميزة.

كما أن الوضع العام لمؤسسات الإدارة المحلية ودورها الهام في المجتمع وتداعيات الاختلال الوظيفي الذي تعيشه أدى بنا إلى محاولة البحث عن العوامل الأساسية التي تساهم في بقاء هذا الوضع واستمراره. ومن أجل ربط الدراسة أكثر باهتمامات مجتمعنا، نحاول تسليط الضوء على مشكلة تدني مستوى الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية الجزائرية، خاصة في ظل الظروف والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يشهدها المجتمع الجزائري في هذه الفترة الراهنة، فقد يكون لهذه الدراسة أثر علمي معين في هذا الإطار. وبالنظر إلى الصورة التي يحملها المواطن عن إدارته، فإننا نحاول تحليل واقع الاتصال في الإدارة الجزائرية المحلية وعلى الجوانب المسببة لهذه الوضعية للوصول إلى نتائج علمية تخدم تطوير وتحديث وعصرنة الإدارة الجزائرية ومواكبتها لتطور حاجات وطلبات المواطن اليومية.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى معرفة واقع العملية الاتصالية في الإدارة المحلية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية، فالاتصال الذي يحدث في مؤسسة ما، هو في اعتقادنا عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء بهدف التأثير في المواقف والاتجاهات، وبالتالي أصبح من الضروري إيجاد سبل نظام اتصال فعال وتحديد الإستراتيجية الاتصالية على مستوى الإدارة الجزائرية، التي تسمح لها بالتماشي مع المتغيرات والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والهيكلية التي تعرفها البلاد، كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن بعض المعوقات المانعة لتحقيق أداء متميز في تقديم الخدمات العامة.

تسعى هذه الدراسة أيضا إلى تقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في تنمية وتطوير الإدارة العمومية المحلية، وكذا تطوير قدرتها على تقديم خدمة عمومية متميزة، والتي تتماشى مع أهداف وتوقعات المواطنين واحتياجاتهم.

### **\_أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة لفت الانتباه إلى أن الإدارة لا تعني فقط إعطاء الأوامر، بل هي أيضا إشراك الآخرين في خلق تلك الأوامر والقرارات حتى نشعرهم أنهم يشكلون بدورهم جزء من المؤسسة ونضمن بذلك صدق مساهمتهم وفعاليتها، كما أن الاتصال كمفهوم شامل يحمل معاني الإعلام والمشاركة وكمعطى استراتيجي في التسيير الإداري لفك العزلة والتهميش وخلق فرص الحوار والتبادل العملي والإداري.

ويكتسي البحث أهمية من خلال حملة المطالبة الشعبية وبالإحاح بالارتقاء بمستوى الخدمات العمومية، وقد تم تقييم الديمقراطية في بعض البلدان على أساس مدى قدرة مستهلكي الخدمات العامة على اتخاذ الخيارات وحققهم في تلقي خدمات جيدة وفعالة.

### **\_حدود الدراسة:**

**\_المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على ولاية وبلدية برج بوعريريج، على أساس تمركز السكان فيها بشكل كبير، بالإضافة إلى جانب توفرها على مصالح إدارية تجسد فيها كل أشكال مشاركة المواطن في تسيير الحياة المحلية.

**\_المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من المبحوثين من **جانفي 2017** إلى غاية أوت **2017**.

**\_المجال البشري:** اعتمدت الدراسة على المواطنين، وعليه فقد شملت دراستنا هذه مواطني بلدية برج بوعريريج، بكل فئاتهم من ذكور وإناث وبمختلف أعمارها ومستوياتها التعليمية،

حتى نضمن التعدد والتنوع في الإجابات والآراء حول موضوع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على بعض موظفي ومسؤولي الإدارة المحلية كالمنتخبين ورؤساء المصالح البلدية والولائية، من خلال المقابلات التي تم إجراؤها معهم.

### منهج الدراسة:

تستدعي كل دراسة منهج ملازم لها يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد انجازها، إذ أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة المعرفية في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى نصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup> . وفي هذه الدراسة اعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يعتبر الطريقة المثلى لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمه.

كما أنه يمثل كأسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>2</sup>، بمعنى أن هذا المنهج يركز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير فترات زمنية عدة، كما يهدف إلى تقويم وضع معين لأغراض علمية، أو قد يكون هدفه الأساسي، هو رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها، أما عن مراحل هذا المنهج، فتتلخص في مرحلتين أساسيتين: الأولى، ويطلق عليها بمرحلة استطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي.

1 - عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي، ط2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1997، ص5.

2 \_ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999، ص ص 47\_48.

ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة، كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بها، تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة. فالمنهج الوصفي لا يكتفي بوصف الظاهرة، بل شرحها وتحليلها ومعرفة العلل والأسباب وغالباً ما تتضمن هذه المسوح متغيرين أو أكثر للتأكد من صحة فروض موضوعة مسبقاً والخروج بنتائج تخدم أهداف البحث<sup>1</sup>. واعتمدنا على هذا المنهج، بهدف التعرف على واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن وأهم الأسباب والعوامل التي تحدد لنا هذا الاتصال ودوره في تحسين الخدمة العمومية، ومعرفة العوائق التي تقف أمام فعالية الاتصال وما ينتظره المواطن من الإدارة المحلية من خدمات عمومية.

كما استخدمنا في هذه الدراسة منهج دراسة حالة، حيث وقع اختيارنا على إدارة الولاية والبلدية، من بين مؤسسات الإدارة المحلية للولاية بشكل عام، ويعرف منهج دراسة الحالة على أنه: الطريقة التي يجمع بها الباحث المعلومات الخاصة بوحدة موضوع الدراسة، سواء كانت فرداً أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقاً اجتماعياً، أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عالمياً، ويقوم الباحث بالتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو يتناول كل مراحل التي مرت بها الحالة<sup>2</sup>.

## **أدوات جمع البيانات:**

بناءً على طبيعة الدراسة وتساؤلاتها اعتمدنا بصفة أساسية على الاستمارة كأداة بحثية في الحصول على البيانات اللازمة لبحثنا، وفي هذا الإطار قمنا بوضع استمارة الاستبيان لعينة من المواطنين على مستوى بلدية وولاية برج بوعريريج، وذلك لتبيان مدى تفاعل المواطن مع الإدارة وبيان مواقفه وأرائه حول الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، وتضم

---

1\_ إبراهيم أبرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

2 - رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007، ص ص 152 - 153 .

الاستمارة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة والمفتوحة التي تترك المجال مفتوح للمبحوث للإجابة على الأسئلة. وقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور أساسية:

**\_المحور الأول:** يتضمن البيانات الديمغرافية الأساسية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة)

**\_المحور الثاني:** الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن.

**\_المحور الثالث:** الخدمات العمومية ورأي المواطن حولها.

**\_المحور الرابع:** الاتصال المؤسسي وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بتحكيم استمارة الاستبيان، فقد قمنا بتوزيعها على بعض الأساتذة المتخصصين<sup>1</sup> في مجال الإعلام والاتصال، وقصد معرفة جوانب النقص ومدى مطابقتها لتساؤلات الدراسة وأهدافها، وما مدى مطابقة أسئلة الاستمارة للشروط العلمية في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان، وبعد تقديم جملة الملاحظات من حيث الشكل والمضمون واللغة، قمنا بتعديل الاستمارة بناء على الملاحظات المقدمة، وأخرجت في الشكل النهائي الذي يمكن تقديمه إلى بعض المواطنين لاختبارها قبل توزيعها نهائياً. وحرصاً منا على الوصول إلى ما نريده من المستجوب بأعلى درجة من الدقة، قمنا باختبار استمارة الخاصة بالمواطنين (قبل توزيعها) على عينة تجريبية من المواطنين مكونة من عشرة (10) مفردة، وذلك للتأكد من فهم المبحوثين للأسئلة وكيفية الإجابة عنها، وهل هناك غموض فيما يتعلق بصياغة أسئلة الاستمارة وهل تحتاج إلى تعديل.

---

1\_ تم توزيع استمارة الاستبيان على بعض الأساتذة وهم كالاتي: الأستاذة فايزة يخلف (أستاذة التعليم العالي بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر3)، الأستاذ أحمد فلاق (أستاذ التعليم العالي بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر3)، الأستاذة أمال عميرات (أستاذة محاضرة بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر)، الأستاذة وهبية بوزريفي (أستاذة محاضرة بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر3).

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة من المواطنين التي تم اختيارها قصداً، والذين تربطهم علاقة مباشرة بمصالح الإدارة المحلية (البلدية و/أو الولاية). فالإتصال المباشر بالمبحوثين المترددين الذين ليس في وسعهم الإجابة بمفردهم من الأسئلة نظراً دائماً لمستواهم التعليمي والثقافي بصفة عامة، وبالتعاون مع أعوان وموظفي بعض المصالح الإدارية (البلدية والولاية)، استطاع الباحث إفتكاك إجابتهم، فقد تم استرجاع الاستمارات وتم الترميز إجابات المبحوثين وتسجيلها في برنامج المعالج الإحصائي **spss**.

كما استخدمنا أداة الملاحظة التي تعتبر من بين الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، حيث استخدمنا الملاحظة بدون مشاركة، من خلال تفقدنا لبعض المصالح الإدارية التي ترتبط مباشرة بالمواطن، وملاحظتنا للعلاقات القائمة بين موظفي هذه المصالح والمواطنين من حيث طريقة حصولهم على بعض الخدمات، والصعوبات التي تقف وراء تحقيق خدمة متميزة. بالإضافة إلى جملة الملاحظات التي قمنا بتسجيلها حول مدى مشاركة المواطن في الاهتمامات والقضايا التي تتناولها جلسات المجلس البلدي والولائي، واختيار هذا النوع من الملاحظة يسمح للباحث عدم الظهور في بعض المواقف أو تجنب لفت إنتباه إلى وجوده في المكان، بالإضافة إلى الملاحظات المتأتية بفعل العلاقات المختلفة التي أقامها الباحث مع كثير من المبحوثين مع كافة المستويات المهنية والاجتماعية على المستوى الداخلي للإدارة المحلية (البلدية والولاية).

كما استخدمنا أيضاً أداة المقابلة غير المقننة كأداة لجمع البيانات، وفي هذا الإطار قمنا بإجراء المقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين (أعضاء المجالس المحلية، رؤساء المصالح الإدارية، بعض الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة مع المواطن) على مستوى البلدية والولاية، الذين نعتقد أنهم يشكلون مصدر هام لإثراء البحث بمعلومات ومعطيات هامة، قد يصعب الحصول عليها عن طريق باقي الأدوات والأساليب الأخرى.

## عينة الدراسة:

تمثل العينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تقدم نتائج الدراسة على المجتمع كله، وعيننا متمثلة أساسا في المواطن، بحيث إذا نظرنا إلى تفرعات المفهوم وامتداده، فإننا نجدتها تحيل إلى ثلاثة أبعاد ضمن الروابط الاجتماعية والسياسية وهي:

**1\_الوضع القانوني:** فالمواطن يتمتع بحقوق ويلتزم بالواجبات.

**2\_جملة من الممارسات:** المواطن هو ذلك الفرد الذي يشارك في حياة المؤسسات السياسية والعامّة، ويساهم في تحقيق الصالح العام.

**3\_الهوية:** وذلك من خلال الإحساس الذاتي بأهمية أن يكون الإنسان مواطنا وأن يعيش مواطنته، وفي دراستنا هو كل شخص يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات.

يتمثل مجتمع البحث في مجموع مواطني مقر ولاية وبلدية برج بوعريريج، وفي الإطار قمنا بإختيار العينة القصدية التي تخدم الدراسة بطريقة تحكيمية، وأهمية هذه العينة بالنسبة للبحث تكمن أساسا في أنها تمثل المجتمع المحلي(مجتمع البحث على أساس أفرادها المختارين بناء على نوع العينة) ، حيث قمنا باختيار 200 مفردة، حيث تمثل هذه العينة مجموع المواطنين الذين يساوي أو يفوق سنهم 18 سنة، بكل فئاتهم: ذكور وإناث وبمختلف أعمارها ومستوياتها التعليمية والاجتماعية (إطار، أستاذ، مقاول، ممثلي الجمعيات ولجان الأحياء، طالب، بطال..)، حتى نضمن التعدد والتنوع في الإجابات والآراء حول موضوع الدراسة.

يرجع اختيارنا لهذا النوع من العينات، أساسا إلى عدم توفر معلومات كافية لإجراء المعاينة الاحتمالية، حيث يكون لكل عنصر من مجتمع البحث الأصلي حظ محدود ومعروف مسبقا ليكون من بين العناصر المكونة للعينة مما يسمح بتقدير درجة التمثلية مقارنة بمجتمع البحث الأصلي. كما يعود السبب في ذلك إلى عامل السن، فالمواطنين الذين

يفوق سنهم 18 سنة، هم المواطنين الذين يقصدون فعلا الإدارة المحلية ويتصلون بها، بالإضافة إلى التجربة والخبرة المكتسبة حول الواقع المعاش وإطلاعهم حول مختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على المستوى المحلي.

ومن جهة أخرى، يمثل المواطن محور الخدمات العمومية وغاياتها وتم التركيز عليه كوحدة للتحليل، حيث كان من الضروري القيام بعملية استطلاع الرأي المواطنين عن طريق اختيار العينة لمعرفة مستوى تقييمهم لنجاعة مؤسسة البلدية والولاية بدورها القانوني المتمثل في توفير خدمات عمومية محلية وتقديمها للمواطن المحلي ومدى توافقها مع مطالبهم، أي هل تقوم فعلا بالاختصاصات القانونية المحددة لها من وجهة نظر المواطن، وما مدى نجاعة وتأثير ذلك على حياة وإطار معيشته وتحقيق رفاهيته.

### تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى خطوات البحث العلمي، لما له من أهمية لا ينبغي تجاوزها، لأن المفهوم يمثل حلقة الوصل بين النظري والميدان، ويمكن تحديد مفاهيم هذه الدراسة كالآتي:

**1\_الاتصال المؤسسي:** يقترح لوصادا فاسكس (losada) تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل، حيث حدد اتصال المؤسسة في "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة، بوصفها قائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها"<sup>1</sup>.

---

1\_ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص ص 29\_30.

يعرف **الاتصال المؤسساتي** أيضا على أنه مجموع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها كل مؤسسة تزاوّل مهمة الخدمة العمومية: مؤسسات الدولة والقومية، الإدارات العمومية، الجماعات المحلية، المؤسسات والمؤسسات العامة<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يشير مفهوم الاتصال المؤسساتي (العمومي) في هذه الدراسة إلى الاتصال الذي تمارسه الولاية والبلدية تجاه الجمهور الخارجي، والمتمثل أساسا في المواطن، على اعتبارهما مؤسسات عمومية محلية، وبالتالي فهو مجمل الأشكال والأنشطة الاتصالية القائمة بين الإدارة المحلية (الولاية والبلدية) والمواطن.

**2\_الخدمة العمومية:** إن الشيء الملاحظ بالنسبة لمفهوم الخدمة العمومية هو عدم وجود تعريف جامع مانع له، إذ اختلف الباحثين وتتنوع المحاولات في هذا الخصوص، ففي القانون الفرنسي الإداري، ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بالدولة ومختلف مؤسساتها كهيئة تشرف على تنفيذ هذا النشاط من أجل تحقيق المنفعة العامة<sup>2</sup>.

وحسب المفكر الفرنسي **دويجيه (Duguit)**، فإن الخدمة العمومية هي معطى موضوعي ومادي (فهي لا يتم إنشاؤها بل تعترف به، "هي كل نشاط تضمن أداءه وتنظيمه ومراقبته الحكومات، لأن أداء هذا النشاط ضروري لتحقيق وتطوير التماسك الاجتماعي، ومثل هذا النشاط، فإنه لا يمكن تحقيقه بشكل كامل إلا من خلال الحكومات".

**التعريف الإجرائي:** يشير مفهوم الخدمة العمومية في هذه الدراسة إلى تلك الخدمة التي تقدمها مختلف مرافق الإدارة المحلية (الخدمات العمومية الإدارية، الخدمات العمومية الاجتماعية كالسكن والكهرباء والمياه والنظافة....).

---

1 \_ [http:// fr.wikipedia: org/wiki/communication publique les medias,](http://fr.wikipedia.org/wiki/communication_publicque_les_medias)

2 \_Maris Christine Rounalt, **Droit Administrative**, Paris ,Gualino, édition,2001,p225.

**3\_ الإدارة المحلية:** اهتم الكثير من الباحثين بالإدارة المحلية، حيث يعرفها البعض بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بهدف رسم السياسات العامة للدولة، فضلا عن إدارة المرافق العمومية في البلاد، وحتى تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها وتحقيق أغراضها المشروعة<sup>1</sup>. ويعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي الذي لا صلة له بسيادة الدولة، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية<sup>2</sup>.

ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى، هو نظام في الإدارة وليس نظاما سياسيا كالحكم المحلي، ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقلال المقصور على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطي أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية، فهي تخضع للنظام الإداري للدولة وللقانون الإداري الذي تفرضه، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ انتخاب لجان المحليات الشعبية مباشرة، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا<sup>3</sup>.

**-التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها كل مؤسسة إدارية تتميز بتنظيم إداري لا مركزي، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى تقديم مختلف الخدمات العمومية، منها الولاية والبلدية.

## **الدراسات السابقة:**

### **1\_ الدراسة الأولى:**

1 \_ عبد العزيز جيتور صالح، الإدارة العامة المقارنة، د.ط، دار العلمية الدولية، عما، 2000 ، ص239.

2 \_ محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص422.

3 \_ المرجع نفسه.

4 \_ جمال تزكريت، دور الاتصال لدى الجماعات المحلية في إدارة أزمة القبائل 2001 والكارثة الطبيعية 2005 بولاية البويرة، دراسة وصفية تحليلية أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2012 \_ 2013.

حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل المحوري التالي: كيف وظفت الجماعات المحلية من هيئة تنفيذية ومجالس منتخبة في ولاية البويرة العملية الاتصالية في التعامل مع أزمة منطقة القبائل في 2001 والكارثة الطبيعية في 2005، وطرح فرضيتين أساسيتين:

\_تعاملت الجماعات المحلية بولاية البويرة مع أزمة منطقة القبائل والكارثة الطبيعية التي عرفتھا المنطقة، بطريقة تقوم على التنسيق والاتصال بين الهيئة التنفيذية والمجالس المنتخبة من مجالس شعبية بلدية ومجلس شعبي ولأئي.

\_لعب الاتصال المنظم بين الهيئة التنفيذية والمجالس المنتخبة بولاية البويرة دورا فعالا في التعامل مع أزمة القبائل والكارثة الطبيعية التي عرفتھا المنطقة والتقليل من حدتها.

ومن بين النتائج توصلت إليها هذه الدراسة، نجد التأكيد على ضرورة تبني مقاربة الاتصال في إدارة ومعالجة الأزمات سواء على الصعيد الداخلي أو على الصعيد الخارجي. إلا أن الباحث لم يبرز واقع الاتصال المؤسساتي ودوره على مستوى الإدارة المحلية.

## 2\_ الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

تأتي هذه الدراسة للبحث في الإشكالات التي تعيشها الإدارة المحلية، مركزة على دور تكنولوجيا الاتصال الحديث في التأثير على وظيفة الاتصال داخل الجماعة المحلية، مع محاولة تقديم نموذج البلدية الالكترونية لتحقيق خدمة عمومية ذات نوعية.

وحسب الباحث تتصل البلدية مع المواطن في بعض الأحيان عن طريق وسائل الإعلام والهيئات الجوارية بغية إفهامه بدورها المهم في تأدية الخدمة العمومية غير أن المواطن لا يقتنع بسهولة، حيث أدركت إدارة البلدية أنها قد أعطته جميع الفرص للاهتمام بانشغالاته غير أن المواطن يرى عكس ذلك تماما، فالإدارة بالنسبة له تبخل عنه وتحاول وتهميشه سواء

---

1\_ محمد حمام، تأثير تكنولوجيا الاتصال على الاتصال في الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجزائر، 2002\_2003.

كمواطن عادي أو مواطن موظف في المجتمع بحجة الجهل والأمية، لذلك تقوم إشكالية الدراسة استقراء التأثير الايجابي لتكنولوجيات الاتصال الجديدة. وعليه طرح الباحث التساؤل المحوري التالي: أليس باستطاعة تكنولوجيا المعلومات التأثير على وظيفة الاتصال داخل البلدية بالنسبة لمرتقيها ومستخدميها؟، وجاءت تساؤلات الدراسة:

\_هل يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء بيئة تواصلية لمعرفة الكيفيات التي تستصل بها البلدية إلى التفاهم من أجل وإيجاد حلول للانشغالات المطروحة من طرف المواطنين؟.

\_هل إغفال الدور الالكتروني لوسائل الاتصال التقليدية في الإدارة البلدية سيعطل فكرة الاتصال ويجمد علاقة الإدارة بالمواطن؟.

### 3\_ الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:

حاولت الباحثة دراسة إشكالية تفشي الأساليب التواصلية المتدنية بين المواطن وموظفي الإدارة المحلية، وهو الأمر الذي أدى إلى تصدع علاقتهما، ويرجع ذلك حسب الباحثة إلى غياب الوعي لدى الإدارة الجزائرية بأهمية الأداء الكلامي اللائق بمقام الإدارة في تحسين العلاقة مع المواطن كرافد هام من روافد الإصلاح الإداري، وهذا ما أدى إلى عدم ارتقائها إلى مستوى تطلعاته ومطالبه، مما دفع المواطن إلى اتخاذ العنف اللفظي للتعبير عن سخطه دون الأساليب الأخرى، فتصلب لغة الموظفين مع المواطن دفعت بهذا الأخير إلى استخدامه للعنف اللفظي كأسلوب متبادل وإلى تكوين صورة سلبية لديه، مما ترسخت لديه فكرة مفادها أن استخدام العنف هو الأسلوب الأنجع للتعبير عن ذاته ووجوده كمواطن أمام موظفي

---

<sup>1</sup> \_دليلة فرشان، إشكالية العنف اللفظي بين المواطن والإدارة الجزائرية دراسة نظرية استطلاعية لعينة من مواطني بلدية باب الوادي، القبة، بن عكنون، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2012\_2014.

البلدية، باعتبارهم أضعف حلقة في الإدارة وإن كان رد فعله يعتبر أكبر حلقة وأهمها في الإدارة. وفي هذا الإطار طرحت الباحثة فرضيتين أساسيتين:

\_ غياب الكفاءة الاتصالية في الإدارة المحلية ساهم في تفشي العنف اللفظي عند المواطن.

\_ الصورة الذهنية لدى المواطن عن الإدارة ساهم في تفشي العنف اللفظي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، نجد:

\_ تتصف العلاقة بين المواطن الجزائري والإدارة المحلية (الممثلة من قبل موظفيها) بجملة من المفارقات والإختلالات التي تعكس بدورها التناقضات الكامنة في النسق ككل. ذلك أن النسق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والسياسي، هو الذي يعمل على رسم العلاقة مع الآخر، وبالتالي على تحديد العلاقات بين أفراد المجتمع وبين مؤسساته.

\_ يمكن القول أن مرجعية العنف بين المواطن ومؤسسات الدولة عامة، ومن ضمنها الإدارة المحلية، تكمن في العوامل البنائية التكوينية للمجتمع الجزائري، وإلى الخصوصية التاريخية التي عايش فيها المجتمع الجزائري العنف الممارس في حقه، مما جعل من خاصية التراكم، أن تجعل من العنف ظاهرة عامة وتلقائية ترتسم في صور يومية لمظاهر العنف، نلتمسها من خلال تفاقم السلوك العنيف والعدواني في الشوارع وداخل الأسر، بل انتقلت إلى مؤسسات رسمية كالمدرسة وأجهزة الدولة.

\_ كما توصلت هذه الدراسة إلى أن التنشئة الاجتماعية لموظفي البلدية لها دورا كبيرا في تدني كفاءتهم الاتصالية، مما دفع بأغلبية الأفراد إلى الحكم على كفاءة موظفي البلدية بطريقة غير لائقة مع موظفي البلدية.

#### 4\_ الدراسة الرابعة: 1:

1\_ فريد شيبوط، الاتصال الجوّاري: أداة حديثة للتنمية مقارنة نقدية لواقع الاتصال في الجزائر، مذكرة ماجستير علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2005\_2006.

لقد حاول الباحث في دراسته تشخيص واقع الاتصال في الجزائر والوقوف على الأسباب الكامنة وراء ضعفه، على أساس أن غياب الاتصال هو أحد الأسباب الأساسية في عدم تحقيق التنمية، ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى أن ثقافة الاتصال لا يمكن أن تكون إنتاج عشوائي بل تتطلب إقامة إستراتيجية مبنية على أسس علمية خاصة في مجتمع مثل المجتمع الجزائري.

كما أن الاتصال الجوّاري ليس عبارة عن قرارات أو ترتيبات أو إجراءات فقط، ولكنه عملية تتسم بالشمولية والديمومة في الترتيبات والإجراءات المستمرة من جهة والتقييم والمراجعة من جهة أخرى، مع كل ما يتطلبه ذلك من دعم مادي ومعنوي ووجود تنسيق فعال مع درجة التغييرات في المجتمع لأن الاستثمار في الاتصال الجوّاري هو استثمار في الإنسان الذي يعد أساس التنمية الشاملة و المستدامة. ومن هنا فإن تفعيل نظام الاتصال في الإدارة يمكن أن يشكل أحد المقومات الأساسية لتحقيق التنمية المرجوة.

## 5\_ الدراسة الخامسة<sup>1</sup>:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية حول اكتشاف ضعف علاقة الإدارة بالمواطن، فالمواطن يرمي الإدارة بأقذر الصفات، وذلك نظرا للفساد الإداري الذي ترتب عنه نتائج سلبية كالرشوة والمحسوبية والموالاتة، بينما ترى الإدارة في المواطن كفرد غير واعي وغير مدرك لواقعه الحقيقي. وبالتالي تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مفاده: **لماذا لا يختفي سوء الفهم بين الطرفين؟**، وتفرعت عنها عدة أسئلة فرعية:

- لماذا تحاول الإدارة الضغط على المواطن؟

---

1 \_ محمد حمام، الاتصال الجوّاري وإشكالية علاقة الإدارة بالمواطن، مذكرة ماجستير علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2003\_2004.

- لماذا لا يثق المواطن في الإدارة ويطلبها باستمرار؟

- هل يعني سوء الفهم الموجود بين الإدارة والمواطن هو تدهور قنوات الاتصال الجوّاري؟

- كيف تساهم تكنولوجيات الاتصال الحديثة في ترقية الاتصال الجوّاري؟

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن خروج الإدارة من الوضع الذي تتخبط فيه مرهون بمدى إقامتها لأسس الاتصال الجوّاري وتفعيل دوره في تحسين العلاقة بينها وبين المواطن. إلا أن الباحث في هذه الدراسة، لم يحدد بدقة الآليات والميكانيزمات الاتصالية الضرورية والكفيلة بتحقيق ذلك.

## 6\_ الدراسة السادسة:<sup>1</sup>

حاولت الباحثة معرفة واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، واختبرت الدراسة ثلاث فرضيات تم بناؤها انطلاقاً من الملاحظة بالمشاركة على مستوى الإدارة المحلية، وهي كالتالي: \_الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن غير تبادلي.

\_الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن يتميز برجع صدى سلبي.

\_الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لا يؤسس للمواطنة.

وقد اختبرت الباحثة العينة القصديّة، واستخدمت الباحثة أداة الملاحظة بالمشاركة لمدة معتبرة على مستوى الإدارة المحلية إلى جانب أدبيات الدراسة. وتوصلت الباحثة في دراستها إلى أن الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن لا يستجيب لتطلعات المواطن ولا يؤسس للمواطنة، ولا يحقق أهدافه. وبالتالي بات من الضروري إعادة النظر في وظيفة الاتصال على مستوى الإدارة المحلية، بحكم الدور الذي يمكن أن يؤديه.

1\_ فاطمة الزهراء أمير علي، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن دراسة حالة الدائرة الإدارية للدراسة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010\_2011.

## 7\_ الدراسة السابعة:1.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن أمثلة أداء البيروقراطية "إدارة الخدمة العمومية" أو الإدارة العامة في الدول النامية بالكيفية التي تجعل منها أداة لتجسيد الحكم الراشد فيما يتعلق المردودية وتحقيق النتائج؟. وقد تفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية: ما هو مفهوم الأداء ضمن إدارة الخدمة العمومية ؟ وما هي أصنافه؟، وما هي الكيفية التي يتم دمج وإدخال هذا المفهوم ضمن الخدمة العمومية؟.

- ما هي العلاقة بين تطوير إدارة الخدمة العمومية والحكم الراشد؟.

- ما هي الجوانب التطويرية التي أنت بها نظرية الإدارة العامة الحديثة في إطار إدارة القطاع الخدمي؟.

وقد استخدمت الباحثة المنهج المقارن، والمنهج الوصفي. فمن خلال هذه الدراسة، بينت الباحثة أن إصلاح وتحسين الخدمة العمومية في العصر الحالي ضرورة أساسية في المجتمعات النامية خصوصا في ظل التحول نحو الإقتصاد الليبرالي، واستفادتنا من هذه الدراسة كانت في المجال النظري. انطلاقا مما سبق، فإن هذه الدراسات تناولت موضوع الاتصال وكذا الخدمة العمومية من زوايا مختلفة، وعليه فإن استفادتنا من هذه الدراسات، يكون في الإطار النظري للموضوع، ومعرفة الجوانب الأساسية وكيفية تناوله، وبعد الاطلاع عليها وجدنا أن هذه الدراسات قد أغفلت احد أهم العناصر المهمة، المتمثل أساسا في الجانب الاتصالي في مجال الخدمة العمومية، وهو ما أدى بنا إلى التركيز عليه في هذه الدراسة.

---

1\_ شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية "نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2008\_2007.

# الإطار النظري

## الفصل الأول:

### مدخل إلى الاتصال المؤسسي

## تمهيد:

امتدادا للاتصال التنظيمي أو الاتصال في المؤسسات نجد اتصال المؤسسة والذي يتحدد مجاله ضمن الاتصال التنظيمي، من خلال التركيز على بعده الوظيفي والداخلي وهناك من يركز في تعريفه على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها، وفي هذه الحالة يكون الاتصال عبارة عن دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها، فاتصال المؤسسة غير الاتصال في المؤسسة فهو أوسع منه وهو بذلك يقصي في هذا التعريف الاتصال الوظيفي، الإعلام الآلي، ويتجاوز الاتصال الإداري أو في الاتصال في المؤسسة، كما يشير إلى ثلاث تخصصات اتصالية (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة).

## الفصل الأول : مدخل إلى الاتصال المؤسسي

### المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسسي

#### المطلب الأول : تعريف الاتصال المؤسسي

إن المتتبع للتراث المعرفي في هذا المجال يجد أنه يستهدف المجالات المختلفة لاتصال المؤسسة وأبعاده الداخلية والخارجية، حيث هناك من يشخصه في المجال الإداري أو في المؤسسات عموماً<sup>1</sup>. يشير مفهوم الاتصال الإداري أو التنظيمي، إلى تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها من مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بهدف تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف الأطراف.

وامتداداً للاتصال التنظيمي أو الاتصال في المؤسسات نجد اتصال المؤسسة، الذي يتحدد مجاله ضمن الاتصال التنظيمي ولكن مع التركيز على بعده الوظيفي والداخلي، وهناك من يركز في تعريفه على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها وفي هذه الحالة يكون الاتصال عبارة عن دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها (فاتصال المؤسسة غير الاتصال داخل المؤسسة فهو أوسع منه، وبالتالي يقضي هذا التعريف الاتصال الوظيفي، الإعلام الآلي،

---

1 \_ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص17.

الهاتف ويتجاوز الاتصال الإداري أو الاتصال في المؤسسة، ومن جهة أخرى يشير إلى ثلاث تخصصات اتصالية (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة)1.

يعرف الاتصال المؤسسي كعملية إرسال الرسائل والإشارات الموجهة للجماهير المختلفة، والتي تهدف أساسا إلى تحسين صورتها وتقوية علاقاتها والترويج لمنتجاتها وخدماتها والدفاع عن مصالحها2، فنتحدث عن العملية لأن ميدان الاتصال المؤسسي غير محدد بشكل كاف ومناهجه جنينية(بدائية) علاوة على ذلك، فإن هذا الأخير لا يمثل نشاط مستقل بل مجموعة من التفاعلات الذهنية.

وبشكل عام فهو يمثل مجموعة الأنشطة الاتصالية المنظمة التي تتم بشكل مباشر مع الزبائن ومع مختلف الشركاء في إطار هدف الاتصال حول صورتها(الدعم، العلاقات العامة، الإشهارات). وهو يسمح للمؤسسة بتحسين أو تقوية صورتها الحاملة لقيم إيجابية وكذلك إيجاد مناخ ثقة ودي ملائم لتطوير نشاطها3. ويعرف اتصال المؤسسة أو الذي نسميه أيضا **الاتصال المؤسسي** كشكل من أشكال الاتصال التي تعبر من خلاله المؤسسة عن نفسها مهما كانت طبيعة الجمهور المستهدف، بهدف خلق شعور حسن إزاءها4.

وبالنسبة لبعض الباحثين فإن الاتصال المؤسسي يطلق عليه أيضا تسمية اتصال العلامة (وهو مصطلح باللغة الانجليزية) فالاتصال الذي يكون موضوعه المنظمة أو المؤسسة نفسها وبهذا المعنى حسب (Thomas F\_Garbett) فإن هدف اتصال المنشأة هو بناء وتسيير صورتها والتعبير عن هويتها. وهناك من الباحثين الذين قاموا بالتمييز بين

---

1 \_ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره، 29\_30.

2 \_Thierry libaert, Marie Hélène westphlen, communicator ,le guide de la communication d'entreprise, Paris, Dunod,2012,p13.

3\_Ibid.

4- liiane demont –lugol،Alain kempt , "communication des entreprises" ,2eme édition-Armand colin édition France ,2006 ,p322.

الاتصال المؤسسي واتصال المؤسسة على غرار **ياف كرييف (Yveskrief)** الذي يرى أن اتصال المؤسسة يتكون من ثلاث مجموعات: اتصال المؤسسة (التعبير التجاري للمؤسسة)، الاتصال المؤسسي بشكل خاص (تعبير المنظمة كهيئة في المجتمع) وكذلك اتصال العلامة. وحسب **وايل (weil)** 1 توجد ثلاثة أنواع أساسية من الخطاب المؤسسي، يحيل كل واحد منها إلى ثلاثة أنواع معينة للمؤسسة، وتتمثل في:

**\_خطاب السيادة:** يعكس تعريفا للمؤسسة من خلال كفاءتها وتفوقها.

**\_خطاب عن النشاط:** يعكس تعريفا من خلال روح الخدمة ويشدد على فائدة المتلقي.

**\_خطاب الاختصاص:** يعكس تعريفا من خلال التزام المؤسسة وحرصها على إقامة عقد مع الطرف الذي وجه له هذا الخطاب.

يتوجه الاتصال المؤسسي إلى الجمهور العريض، حيث يشمل كافة فروع اتصال المؤسسة. وفي هذا الإطار يميز **كبفيرر (Kapferer)** ثلاثة مستويات للخطاب الاتصالي وهي: اتصال المؤسسة الواقعي والاقتصادي الذي يتحدث عن الجانب المادي للمؤسسة، والاتصال المؤسسي الذي يتحدث عن قيمها ويوجه للجماعة والمواطنين، والاتصال التسويقي الذي يعطي معنى للمنتجات أو الخدمات الذي يوجه للعملاء المحتملين ويتوجه الاتصال المؤسسي إلى كافة الجماهير على الصعيدين الداخلي والخارجي على حد سواء، ويتكون حسب الجمهور الذي يتوجه إليه من: الاتصال المالي، واتصال الأزمة، والاتصال المناسباتي 2.

ويرى **فان ريان (Vin riel)** أن الاتصال المؤسسي على "أنه الأداة الإدارية المتمثلة في جميع أشكال الاتصال الداخلية والخارجية المستخدمة بوعي، تكون منسجمة بطريقة أكثر

---

1\_Pascale wiel, **communication oblige, communication et de management**, les éditions d'organisation, 1990,p p 25\_26.

2\_ Thierry libeart et Karine Johannes **la communication corporate**, Dunod ,Paris ,2010 ,p22.

فعالية وأكثر كفاية ممكنة"1. وفي هذا الإطار نجد أن الاتصال المؤسساتي حاليا يعرف انطلاقا من الرسالة الصادرة من أي مرسل. وفق لهذا المعنى، فإن المفهوم الجديد الذي يستعمله الباحثين هو اتصال المنظمات الذي يحل محل اتصال المؤسسة لأن إستراتيجية الاتصال تطبق بنفس المعالم الأساسية في أي نوع من المنظمة وليس فقط في مؤسسة واحدة2.

إن مفهوم الاتصال المؤسساتي هو قاعدة ثابتة في ميدان المؤسسة، فهو يتميز عن الأنشطة الاتصالية الأخرى(حسب طبيعة المؤسسة، مبادئها، شخصيتها، مشروعها، اختياراتها، أهدافها، أفعالها، نتائجها) كالأنشطة الاتصالية في المجال التجاري المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، غير أنه نجد منطق الاتصال المؤسساتي في منظمات أخرى مثل المؤسسات العمومية، المجالات العمومية للوزارات، الإدارات، الجماعات المحلية، أو في الميدان غير الإنتاجي مثل الجمعيات، الأحزاب، المنظمات الأخرى3.

### المطلب الثاني: مقاربات الاتصال المؤسساتي:

تعتبر المنظمات ميدانا مناسباً لدراسة الاتصال، حيث أنه لا يمكن الفصل بين الاتصال والمنظمة، فالمنظمة حسب بعض الباحثين عبارة عن تجريد يتجسد فقط عن طريق الاتصال بالرسائل الشفهية، المكتوبة، غير اللفظية والمعلوماتية. إن الاهتمام بالاتصال في المنظمات، كان له سابقتان في أوائل القرن العشرين حيث برزت مدرستان: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللتان تعتبران الاتصال مجرد عنصر تنظيمي.

ترى المدرسة الكلاسيكية بأن المنظمة عبارة عن بنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي وهي تتميز أساساً بنظرتها الشكلية والهيكلية للمنظمات وتتميز بالخصائص الآتية: تقسيم

---

1\_Thierry libaert , **la communication d'entreprise**, Ed, p7\_159, 1998 ,p14.

2\_ Thierry libeart et Karine Johannes, op.cit ,p14.

3 \_Thierry libeart et westphalen,Marie H el ene ,op.cit ,p13.

العمل، سلسلة قيادية، مركزية السلطة..الخ، ومن أوائل المنظرين للمنظمات نجد "فايول" (fayol, 1991)، الذي ركز في تحليلاته على السلطة والانضباط. أما "تايلور" (Taylor, 1916)، انصب اهتمامه على برمجة العمل والعمل بالسلسلة، واقترح تحديد أجرة العامل تبعا لمردوديته، وبالتالي يقتصر الاتصال على التعليمات والأوامر وتأثير ذلك على تنفيذ العمل وانجازه 1.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تطورت في الأربعينيات من القرن الماضي، فقد اهتمت بالعلاقات الغير الرسمية القائمة في المؤسسة، التي تعبر عن العلاقات التلقائية الغير المفروضة التي تتكون بين العمال، وبالتالي فإن تسيير المنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج فقط، بل أهمية الأفراد أيضا. وبالرغم من الأهمية المتواضعة التي أولتها هذه المقاربة للاتصال، لكن جعلته يتجاوز مجرد القيادة والتعليمات، فالالاتصال عندها يقتصر أساسا على التفاعل الرأسي النازل (الرئيس/ المرؤوس) في شكل نصائح حول تقنيات الاتصال التي من شأنها إثارة تعاون العمال، بالتالي كان لها دورا ايجابيا في انطلاق دراسات الاتصال التنظيمي.

يمكن اعتبار أن المؤسسة بحكم تفاعلها الداخلي والخارجي، تتحرك ضمن أبعاد متعددة (اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية..). أخذا وعطاءا. فهي تتحصل على معطيات (مدخلات) بعضها منتظر ويسهل التحكم فيه(الأموال، التجهيزات، المواد الأولية، وكل المعطيات المحصاة والمكمنة) والبعض الآخر يصعب التحكم فيه(الطلبات غير المعبرة عنها، القيم المحددة للأنماط الاستهلاكية، الحوادث اللاإرادية..)، وهذه المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات(نتائج) تتفاعل مع المحيط، يعبر عنها بالمنتجات والخدمات 2.

---

1\_ لارامي وب.فالي، ترجمة فضيل دليو وآخرون، البحث في الاتصال عناصر منهجية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009، ص95.

2\_ المرجع نفسه، ص95\_96.

وبالطبع تخضع استمرارية المؤسسة كنسق مفتوح لاستمرارية العلاقات المتبادلة والقدرة على التحكم فيها واستعمالها لفائدة تسيير المؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ بمقاومة التغييرات أو إعطاء منحى ملائم للعلاقات مع المحيط. إن المؤسسة ملزمة بالأخذ بعين الاعتبار هذه المدخلات عند صياغة إستراتيجيتها الاتصالية، باعتبار أن الاتصال هو وسيلتها الأساسية في تفاعلها مع محيطها، فهي تتصل بهدف كسب المستهلك أو الزبون وتعزيز إقباله على السلع أو الخدمات. وتعتمد في ذلك على استراتيجيات إقناعية معروفة مثل "إستراتيجية الرغبة" باللجوء إلى الإشهار للسلعة أو الخدمة بهدف التغيير المواقف أو تبني "إستراتيجية الثقة" باستعمال العلاقات العامة لتعزيز وتدعيم صورتها العمومية... الخ 1.

إن الاتصال علم متعدد التخصصات، يستوحي ويستعير من عدة تخصصات خاصة العلوم الاجتماعية، حيث يؤكد بعض الباحثين أنه علم جديد وهذا الجدل مازال قائما بين العلماء، لكنهم يتفقون جميعا على أن الاتصال هو موضوع الدراسة.

وقد لاحظ "تكوهن" 1970 الذي ركز في كتاباته على الثورات العلمية الكبرى والمقاربات المهيمنة التي أثرت في تاريخ العلوم، أنه هناك العديد من الباحثين يعملون في مجال واحد أو في مجالات جد متقاربة قد يكتسبون أو يتبنون مقاربات مختلفة في نشاطهم البحثي مما يمكنهم أن يتموقعوا في إحدى هذه المقاربات من أجل استكشاف وإدراك المواضيع الاتصالية، ومن هذه المقاربات نجد: السيرينتيقية، السلوكية، الوظيفية، والتفسيرية 2.

### **\_المقاربة السيرينتيقية:**

نشأت المقاربة السيرينتيقية من ذلك العلم الذي يدرس آليات الاتصال والتحكم في الآلات، وهي نموذج فرعي من المقاربة النسقية، حيث تهتم في البيولوجيا على سبيل المثال بالبحث

---

1\_ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص ص91\_92.

2\_ لارامي وب.فالي، ترجمة فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره ، 96.

عن التوازن في درجة حرارة الأجسام وفي عالم الآلات. ويمكن ملاحظة أن الطريقة التي تتوازن بها أليا درجة الحرارة بين داخل البيانات وخارجها هي أيضا من اختصاص السيبرنتيقا 1.

فالسبيرنتيقا هي علم الأنظمة الموجهة والمتحكمة فيها، إنها تدرس على الخصوص آليات الغاية التي تتحكم في تطور الأنساق ويكون النسق كاملا، عندما يتطور إلى حالة جديدة قد تحددت في وقت سابق، فالسعي لتحقيق هذه الغاية يمكن أن يتم عن طريق آلية الارتجاع وعن طريق الذاكرة. والارتجاع هو المفعول الرجعي المتولد في إطار آلية عن طريق سيرها المتحكم فيه، فالسبيرنتيقا تسمح إذن بالتنظيم الذاتي.

استعار الباحثون في مجال الاتصال العديد من المفاهيم النظرية السبيرنتيقية كمفهوم مسار المعلومة ومفهوم التحكم. وترى هذه المقاربة أن التنظيم كشبكة اتصال تمر من خلال مختلف العقد، مما يسمح بمتابعة المرور التدريجي للمعلومة من خلال هذه العقد من أجل تأمين تقييم كيفية تأثير الشبكة على الانجازية، المردودية والرضا في الجماعة وبهذه الطريقة تسمح للمعلومة المحصلة بتقليص نسبة الشك وذلك بزيادة التحكم، بل وحتى المعالجة في التنظيمات. فالسبيرنتيقا كمدخل نسقي، يعتبر أن كل عناصر السلسلة الاتصالية متوافقة، بمعنى كل تعديل على مستوى واحد من الشبكة تتجر عنه انعكاسات على مجموع التنظيم، فنقطة انطلاق المعلومة هي موقع التحكم في النسق 2.

## \_ المقاربة السلوكية:

---

1\_ المرجع نفسه، ص 69.

2\_ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

إن المقاربة السلوكية ونموذجه "المثير\_الاستجابة" مستقاة من علم النفس، ففي بداية القرن العشرين جاء مفهوم الإنسان النفساني ليضاف إلى مفهوم الإنسان "الاجتماعي" ليجعل من الفرد كائن معزولاً معرضاً للعديد من التأثيرات.

يقتضي نموذج هذه المقاربة أن يكون لكل مثير استجابة ملائمة ومنتوقعة بعد التجارب المخبرية التي أجريت على الحيوانات، وتم إسقاطه على السلوك الإنساني الذي اعتبر أنه يستجيب لسلسلة من الآليات البيولوجية وتولد من هذا النموذج بتأثير وسائل الاتصال العديد من النظريات المختلفة، حيث اعتبرت هذه الوسائل كمثيرات قوية جداً في مواجهة الأفراد، بمعنى أنهم مجرد متلقين قابلين للاختراق ومع الاعتماد على التجربة المستخلصة من الدعاية والإشهار في الإذاعة والجرائد، اعتبر أن الرسائل الموجهة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، يمكنها أن تحرض على تغيير أو تعديل السلوكيات الإنسانية في الاتجاه المرغوب فيه من قبل المصدر (وسيلة الاتصال الجماهيرية) 1.

### **\_ المقاربة الوظيفية:**

تحتل الوظيفة أهمية مرهونة في التحليل السوسولوجي المعاصر، والاتجاه الوظيفي هو اتجاه قديم وحديث برز في أعمال الرواد المؤسسين لعلم الاجتماع والانتروبولوجيا وما يزال قائماً إلى يومنا هذا، فقد ظهر في مؤلفات علماء الاجتماع نذكر منهم على سبيل المثال: دور كايم، اوغست كونت، بارتورو ماكس، وبالنسبة إلى عالم الاجتماع الأمريكي (تالكوت بارسونز) فقد اعتمد على هذا الاتجاه في جميع بحوثه وتحليلاته السوسولوجية والوظيفية للمنظمة (تمثل النسقية). أي أنها ترتبط بالحاجات الأساسية التي يحتاجها النسق حتى يستمر في الوجود وبذلك فالوظيفية ترتبط بالبناء الذي تتداخل معه، حيث قسم بارسونز النسق إلى

---

1\_المرجع نفسه، ص ص 69\_70.

أربعة فروع أساسية هي كالتالي: النسق الثقافي، النسق الاجتماعي، النسق الاقتصادي، ونسق الشخصية<sup>1</sup>.

فغالبا ما تشير الوظيفة إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل وهذا الكل قد يكون ممثلا في المجتمع أو ثقافته، وهي تؤكد على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان تساند الأجزاء، أي أن النسق الاجتماعي تؤدي فيه أجزاؤه وظائف أساسية لتأكيد الكل وتثبيته وبالتالي تصبح الأجزاء متساندة ومتكاملة.

وإذا كان الاتصال المؤسسي كنشاط منظم وكوظيفة حسب الاتجاه الوظيفي، فهو يمثل عملية تبادل لإقامة وإنشاء الرسائل من خلال شبكة من العناصر المتداخلة بهدف تلبية حاجات المنظمة. فالظاهرة الاتصالية هي ظاهرة ديناميكية تتطور بشكل مستمر<sup>2</sup>.

### \_ المقاربة التفسيرية:

ابستومولوجيا، فإن المقاربة التفسيرية هي نتاج جهود فلسفية واجتماعية قديمة، فمعظم أفكارها تعود جذورها إلى المثالية الألمانية لكانط الذي اعتقد أن الحقيقة الاجتماعية متواجدة في إطار الفكرة أو في العقل، أما الأخرى فهي موجودة في إطار الأفعال الملموسة، فالمقاربات الوظيفية تتقاسم مجموعة من المسلمات العامة المتعلقة بطبيعة الحقيقة والنظام الاجتماعي، كذلك دور المعرفة في النشاط الاجتماعي والعلاقات الداخلية بين الأفراد والبيئة<sup>3</sup>.

---

1\_ محمد الدقص، التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجدلاوية للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص176.

2\_Danielle charron, une introduction a la communication, Québec, Canada, Télé universitaire , 2009, p175.

3\_Isabelle laurin, l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction travail, Université de Montrail, mémoires présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle en relations industrielles, 24 Aout 2006, p14.

إن المقاربة الوظيفية هي نظرية مستلهمة بقوة من النموذج النسقي، بمعنى أن السلوك الاتصالي للأفراد متأثراً تماماً بمجموعة من العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة وكذلك من خلال التفاعلات بين مختلف المصالح أو المديریات والمستويات التنظيمية (الوظيفية) والبيئة، فالمقاربة التفسيرية تتميز عن المقاربة الوظيفية من خلال مقارنة الواقع 1.

وترى المقاربة التفسيرية أن المجتمع كبناء يقوم على التجارب المعيشية للأفراد. فالمحللين يرون أنه من خلال المهارة الاتصالية ينشئ الأفراد ويبنون حقيقتهم الاجتماعية من خلال مفاهيمهم ورموزهم وتصرفاتهم الخاصة، فالجماعات هي عبارة عن حلقات تطورت من خلال تطور السلوكات.

فالمقاربة التفسيرية لا تدرك الاتصال المؤسسي إلا وفق وجهة نظر محدودة التي يمكن تفسيرها عن طريق علاقة سببية في النهاية. كما يعتقد منظرو هذه المقاربة أن أفراد المنظمة ينشئون مميزاتهم البيئية، فهم بذلك يتصرفون ويفسرون تفاعلاتهم وفقاً لمعنى الحرية والاختيار وبالتالي لهم دور نقدي في إطار تكوين الحقيقة التنظيمية. وبالتالي تعتمد هذه المقاربة على رؤية مركزة حول المعنى أو مدلولات الاتصال المؤسسي، باعتبار أن الحقيقة الاجتماعية تتشكل انطلاقاً من المفاهيم والرموز والأفعال التي يحدثونها الأفراد 2.

بناءً على مقاربات الاتصال المؤسسي السالفة الذكر، فإننا يمكن تقديم تصور نظري يعطي كل العناصر التي تسمح لنا بتحديد أبعاد الموضوع ودراسته بطريقة تؤدي بنا للوصول إلى نتائج دقيقة. إن الإدارة المحلية كنسق أو كنظام متفاعل ومتشابه يعمل في إطار سياق سياسي، اقتصادي، اجتماعي معين ويتشكل هذا النظام من مجموعة العلاقات الاتصالية المعقدة بين مختلف عناصر النظام سواء على مستوى البيئة الداخلية للإدارة المحلية (المسؤولين والموظفين والعمال....) أو البيئة الخارجية: كالهيئات المحلية الأخرى، القطاع

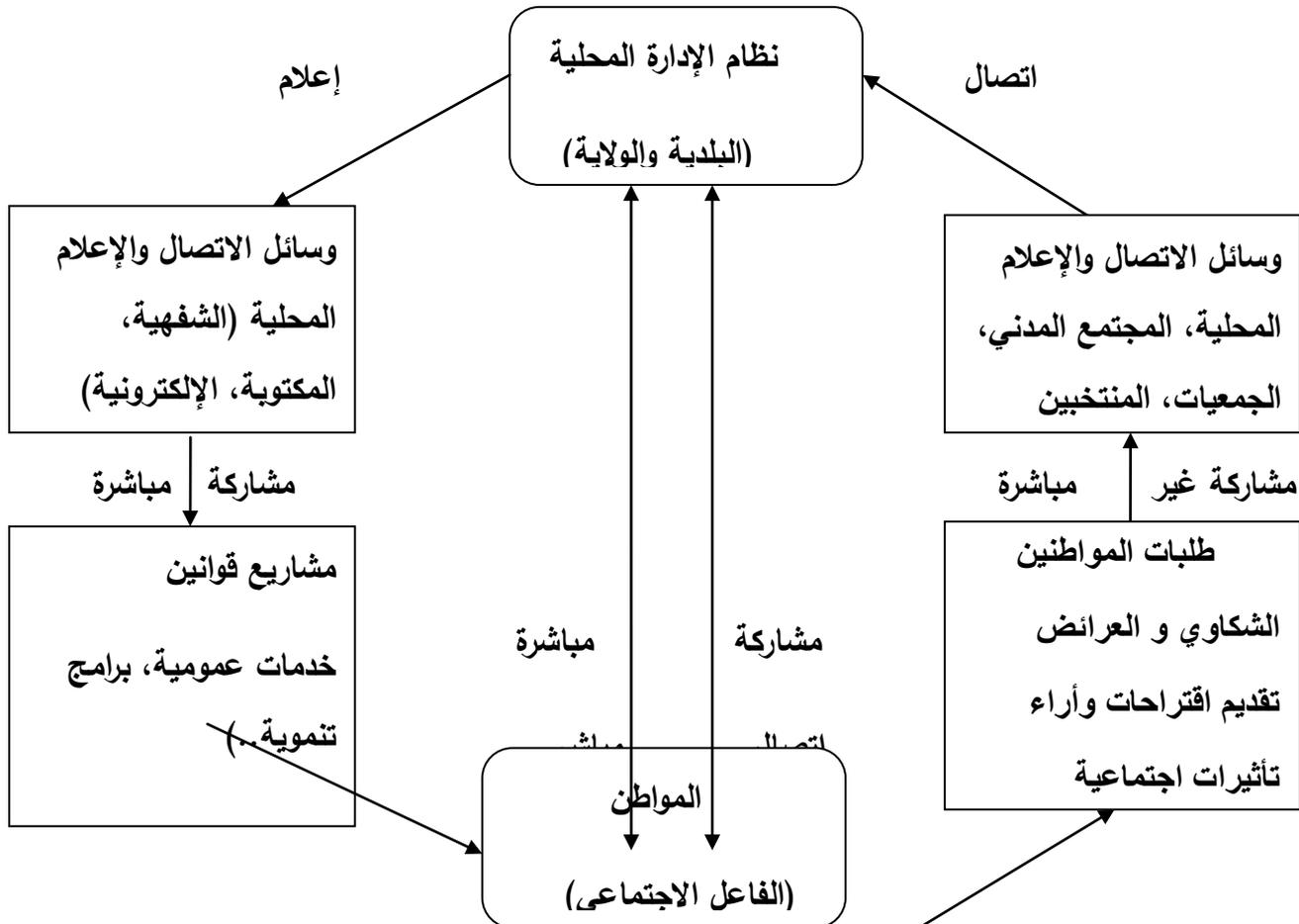
---

1\_ Ibid.

2\_ Ibid, p p 15\_16.

الخاص، الأحزاب، المجتمع المدني، المواطن... وهذا الأخير الذي يعتبر المستهدف النهائي من عمل الإدارة المحلية، فالغاية الأساسية من وجود هذا النظام هو تقديم الخدمات العمومية له وتلبية مختلف حاجاته ومتطلباته. وبالتالي فإن الإدارة المحلية لا يمكنها معالجة المشكلات المحلية بمعزل عن المواطن الذي هو عضو فيها، فهو يمثل فاعل اجتماعي يساهم في بناء وهيكله المجال الذي يتطور فيه. بناء على ذلك فإن الفهم الكامل لحاجات واهتمامات المواطنين، لا يتحقق إلا من خلال وجود قنوات وآليات اتصالية فعالة (وسائل الاتصال المحلية بأنواعها المختلفة)، بالإضافة إلى معرفة آرائهم وانطباعاتهم بهدف إدراج مساهمتهم وإشراكهم في تسيير الشؤون المحلية.

إن تحقيق الإدارة المحلية لأهدافها الأساسية، سيدفع لا محالة إلى تكوين الصورة الكاملة والحقيقة لشرعية وجود هذا النظام واكتمال أبعاده الحقيقية في ذهن المواطن، ولن يتأتى إلا عن طريق تطوير سياسية اتصالية فعالة مبنية على قيم الإعلام، الحوار والمشاركة، ومواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيات الاتصال الحديثة، بهدف تحسين الخدمات العمومية التي تلبى الحاجات الأساسية للمواطنين. ويجسد هذا المخطط التالي هذه الرؤية كما يلي:



## الشكل رقم (01): مخطط حول الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية

المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثالث : مخطط الاتصال المؤسساتي

ارتبط ظهور التخطيط الاتصالي بمجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهوره وتطوره، فالباحثون في علوم الإعلام والاتصال يرون أن الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وما ميزها من ظروف عصبية عانى منها العالم بأسره، كانت بمثابة دافع نحو تبلور مفاهيم جديدة اتجاه الأسلوب العلمي الذي ينبغي الأخذ به في بناء المجتمعات بالكيفية التي تعوض ما فات والتي تجعلها مستعدة للتوافق والتكيف مع ما هو آت.

وفي هذا السياق يرى الباحث **جون ميتدلون (Jean \_M)** أن الاتجاه الذي ساد العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين، يقوم على الإيمان بالعلم والتخطيط في شتى مناحي الحياة، هو الذي دفع إلى ضرورة التخطيط للاتصال كجزء من ظاهرة عامة، حيث أصبح موضع اهتمام رئيسي حين ظهر اهتمام المجتمعات بمختلف أنساقها (بما في ذلك منظماتها) للعمل المخطط بهدف التغيير والتطور ويتجلى ذلك في استخدامهم الهادف للاتصال، باعتباره جزءا من استراتيجيات التنمية والتقدم<sup>1</sup>.

وبالنظر إلى القوة التي يكتسبها الاتصال في الوقت الراهن مستفيدا من التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا وسائل الاتصال، أصبح بالضرورة نشاطا يستوجب التخطيط المسبق بهدف الوصول إلى اتصال فعال يجسد ويحقق النتائج المرجوة من أي عملية اتصالية.

1\_ جون ميتدلون، نهج في تخطيط الاتصال، شعبة الترجمة العربية بمنظمة اليونسكو، د.ط، باريس، 1985، ص9.

يمثل التخطيط الاتصالي محصلة تفاعل جميع عناصر العملية الاتصالية (المصدر، الرسالة، الوسيلة، التأثير، رجوع الصدى) بالاستناد إلى الأسلوب العلمي<sup>1</sup>. كما يعرفه ترونيلي (Benoit Tremblay) على أنه: "عملية تحديد وتنظيم وضبط مضمون نشاطات الاتصال اتجاه جميع الأطراف المستهدفة وفقا لما حددته المنظمة من أهداف، ويقوم على التحليل الاستراتيجي واختيار رسائل وتقنيات التنفيذ، وكذا تحديد الجدول الزمني للتقييم<sup>2</sup>. وتعرفه سيسيليا كايانيرو (c.cecilia) على أنه "مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية لصياغة وتحديد إستراتيجية للاتصال"<sup>3</sup>.

إن التخطيط ووضع استراتيجيات الاتصال يمكن أن يتعلق بقطاع بأكمله، كما يمكن أن يتعلق بحيز ضيق كالإدارة المحلية، خاصة بعد أن برزت أهمية الاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة وبالتالي فهو يستجيب للعملية الإدارية المعروفة، منها التخطيط والتنظيم الإداري والرقابة. مما يسمح له كوظيفة أن تكون دائم الحضور والنشاط ودائمة التناسق مع المحيط ومعطياته ليتجاوب معه ويستجيب له، كما يجب أن تحدد الطرق التي تمكنه من هيكله وضمان متابعة نشاطاته وتأدية دوره<sup>4</sup>.

إن مخطط الاتصال عبارة عن صيرورة من القرارات المتضمنة لمبادئ وخطاب عام لتحديد النظام الاتصالي (مرسلين، وسائط، مستقبلين و جماهيره مستهدفين) والمنتهاية إلى وسيلة القيادة (مخطط الاتصال) تعكس برمجة نشاطات الاتصال... ويسمح هذا المخطط بالتوجه العملي نحو التطبيق الميداني في شكل مخططات للحملات المتنوعة حسب موضوع

---

1 \_ عاطف عدلي العيد، التخطيط الإعلامي، الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، القاهرة، 2000، ص26.

2\_ Benoit tremblay, aide mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication, direction de communication, Québec , 2003, p06.

3\_ Cecilia cabanero vezosa, communication stratégique(pour les projet du developpement ent, department des relations extérieurs réseaux d'apprentissage de la banque mondiale, 1999 ,p18.

4 \_ بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص137.

المشروع.. كاتصال الإدارات بجمهور العامة لشرح سياساتها أو قراراتها، في إطار ما يسمى: بالاتصال المؤسسي وفي هذه الحالة لا يكون الاتصال نشاطا في حد ذاته بقدر ما هو مرافق للنشاطات.

أما عن منهجية تطوير مخطط الاتصال، فيمكن تحديد أهم هذه الخطوات كما يلي:

**أولاً: تشخيص نظام الاتصال:** ظهر مفهوم التشخيص العملي أو العملياتي في سنوات الخمسينات في مؤسسات القطاع العمومي أو الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن اختيار لنشاطات المؤسسة بالمقارنة مع غاياتها وأهدافها بهدف مساعدة الإدارة على التحكم أكثر في مختلف العمليات والنتائج وتحسين الكفاءات.

وبشكل أكثر واقعية يرتبط التشخيص العملي بتنظيم المؤسسة أو تسييرها أو بكليهما، أي المعلومة المتعلقة بالتنظيم وهيكلته وتسييره، حيث يتم اختبار مدى صحتها ومدى نجاعتها. كما يعتبر نقطة التقاطع بين الماضي والمستقبل لإجراء التقييم واستخلاص الدروس، فهو يهدف إلى أن يكون المشرف على دراية بكل جوانب الاتصال الخاص بالمؤسسة من حيث الممارسات السابقة والوسائل الممكنة المستعملة منها أو المهملة أو المجهولة التي تعمل على كشفها، وكذلك مختلف الجماهير الموجودة والمحتملة. ويتم التشخيص من خلال المناهج الوصفية (سبر الآراء) أو نوعية كالمقابلات، الملاحظات، تحليل الوثائق ومختلف العلامات<sup>1</sup>.

**ثانياً: تحديد الأهداف:** يعد هذا العمل تقني، فإذا كانت الأهداف محددة بشكل خاطئ أو غير دقيقة، فإن الأنشطة التي تعرضها تكون غير متكيفة، حتى غير فعالة (مفيدة). وتعد هذا الجانب مرتبط أساساً بعملية إدماج بعض العناصر في المحتويات والبرامج المختلفة لمعرفة نتائج التشخيص من جهة، والانشغالات الإستراتيجية من جهة أخرى. وأثناء عملية

---

1\_ بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص94.

التشخيص فإن حاجات الجماهير تكون محددة، بالإضافة إلى الأهداف والمشكلات المحتملة، وكل هذه العناصر يجب ترجمتها في أهداف.

**ثالثاً: تحديد الجماهير:** من خلال الهدف المحدد، يتم التعريف بالجمهور المستهدف. فعلى الصعيد الداخلي، نجد مجمل الفاعلين على العكس في الخارج، فإن الجماهير أكثر تنوعاً فهي تشمل الزبائن (المواطنين: قطاع النشاطات مثل الصحة، التعليم...)، الشركاء (المرافق العمومية الأخرى أو الخاصة/المختلطة...)، أصحاب القرار (الوزارات، السلطات الإدارية، الوصاية الإدارية، مجلس الإدارة...)، وغيرها (مثل وسائل الإعلام، ..). وبعضهم يتميز بخصائص معينة من خلال وضعيتها أو وظيفتها، حيث نجد قادة الرأي لبعض الجماهير، فمن الضروري تحديدهم وتوجيه بعض الأنشطة لهم<sup>1</sup>.

**رابعاً: تحديد الرسالة:** مهما كانت الأنشطة الاتصالية للمنظمة، فإن التنسيق الضروري لها يرجع أساساً إلى الرسالة العامة، ولكي تكون الرسالة مفهومة وواضحة يجب أن تستجيب لبعض المبادئ التالية:

**مبدأ الملائمة:** يجب أن يتم تكيف الرسالة مع خصائص الجمهور.

**مبدأ التنوع:** قد تكون الرسالة متماثلة، فكل رسالة يجب إعدادها بأشكال مختلفة.

**مبدأ الاستمرارية:** بمعنى يجب أن يتم بث الرسالة في كل الأوقات، وتكون متكررة بشكل منتظم، حتى يتم ترسيخها في ذهن الفرد.

**مبدأ التنسيق (الانسجام):** بمعنى يجب أن لا تتعارض الرسالة مع الوضعيات الداخلية أو وجود اختلال مع توجه الخيارات الإستراتيجية، وبالتالي ينبغي أن تتطابق مع الأنشطة والتصرفات الإدارية.

---

1\_Eric cobut et François lanbotte communication publique et incertitude(fondamentaux mutatuions et perspections ),editions des cci SA,belgique,20011,p117.

**مبدأ الجودة:** بمعنى أن تكون متماشية مع مستجدات وأنشغالات الجماهير الداخلية والخارجية، وإلا سينتج عن ذلك عدم الفهم.

**مبدأ الواقعية(التحقيق):** يجب إرسال الرسالة في وقتها المحدد وبشكل فوري، فالمعلومة التي لا تكون شاملة، يمكن تحويلها إذن بطريقة مجزئة. وبالتالي يجب وضع نظام سريع لتسهيل نشر المعلومة(التصديق على نشر المعلومة).

**مبدأ الموضوعية:** تتركز الرسالة على الأفعال وليس على الأحكام. وفي حالة العكس، يمكن أن تصبح مصدر للإشاعة وإعطاء مجال لكل أشكال التأويلات.

**مبدأ الرجعية:** فالرسالة المسترجعة في الغالب تدفع التبريرات، فتصبح مصدر للشك والظن.

**خامسا: اختيار الأدوات والوسائل:** الوسيلة الجيدة هي التي تحقق اتصال جيد للرسالة مع الجماهير المستهدفة، وبالتالي تحقيق الهدف من عملية الاتصال<sup>1</sup>.

**سادسا: تنفيذ الأنشطة الاتصالية:** في حالة تنظيم الأنشطة الاتصالية، فيجب تنفيذها وبالتالي يمكن طرح الأسئلة التالية: من هو المكلف؟ في أي فترة؟، حسب أي تنظيم؟(وفق أي ترتيب). ويتم استخدام لوحة القيادة كوسيلة فعالة لإدماج جميع الأنشطة في إطار عملية منسجمة، ووفق النموذج المقترح فإن لوحة القيادة تعرف بالهدف المحدد في الداخل والخارج: الجمهور المستهدف، أنشطة التطوير، والوحدة المكلفة بتحديد الأنشطة، الوقت، مؤشرات القياس، الوسائل المتاحة...كما تسمح بتكوين رؤية حول مجمل الأنشطة المنفذة، لكن في النهاية تسمح بمعرفة مدى تقدم المشروع من طرف الجهات المعنية المكلفة بتنفيذها<sup>2</sup>.

---

1 \_Thierry libaert et Karine Johannes ,op.cit.p55.

2\_ Eric cobut et François lanbotte,op .Cit, p118.

سابعاً: **تقييم مخطط الاتصال:** إن التخطيط الاتصالي هو عملية مستمرة لا تنتهي بوضع الخطة، بل لا بد من متابعة الخطط الموضوعة طوال فترة التنفيذ وبعد انتهاء كل مرحلة من الأداء بهدف تحديد المعوقات ودراسة طرق التغلب عليها في الخطط التنفيذية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي العمومي

### المطلب الأول: تعريف الاتصال المؤسساتي العمومي

تحدد الاتصال العمومي إلى غاية الستينات على أنه اتصال حزبي تستعمله الحكومة لصالحها ولصالح شخصياتها السياسية، حيث كان يقوم مقام الدعاية السياسية التي تعمل على ترويج السياسات العامة للحكومة ولكن بداية من السبعينات شرعت السلطات العمومية في البلدان الغربية الاهتمام بالمواضيع التي تمس المجتمع، وكانت أولى الحملات الإعلامية الخاصة بالقضايا العمومية الترويج لصالح حزام الأمن ومكافحة بعض الأمراض الجسدية وغيرها من المواضيع الحساسة<sup>2</sup>.

لقد أدى ظهور الاتصال الاجتماعي إلى تحرير الاتصال العمومي ولكن بصعوبة كبيرة من الاتصال السياسي، فبفضله تجاوزت اهتمامات الأهداف الخاصة بالحملات الإعلامية لصالح المجتمع بصفة عامة إلى شرح وتغيير القرارات العمومية للجمهور وترويج الخدمات المعروضة على الأفراد وإقامة اتصالات متبادلة بين المؤسسات العمومية والمواطنين تاركا بذلك مسؤولية خلق اتجاهات وسلوكات ايجابية لدى المواطنين والمتعلقة بالقضايا الاجتماعية

---

1\_ يوسف محمد، **التخطيط الاستراتيجي في الإعلام الجماهيري (أثار الاتصال وأدواته الإلكترونية على الأمن المجتمعي)**، ط1، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2013. ص244.

2\_ نبيلة بوخيزة، **تطبيقات الاتصال العمومي المطبقة في الحملات المتلفزة دراسة نظرية**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006\_2007، ص93.

ذات المنفعة العامة الذي يعمل على نقل الأفكار الجديدة من طرف أول إلى طرف ثاني بغرض تصحيح بعض التصرفات المجحفة<sup>1</sup>.

يتسم السياق المجتمعي والثقافي لظهور الاتصال العمومي في المجتمعات الغربية إضافة إلى تطورات المجال العام بأزمة المؤسسات الاجتماعية التقليدية، وبضعف شرعية الدولة وإعادة تشكيل مفهوم المواطنة، وظهور سلطات جديدة تنافس الدولة، بالإضافة إلى تعميم منطق القطاع الخاص وهيمنة الإيديولوجية الليبرالية التي فرضت على مؤسسات القطاع العام خطاباً جديداً يستلهم قيمه من هذه الإيديولوجية الليبرالية كالفعلالية والخدمة.

كما يتسم هذا السياق المجتمعي من جهة أخرى بتحولات عميقة في المجال الإعلامي ومن هذه التحولات ظهور أشكال إعلامية وتواصلية جديدة تسمح للمواطنين بالمشاركة في الفضاء العمومي، فالمدونات مثلاً تعطي سلطة جديدة للمواطنين تساهم في توسيع قدرات الأفراد والجماعات وعلى إمكانات مشاركة المواطنين في النقاش العام<sup>2</sup>.

ويحيل تعاضم الممارسات الاتصالية إلى خضوع المؤسسات الإدارية بدورها إلى مبدأ الإغراء الذي تحمله "أيديولوجيا الاتصال" والتي تدفع بهذه المؤسسات إلى محاكاة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم سياستها على الاستعمال المفرط لتقنيات الاتصال والتأثير. وبمعنى الاتصال أصبح قانوناً لا مفر منه على حسب تعبير برنار مياج (Bernard Miège) ذلك أنه يخضع مؤسسات المجتمع إلى ضوابطه.

---

1\_ المرجع نفسه.

2\_ الصادق حمادي الاتصال العمومي المقاربات والتحولات والبرهانات، مداخلة في ملتقى الاتصال العمومي (المقاربات والتحولات والبرهانات)، معهد الصحافة وعلوم الأخبار، جامعة منوبة، تونس، 12\_13 أفريل 2007، ص 21\_22.

يرى بعض الباحثين في هذا الاتجاه أن تعاضم هذا النموذج التواصلي يعرف تحولا حضاريا ومجتمعيا يؤدي إلى استبدال آليات الهيمنة التقليدية القائمة على الإكراه والإخضاع القسري بآليات جديدة تعتمد الإقناع والتأثير والإغراء<sup>1</sup>.

لقد أصبح الاتصال العمومي اليوم واقع حقيقي ومؤكد منه وليس مجرد تكملة وإضافة لجوهر السياسات العمومية، فهو يشكل العمود الأساسي لها. وأكثر من ذلك يشكل واجب الإشهار عن القوانين والنشاطات كمبدأ من مبادئ دولة القانون، خاصة فيما يتعلق بتعميق العلاقة الجديدة بين المواطنين والإدارة بالمعنى الواسع للمفهوم، فالاتصال العمومي يعكس الأهمية التي يغطيها للعملية الديمقراطية في المنظمة وعمل المرافق العمومية.

وفي هذا الإطار نجد هناك جانبين أساسيين في قيام الاتصال المؤسساتي العمومي، حيث يرتبط الجانب الأول بالمطلب الديمقراطي من خلال تأكيده على دولة القانون، أما الجانب الثاني يمثل قاعدة التسيير العمومي الفعال<sup>2</sup>. وبالتالي يختص الاتصال المؤسساتي العمومي بدراسة العمليات الاتصالية ذات المواضيع العامة، فهو المجال الذي يأخذ بعين الاعتبار القوانين الإدارية والعامة في العلوم الاجتماعية والاتصال. ونجد أنه هناك تيارين في تعريف الاتصال العمومي وذلك وفقا للمعيار العضوي والوظيفي<sup>3</sup>.

**التعريف العضوي:** بمعنى أن تعريف الاتصال العمومي يركز على المعيار القانوني في القطاع العام و/أو المؤسسات ذات الطابع غير التنافسي (سلوكاتها) وهو ما يميز هذا الاتصال أنه يرتبط بالمؤسسات العمومية: الوزارات، الهيئات العامة، الجماعات المحلية، مثل

---

1 \_ المرجع نفسه، ص ص 22\_23.

2 \_Philippe Morel , **communication institutionnelle** , Vuibert , France, 2010, pp 160\_163.

3 \_Dominique Bessieres, **la définition de la communication publique: des enjeux disciplinaires aux changement des paradigmes organisationnels** ,disponible sur <http://:communication organisation revues.org>. consulté le 15/012/2016 à 10h:30.

القطاع الخاص أو التجاري ويطبق هذا المفهوم في الدول الأوروبية مثل فرنسا وإيطاليا وبلجيكا<sup>1</sup>.

**التعريف الوظيفي:** هو الذي نجده في أمريكا الشمالية، حيث يقوم على المعيار الوظيفي أو الموضوع الذي يرتبط بالاتصال العمومي والذي يمس كل المؤسسات العمومية، لكن أيضا بشكل واسع وسائل الإعلام، التنظيمات والجماعات التي تتدخل في المجال العام. وفي هذا الإطار يرى الباحث ميشال بوشو (Michel bochou) أنه يمثل مجموع ظواهر إنتاج، معالجة، ونشر المعلومة التي تعكس خلق وإيجاد المناقشات والرهانات العامة<sup>2</sup>.

يعرف الاتصال العمومي انطلاقا من مجال تطبيقه سواء كان في المجال العام أو الفضاء العام، وقد عرف تطور كبيرا خصوصا مع تطور المؤسسات المكلفة بمهام الخدمة العمومية والمصلحة العامة كالهيئات العامة، المؤسسات العامة، الجماعات المحلية.. وهي الأطراف التي تتدخل في المجال العام<sup>3</sup>. وفي هذا الإطار نجد أن الاتصال العمومي يتوجه للمواطنين بهدف تحويل المعلومات ذات المنفعة العامة لتحسيسهم بحقوقهم والمواضيع ذات الأهمية الاجتماعية، يرتبط بوسائل الإعلام، فهو يعرف بالأنشطة والنتائج المحققة من طرف الإدارة بطريقة تدعم صورتها، كما يعمل على التعريف بمختلف الفاعلين وإشراكهم في تسيير الخدمات العمومية<sup>4</sup>.

---

1 \_ Ibid.

2\_Michel Beauchamp, **communication publique et société**, Canada , Gaétan ,1998 ,p286.

3\_Leila Benhatrache, **la communication publique en Algérie entre professionation et reconnaissance**, Revue sciences humaine, université Constantine ,N°41 juin 2014,Tome A, p08.

4\_ Ibid.

ويعرف بيار زيمور (Pierre Zémor) الاتصال العمومي على أنه "الاتصال الرسمي الذي يقوم على تبادل وتقاسم المعلومات ذات المنفعة العامة وكذا الحفاظ على الروابط الاجتماعية في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية"<sup>1</sup>.

أما دومينيك ميغارد (Dominique Mégard) فيرى أن الاتصال العمومي يتعلق بمنطقة أو مؤسسة تلعب دورا أساسيا في المجتمع بهدف المساهمة في تحقيق المواطنة والنقاش الديمقراطي واستعمال الخدمات العمومية. ويعمل الاتصال العمومي أيضا على ترقية وإعطاء معنى للفعل العمومي. وهو يتوجه لجميع المواطنين، المساهمين، أو المستخدمين بهدف: الإعلام، مشاركة المواطنين، ترويج الخدمات في المرافق، الترويج للمنطقة وإحداث التنمية المستدامة، مرافقة المشاريع والمناقشة العامة، وزيادة المصلحة العامة، والحس المدني، إعلام وإدارة الجماعات، بناء وتحسين هوية المنطقة<sup>2</sup>.

كما يشير إلى تبادل وتقاسم المعلومات ذات المنفعة العامة، والتي تمكن المواطنين للمشاركة بشكل أفضل في الحياة الاجتماعية بهدف الحفاظ على الروابط الاجتماعية، كما يهدف إلى إعطاء معنى للفعل العمومي لتحقيق المصلحة العامة من خلال تقاسم الأهداف المشتركة مع الشعب<sup>3</sup>.

إن التعريف الشامل هو الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن الاتصال العمومي يهدف من جهة إلى تحويل المعلومات بتوزيعها لكل الأفراد المعنيين بطريقة واضحة. ومن جهة

---

1 \_ Pierre Zémor, la communication publique, Que sais je?, 3édition, Paris,PUf,2005,p23 .

2 \_ Dominique Mégard, la communication publique et territoriale, Dunod, Paris,2012,p68.

3\_ Jeune cécile,Guillaume Thomas, « Dossier de recherche «Association communication publique », cours Icl 2A01C « Notions de base en sciences de l'information et de la communication adaptés au contexte interculturel » Inal co\_c.i.l.M,2007\_2008.

أخرى بصفة أكثر حداثة، يهدف لتبادل المعلومة في إطار حوارات أو دراسات تسمح بفهم أفضل لرغبات الأشخاص ومستواهم المعرفي وإشراكهم في القرارات العمومية.

### المطلب الثاني: وظائف الاتصال المؤسسي العمومي

هناك نوعين من الوظائف: أولاً: **الوظائف المركزية** التي تنتج في الأساس من الواجب القانوني المقدم من المنظمة أو المؤسسة، وفي إطار هذا النوع يمكن التمييز بين أربع وظائف أخرى: الإعلام، التفسير، الدفاع عن القيم والحوار.

**إعلام الجمهور:** تكتسي هذه الوظيفة أهمية كبيرة خاصة في ظل تطبيق مبادئ الديمقراطية، وهي ناتجة من مبدأ الإشهار الذي يفرض وجود شفافية في النقاشات ونشر القرارات لجميع المواطنين في إطار تحقيق المصلحة العامة. ومن جهة أخرى يجب على الإدارة نشر كل القوانين، القرارات، الأوامر والمراسيم والوثائق المتاحة للجميع،... وهذا المبدأ الإشهاري يكون معمم على مجموعة قرارات وأنشطة المنظمات والمؤسسات الإدارية وهي مسؤولة عن القيام بالإعلام بطريقة منتظمة وكاملة لنشاطاتها وقراراتها<sup>1</sup>.

بمعنى يجب على كل مؤسسة أن تحترم حق المواطن في الحصول على المعلومات حول مهامها وأهدافها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، من خلال ضمان سريان المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة من جهة، وتقديم المعلومات ذات المنفعة العامة للمواطنين، وإعلامهم بحقوقهم وواجباتهم وبالإجراءات الإدارية والقرارات المتخذة والخدمات المقدمة من جهة أخرى، بالإضافة إلى التوجه نحو وسائل الإعلام للتعريف بمهامها، أهدافها، مخرجاتها، وذلك في إطار عملية الترويج لصورة المؤسسة المرجوة نحو الخارج من جهة أخرى.

---

1\_ Daniel Caron, **communication publique**, 1<sup>re</sup> édition, édition de Boeck Universities, Belgique, octobre 2011, p45.

تفسير ودعم القرارات: إن تعقد السياسات العمومية إلى حد كبير على مستوى المحتوى والتنفيذ، يتطلب من المؤسسات والمنظمات العامة تقديم تفسيرات شاملة لأهدافها وشرح القرارات المتخذة ودعمها بأنشطة (بمقاييس) اتصالية.

الدفاع عن القيم وترقية التصرفات المسؤولة: من بين مهام الدولة هو حماية وترقية الحقوق الإنسانية والقيم الأساسية المشكلة لدولة القانون (كالمساواة، المعاملة العادلة، الحريات الفردية، الخ)، لكن نجد أيضا الدفاع عن القيم المعروفة في المجتمع وفي المؤسسات (كإدماج الأفراد المعوقين مثلا)، وتوعية المواطنين بضرورة القيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم (كاحترام البيئة). ولقد فرصت هذه القيم من ناحية أخرى وجود جانب معين من التجارب المعيشية في المؤسسات والمنظمات العامة التي تسهر لتجنب الأصوات المرتفعة (المعارضة) خاصة من طرف جماعات المصالح ووسائل الإعلام<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى يهدف الاتصال المؤسسي العمومي إلى تحقيق وظيفة "التعبئة"، حيث تلعب المؤسسة العمومية دورا أساسيا في تنظيم حياة الجماعة، مما يسمح لها بمرافقة هذه المهمة في الواقع، فهدف التعبئة يتجسد في الارتباط (الالتزام) العام والسياسي للمواطنين بالمعنى الواسع، حيث يترجم ذلك من خلال المعلومة حول ميكانزمات القرارات، المشاركة، استشارة المواطنين، فهؤلاء المواطنين لهم دور كبير في الفضاء العمومي ولا يضعهم فقط كمستهلكين للنشاط العمومي، لكن أيضا كفاعلين. كما يمكن أن تأخذ هذه "التعبئة" شكل أنشطة التوعية بهدف تغيير السلوكات والذهنيات وبشكل عام لتحسين الحياة العامة في الجماعة (أمن الطرقات، جمع الطرقات..)<sup>2</sup>.

---

1 \_Ibid, p47.

2\_PierreZémor, **fondamentaux pour la communication publique**, <http://www.communication-publique.fr>, consulté le 25/05/2015 à 22:45.

**ـضمان الحوار بين المؤسسات والمواطنين:** يتجسد الفعل الديمقراطي كنشاط حيوي عن طريق مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات وإجراء النقاشات العامة. فتطور الحكومة في عدة مستويات مع تزايد عدد القرارات السياسية وتعقد الكثير من السياسات العمومية الصادرة من المنظمات، فرض على الإدارة مسؤولية إيجاد حوار دائم مع المواطنين. فالمنظمة التي نقصدها قد لا تكون معروفة ولا تكون لها أي مصداقية في إطار المجتمع المعاصر، فالالاتصال أصبح مهمة مستمرة ومتفاعلة وهو نفس الشيء فيما يتعلق بين السلطات والمواطنين.

**ثانيا:** أما **الوظائف المكملة** فهي تتميز عن الوظائف المركزية ليس لأنها أقل أهمية في مفاهيم الاتصال، لكن لأنها لا يتم وضعها في الغالب وفق قواعد قانونية واضحة. فهي تجسد في النهاية المفهوم الحديث للمنظمة العامة.

**ـالاستقبال:** تتجسد وظيفة الاستقبال من خلال علاقات الموظفين مع المستخدمين الذين لا يكونوا مستهلكين، غير مستعملين، غير زوار، لكنهم مواطنين. فالاستقبال يمثل وظيفة الاستماع والحوار مع المواطن، الذي يكون قاعدة الأنشطة الاتصالية...1.

ونادرا ما نجد النصوص القانونية التي تتناول طريقة وكيفية استقبال المواطنين في الإدارة ووضع المعلومة بكيفية مسبقة ومنظمة وكذا الرفاهية المادية في الاستقبال، طريقة الإجابة في الهاتف، الاتجاه المعتمد في العلاقة الشخصية...الخ.

ورغم أن الاستقبال يمثل أول نشاط اتصالي في المنظمة، إلا أن إحترام الوقت وتوفير الرفاهية المرغوبة، اللطف والتقمص الوجداني للشخص، سهولة التواصل وفق اتجاه وكلام مناسب، هي عناصر أساسية في تقييم الخدمة العمومية. بالإضافة إلى الإشارات وإعداد المكاتب والحركة الداخلية كتصرفات ومواقف العاملين في المؤسسة، التي تشكل جانب من

---

1\_Mathieu.Griffon, **la communication publique comme politique publique**, political science 2012, disponible sur <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/con>, consulté le 12/08/2015 à 12h:45.

الهوية التنظيمية، حيث نجد أن مدراء المنظمات العامة يعطون أهمية معتبرة للهوية الخاصة لمنظماتهم من خلال تسهيل إقامة العلاقات مع المستفيدين من خدمات المؤسسة.

**\_الاستماع:** تتميز وظيفة الاستماع بأهمية كبيرة على غرار وظيفة الاستقبال لأنها تفرض وجود تنظيم محكم لمختلف الأنشطة ووجود أدوات خاصة، فلا يمكن للموظف بمفرده تحديد حاجات وانشغالات المواطن وإعطائه إجابة مناسبة، لكن يتوقف ذلك على كفاءة وقدرة الإدارة في استقبال المعلومات المقدمة من المرتفقين بطريقة منظمة. ومن بين الأدوات الكلاسيكية للاستماع نجد تسيير التصريحات والمحادثات التي توجه وتنظم الانتقادات المتوقعة، بالإضافة إلى إجراء المناقشات مع جماعات المنظمة الموجهة للمستخدمين<sup>1</sup>.

**\_شرعنة نشاط المؤسسات العامة:** إن الهدف الأساسي من قيام المؤسسات العامة بأنشطة اتصالية، هو تقديم وإعطاء مصداقية لقراراتها ومهامها ومشاريعها والحصول على موافقة حول تسييرها للنشاطات العامة وإعطاءها كذلك شرعية إلى حد كبير لدى الرأي العام الوطني والدولي ويتم ذلك كله في سياق معقد جداً، مما يفرض بناء استراتيجيات اتصالية قوية، للحفاظ على مكانتها والقيام بمواجهة المعارضة والانتقادات، بالإضافة إلى الاستمرارية في ممارسة السلطة، وتحقيق ذلك يفرض عليها تحقيق شعارين أساسيين:

**\_مؤسسات شفافة:** ترتبط مصداقية نشاط المؤسسات العامة وشرعيتها بشكل قوي بدرجة شفافيتها في ممارسة صلاحياتها التي تمر في البداية عبر إعلام المواطن المنصوص عليه في مختلف التشريعات والقوانين الدولية، والتي تنص على ضرورة تقديم المعلومات للمواطنين حول مختلف القرارات والأنشطة من خلال مجموعة من الإدارات العامة التي تسمح لها بتحقيق الشفافية في التسيير العمومي، الذي أصبح واحد من بين مبادئ الحكم الراشد وهو كأداة لعصرنة العلاقات بين الدولة والمروؤسيين.

---

1 \_ Daniel Caron ,op.cit ,p49.

**المؤسسات في خدمة المصلحة العامة:** أما الأساس الثاني الذي يعطي الشرعية للنشاط هو المصلحة العامة والذي يمثل جوهر كل نشاط في المؤسسات العامة، وبالتالي هو مركز الأنشطة الاتصالية، وفي هذا السياق يرى كل من **(كارولين أوليفي يانيف Caroline)** **(ollivier Yaniv)** " أن مسلمة المصلحة العامة في الاتصال العمومي مرتبطة بالأنشطة الحيادية، غير الشخصية والحاملة للمصلحة الموضوعية لكل أفراد الشعب"1.

**تقوية الرابطة الاجتماعية والقيم المشتركة:** يعمل الاتصال العمومي أيضا على تحقيق الهدف الاجتماعي المتمثل أساسا في تقوية ودعم الروابط الاجتماعية السائدة في المجتمع، عن طريق تحقيق التفاعل والاتصال المتبادل بين السلطات العامة والمواطنين من خلال مختلف الرسائل التي يتم نشرها، فالمؤسسات تتحكم في إدارة علاقات الثقة مع المواطن، مما يسمح لها بدعم العلاقة القائمة بين صناع القرار والسكان ولكن أيضا بين المواطنين أنفسهم.

كما يعمل الاتصال العمومي على إقامة مبدأ المساواة بين جميع أطراف المجتمع بدون استثناء، مما يساهم في تكريس مشاعر الانتماء لدى جميع المواطنين مهما كان فئاتهم العمرية أو ظروفهم الجغرافية. كما يعمل على دعم وتعزيز القيم المشتركة المتعلقة بالتسامح، التضامن والسلام في المجتمع التي ستكون بدون شك عاملا للتطور.

### **المطلب الثالث: الاتصال العمومي في ظل التحول في علاقة الدولة\_المواطن:**

عرفت العلاقة بين الدولة\_من خلال مختلف الدوائر الإدارية المركزية والمحلية ومجموع المؤسسات\_ مع المواطن العديد من التحولات، فالحاجة إلى وجود مجال سياسي جديد

---

1\_Caroline OLLIVIER\_YANIV , **la communication publique, communication d'intérêt général et exercice du pouvoir**, In: OLLIVESI , Stéphane ,Science de l'information et la communication, Objet ,Savoirs ,discipline, Grenoble, UG, 2006 ,p07.

ومفهوم الدولة المعاصرة، كلها عوامل رئيسية دفعت بالإدارة لإعادة النظر في أعمالها وتحسين علاقاتها مع المواطنين.

وفي هذا الإطار فإن الكثير من المجالات الإدارية هي بحاجة إلى تطوير، فيمكن أن نذكر على سبيل المثال تجاوز اللامركزية، إصلاح الخدمة العمومية، إدخال تكنولوجيات في تسيير الأعمال العامة.... إلخ. ومن جهة أخرى تقوم الإدارة بتسيير مختلف الأنشطة العامة في المجتمع وتقديم خدمات متنوعة للمواطنين، بالإضافة إلى إشراكهم في تحديد محتوى النشاط الإداري<sup>1</sup>.

ويكشف تاريخ المجتمعات أن مشاركة المواطن وإحساسه بدوره سيحدث الكثير من التحولات، حيث عرف العديد من المواصفات من "الفاعل" إلى "فاعل نشط" إلى "المواطن الإداري" ثم "الرئيس" الذي فتح الطريق لظهور مفهوم "المستخدم"<sup>2</sup>.

وفي ظل نموذج الدولة الكلاسيكية، كانت علاقة الإدارة بالمؤوس تنظم بطريقة بسيطة، حيث تتخذ الإدارة كل قرارات المؤوس بدون استشارته. ونجد هناك نوع من المشاركة الأرستقراطية. إلا أنه أصبح ينظر للمواطن "كفاعل" دون إمكانية الاستجابة وبالتالي فإن عملية الاتصال بين الدولة والمواطن بقيت في مجال أو حيز محدد منذ زمن طويل حسب منطق الاتصال الأفقي والأحادي<sup>3</sup>. فالدولة مرسله وأما المواطنين فهم متلقين فقط.

وفي إطار إعادة تنظيم الإدارة مثل عصره خدماتها (تحديث الإدارة في أوروبا خاصة مع بداية سنوات الثمانينات)، ظهر الاتصال كحق كامل وأصبح واجب من واجبات الدولة خصوصا بعد أن أصبح وسيلة إستراتيجية وليس جانب فرعي في تحقيق الأهداف الاجتماعية

---

1\_Julien Tomas, **une étude générationnelle des relations du public avec l'administration**, revue jurisdctoria, N°4 , 2010, pp 52\_72.

2 \_Ibid.

3\_ Rotelli Fausto **la communication publique entre reforme et modernisation**, mémoire de master en administration publique , Cycle international long ,2004\_2006 ,p05.

في إطار المصلحة العامة<sup>1</sup>. ومن ناحية أخرى، تتماشى هذه العملية مع المطالب الاجتماعية والمشاركة في تسيير النشاطات العامة. وبالتالي فإن السيناريو الاتصالي يتغير بالموازاة مع تحديث العلاقة بين الدولة والمواطن.

مع بداية التسعينات (1990)، برز مفهوم الديمقراطية التشاركية والحكم الراشد بمبادئه المتمثلة أساسا في: الشفافية، المشاركة، الاستماع، الفاعلية والفعالية بهدف إعادة رسمه صورة الدول من خلال تحديث إدارتها ومؤسساتها وعلاقاتها مع المواطنين، كما ظهر منطق التعاون بين الإدارة والمواطنين من خلال مفاهيم أساسية كالحوار، التفاوض، المشاركة.

إن الاتصال وانفتاح المؤسسات وسيلة للديمقراطية أو تكريس لمشاركة المواطن، ويظهر ذلك جليا في مخطط الاتصال من خلال أنشطة التحديث، والمتمثلة أساسا في إعادة تنظيم مصالح الاتصال في مختلف المستويات. كما يظهر تطور إدراك الاتصال العمومي في أن هذا الأخير أصبح يعتبر واجب من واجبات الدولة، ويعتبر وسيلة إستراتيجية للاستجابة لاحتياجات المستمدة من المجتمع<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى اعتمدت العديد من الدول على الوسائل الضرورية التي تسمح بتجاوز الاتصال من أحادي إلى العام، إلى اتصال "المتعدد إلى المتعدد". كما أصبح الاتصال كفضاء للتمثيل والمشاركة، أين يتفاعل من خلاله الكثير من الفاعلين بهدف إثارة النقاش والمواجهة. وبهذا المعنى فإن مشكلات النظام الاجتماعي تكون أيضا متقاسمة بين الدولة والمواطن من خلال الاتصال ذات المنفعة العامة.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الاتصال العمومي والاتصال السياسي

---

1 \_Ibid.

2 \_Ibid, p06.

مع التطورات والتحويلات التي تشهدها المجتمعات، أصبح مفهوم الاتصال السياسي يضم مجال واسع، وما أنشطة الاتصال العمومي إلا جانب أو عنصر من هذا المجال، التي تواجه الأشكال الأخرى المرتبطة بممارسة السلطة السياسية" مثل نشاط البرلمان، نشاط الحزب ومختلف الجمعيات والجماعات التي لها خاصية سياسية كالجمعيات العامة والمهنية، وسائل الإعلام بمختلف أنواعها كالإعلان السياسي، الاجتماعات، واللقاءات والنقاشات السياسية، ومختلف المشاركات في مختلف وسائل الإعلام ومن خلال المدونات والشبكات الاجتماعية.. إلخ.

حسب تعبير **دومنيك ويلتون (Dominique Wilton)** فإن الاتصال السياسي "كل اتصال الذي يكون موضوعه السياسة"، فتطور ممارسة السلطة قد سمح بتوسع هذا الاتصال من مجرد اتصال حكومي بسيط إلى اتصال سياسي (انتخابي)، حيث أدى تبادل الخطابات السياسية بين الأغلبية والمعارضة إلى دراسة دور الاتصال في الحياة السياسية بشكل واسع، وسمح أيضا بدمج وسائل الإعلام وسبر الآراء، التسويق السياسي والإشعاري<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الاتصال العمومي ما هو إلا جانب من المجال الواسع للاتصال السياسي.

حاول بعض الباحثين التمييز بين أنشطة الاتصال العمومي من خلال تأكيدهم على مفهوم جديد يخص الاتصال السياسي بالمعنى الواسع، يعني "التسويق الحكومي" الذي تم تناوله لأول مرة من طرف الكاتب **بريمت ومكوا (Premut et Mokwa)** سنة 21980، حيث نجد أن هذا المفهوم مستلهم من التسويق التجاري لكن أيضا من التسويق السياسي الذي حدده **روبرت بيرني (Robert Bernier)** بأنه "مجموع الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من أجل دعم الشعب في التدخلات الحكومية، بعد التأثير في مواقفهم وتصرفاتهم الشعبية..".

---

1 \_Alain lavigne,op.cit.

2 \_Alain lavigne,op.cit.

ومن ناحية أخرى فإن كارولين أوليفي (Caroline olivier Yaniv) يطلق عليه بمبدأ "التداخل بين الاتصال العمومي والاتصال السياسي"، حيث يرى أن الاتصال العمومي هو اتصال سياسي في حالة ممارسة السلطة ويضيف أيضا أن توجه الاتصال العمومي مرتبط بشكل أساسي بالممثلين السياسيين للمؤسسة<sup>1</sup>، ويضيف ب.باير (B.Barber) من جهته أن "الاتصال والسياسة هما متعايشان كون أن الواحد منهما لا يلغي الآخر بل يشارك معه في الجوهر .

ويفسر ألموند (Almand) هذه العلاقة المتداخلة بين الاتصال والسياسة بقوله بأن كل شيء في السياسة هو اتصال، فنظام الاتصال هو إحدى القنوات الرئيسية لتدفق المعلومات بين النخب السياسية إلى الجماهير وأيضاً لنقل مشاكل وطموحات وتصورات الجماهير إلى النخب وذلك في النظام أي التواصل والسياسة، كلاهما يتأثر بالآخر ويؤثر فيه، ومن جهة أخرى فإن التأثير الذي يمارسه النظام السياسي على نظام الاتصال في البلدان النامية بشكل خاص أكبر من تأثير الاتصال على النظام السياسي<sup>2</sup>.

وكخلاصة لما سبق، يمكن القول أن الاتصال العمومي يتميز بخاصية تنظيمية إدارية مرتبطة بالتنظيم الفعال للنشاط في كل منظمة، التي يكون هدفها المصلحة العامة ولكن ليس بشكل منفصل عن الجانب السياسي لأن الأنشطة الاتصالية مرتبطة مع بعضها البعض.

### المطلب الخامس : الاتصال العمومي والفضاء العام

---

1 \_ Caroline Ollivier\_Yaniv op.cit,pp 97\_111.

2\_ دليلة فرشان، إشكالية العنف اللفظي بين المواطن والإدارة الجزائرية، دراسة نظرية استطلاعية لعينة من مواطني بلدية باب الوادي، القبة، بن عكنون\_2012\_2014، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر3، ص ص 145\_146.

يحظى الاتصال ومختلف مناهجه وتقنياته المطبقة أهمية كبيرة داخل الفضاء العام والتي تمس عدد متزايد من الجماهير<sup>1</sup>. فتعاظم إستراتيجية الاتصال العمومي والأشكال الأخرى من الاتصال السياسي والإعلان، قد أدى إلى إحداث تغييرات عميقة في مفهوم الفضاء العمومي.

وفي هذا الإطار، شكلت مقارنة **يورغان هابرماس** لتطورات المجال العام الأطروحة المركزية التي انطلقت منها مقاربات الباحثين، إذ اعتبر يورغان هابرماس أن التطورات الحديثة التي يشهدها المجال العام، قد ساهمت في تحويل مبدأ الإشهار أو العلنية من وظيفته الأصلية أي النقاش العام العقلاني إلى إشهار يهدف إلى التأثير والهيمنة من خلال التحكم في إنتاج الآراء العامة<sup>2</sup>.

يرى **هابرماس** أن التاريخ ليس ممكنا بحق إلا على أساس افتراض وجود اتصال وفي غياب هذا الأساس، يصبح التاريخ ليس له معنى، ولأن تطور المجتمعات الإنسانية مبني بصفة أساسية على الاتصال وكيفية ممارسته من خلال الوسائل والإمكانات المتوفرة لبنائه، فهو المهيكل والمحدد لصيرورتها واستمراريتها.

كما أن المجتمع منتج للاتصال، والاتصال منتج للمجتمع وذلك حسب تطور احتياجات ومتطلبات الأفراد المتزايدة زمنيا ومكانيا، وحسب تطور النظم الفكرية والمعرفية التي تبذل إفرزات جديدة في كل مراحل تطور هذه المجتمعات<sup>3</sup>. حيث عرفت هذه الأخيرة قفزات "خارقة" على المستوى الاتصالي، إذ انتقل الفرد من الاتصال الشفهي إلى الاتصال الكتابي ومنه إلى الاتصال بالوسائل الالكترونية ذات التكنولوجيات الحديثة، ومشكلا في نفس الوقت ثقافة هذا

---

1\_Pierre Morelli et Mongi sgair, **communication de développement territorial en zones fragiles au Maghreb**, L'harmattin, Paris,2012 ,p12

2\_الصادق حمامي، الصادق حمامي، مرجع سبق ذكره، ص22.

3\_ فلة بن غربية، **سيرورة المنظومة الاتصالية والفضاء العمومي، دراسة مقارنة لآليات التشكل في المجتمعين الغربي والعربي الإسلامي**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، 2008\_2009، ص 56\_57

الفرد ومجتمعه لأنه في تفاعل دائم وكحتمية علاقته مع جميع البنى المبلورة لهذه الثقافة، التي تعد "مرجعية ثانية في التاريخ وتتجدد بالفعل والسلوك"1 من خلال ممارسة الأفراد والمؤسسات المختلفة لنشاطات وتفاعلات وتبادلات وعلاقات ضمن فضاءات عمومية تحاول أن تضم لهم آليات التطور والتغيير الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي، الثقافي والاتصالي قبل كل شيء.

وفي هذا الإطار نرى أن هابرماس من خلال تناوله لمفهوم "الفضاء العمومي" أعطى اهتماما كبيرا بحقل الاتصال، إذ ذهب يفسر ويحلل من خلاله وبواسطة تطور المجتمع الأوروبي الحديث ابتداء من القرن الثامن عشر (18) بوضع نظرية اجتماعية عامة تقدم هذا المجتمع على أنه نموذج اتصالي أساسي وقاعدي.

وقد أعطى هابرماس أهمية قصوى للاتصال وسلطته في إنتاج المعنى والأفعال بين أفراد المجتمع، حيث يشترط أن لا يكون أي اتصال مسيطر عليه من طرف قوى سياسية أو إدارية، بل أن يتمتع بالحرية في التحرك والانتقال والحرية في تأدية الوظيفة والدور الذي وجد من أجلهما، فإذا تغلبت سلطة الاتصال، يستطيع هذا الأخير أن يبني علاقات تفاهمية تفاعلية بين الأفراد ضمن أو داخل فضاء عمومي مستقل، ويفرق هابرماس بين السلطة الاتصالية وسلطة الاتصال والسلطة الإدارية أو سلطة الإدارة، فيميز بينهما انطلاقا من حضور أو غياب السيطرة (**la domination**) وعليه فالسلطة الإدارية عند هابرماس تمكن من تكريس الإدارة الشعبية التي يعتبرها "تصورا معياريا" (**normatif**) للفضاء العمومي"2.

---

1\_ عزي عبد الرحمان، الثقافة وحتمية الاتصال: نظرة قيمية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، العدد الثاني، 2002-2003، ص 248.

2\_ فلة بن غربية، مرجع سبق ذكره، ص48.

تأكيداً منه على أن الشعب هو المانح الأول لشرعية الحاكم وللسلطة السياسية لذلك يقول أن الفضاء العمومي أنه "تصور عقلائي مرتبط بالسلطة والممارسة الجماعية، التمثيل والشرعية..، وهو يعمل على تهذيب السياسة ونقدها ويبحث عن سلطة الأفراد والجماعات.

كما يرى أنه لا بد من استعمال الفضاء العمومي دائماً استعمالاً ايجابياً وللصالح العام وهنا نتناول مفهوم الديمقراطية والتحليل الاستمولوجي لممارستها لمتطلبات حكمة العقل والاتصال (**la raison communicationnelle**)، مما يؤدي بنا كما قال هابرماس إلى محاولة وضع نظرية نقدية للمجتمع.(لأنه ما يجب أن يكون مختلف في أوضاع ومواقف كثيرة عما هو كائن في الواقع) فبالنسبة إليه يعتبر الفضاء العمومي كمفهوم قاعدي ضابط (**régulateur un**) يلعب دور الشرطي الذي يهدف إلى نشر العدل والقانون والمساواة وعدم القيام بالمخالفات التي تؤدي في كل مرة إلى عدم استقرار وثبات الاتصال في المجتمع"1. فهابرماس يؤكد على ضرورة استقلالية الاتصال من خلال ممارسته من طرف الأفراد بطريقة حرة غير موجهة أو مسيطر عليها والذي يظهر من خلال العمل، الفهم والمعنى .

إن المطالب التي ينتجها الأفراد من أجل تسيير مؤسساتهم وبذلك مجتمعهم، يمارسونها داخل المؤسسات والهيئات التي تمثلهم كفضاءات عمومية، محاولين تحقيق أهدافهم حسب المعطيات والمتغيرات أو الظروف التي تحيط بهم. فهذا الاتصال أساسه الحوار، التفاهم والنقاشات الحرة العامة التي هي بحاجة إلى فضاء تتم من خلاله عملية التبادل والتواصل الجماعي، ويقول أن السلطة الاتصالية تتطلب فضاء عمومي من أجل الوجود ومن منظور يورغان هابرماس تساهم الممارسات الاتصالية التي تقوم بها الإدارة في تشكيل عقلانية إستراتيجية تهدف إلى إنتاج الولاء والسلوكيات الاجتماعية المقبولة. وساهم العديد من الباحثين في مراجعة هذه الفكرة، وتركزت المراجعات على التأكيد على حدود الفكرة القائلة

---

1 -Paul Jadrère, **espace public et démocratie, Alain cottureau, pouvoir et légitimité**, Paris, l'école des hautes études en sciences sociales ,1992 ,p45.

بسلطة المؤسسات في التأثير غير المحدود في الجمهور. وأكدت بعض البحوث في هذا الاتجاه على أن إنتاج السلوكيات والتمثيلات ليست عملية ناجعة ومضمونة النتائج دائما.

وحسب هابرماس فإن الفضاء العمومي يمثل ذلك الحيز المعنوي الذي يتم فيه عقد النقاشات العامة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن العام". ويعزز **(Dominique wolton)** هذا الطرح فيرى أن الفضاء العمومي هو مجموعة المسارح والساحات كمؤسسات، أين تتبلور وتوضح وتقرر فيها مجموعة من الأفعال الموجهة سياسيا والتي تطرح فيها المشاركة الجماعية، وأين تلتقي أشكال الفضاء السياسي والفضاء الاجتماعي<sup>1</sup>. إن التفكير في الفضاء العمومي هو تفكير في النشاط الإنساني الحديث في أبعاده الاجتماعية والسياسية وتحولاته التاريخية، أي تفكير في: اندماج الفرد في المجتمع.

\_مشاركة الفرد المواطن في الحياة العامة والسياسية.

\_مساهمة الفرد في تعزيز الديمقراطية(السلطوية)

وهي العناصر الأساسية التي شغلت هابرماس منذ وقت مبكر إلى الآن، حيث قدم مساهمات عديدة من أجل تحقيق ذلك الاندماج وتلك المشاركة والمساهمة. ويميز هابرماس بين مفهوم العمومية ومفهوم الدائرة العمومية لأن هذه الأخيرة هي مجال تشكيل الرأي العام النقدي الذي يوظفه الجمهور، حيث يقول: "أن موضوع الفضاء العمومي هو الجمهور باعتباره حامل رأي عام وظيفية نقدية"، فالعمومية تشير في بعض معانيها إلى العمومية الخاضعة لسلطة الدولة، حيث تشير الدولة إلى تلك المؤسسات التي يتم تسييرها بيروقراطيا وتتحكم فيها قانونيا وفق التشريعات السياسية والبرامج الفوقية لتأدية وظيفتها المتمثلة في ضمان الخدمة العمومية للمواطنين<sup>2</sup>.

1\_ فلة بن غربية، مرجع سبق ذكره، ص48.

2\_ رشيد العلوي، الفضاء العمومي من هابرماس إلى نانسي فريزر، مقال في مجلة دلتانون، العدد الثاني، نوفمبر، 2014، ص ص 5\_6.

## المبحث الثالث: مفهوم الاتصال العمومي المحلي

### المطلب الأول: تعريف الاتصال العمومي المحلي:

يرتبط الاتصال المحلي أساسا بالاتصال العمومي وذلك في إطار أهدافه الإستراتيجية الخاصة به، وتعتبر الجماعات المحلية المؤسسات الأكثر قربا من المواطنين، فهي تستجيب لمختلف رغباتهم: المشاركة الديمقراطية، الرغبة الكبيرة لفهم المشاريع، التنمية المستدامة في إطار الأبعاد الاجتماعية والبيئية، مطلب الشفافية في استخدام وتوزيع المال العام، بالإضافة إلى حق التصرف وتلقي المعلومة خاصة في ظل الثورة الإلكترونية وكذلك المشاركة والمناقشة التي ترجع إلى الفضاء العمومي تحت أشكال جديدة، فهذه الغايات هي التي تدرس في إطار الاتصال المحلي.

تعتبر البلديات، الولايات ومختلف الأقاليم، أولى الأطراف الفاعلة في الاتصال العمومي المحلي، فهي تقوم باستمرار بتعريف وشرح وظائفها والاختيارات المرتبطة بها وبمنتخبها مستمر، حيث أن أهداف التسيير المحلي لها أهمية كبيرة على جميع المستويات، ونجد أن الاتصال المحلي في أي مستوى يطبق فيه، يمثل ضرورة للتعريف بالمؤسسة الإدارية وتوضيح إطارات ونماذج تسيير النشاط العمومي المحلي، مما يسمح لكل مواطن في كل منطقة بمعرفة "من الذي يقرر؟"، "لماذا؟"، "لمن؟". كما نجد أهداف أخرى للاتصال العمومي المحلي كزيادة التنسيق في المشروع، القيام بتطوير السلوكات، مرافقة المشاريع، دعم وإحياء المنطقة<sup>1</sup>.

يشير الاتصال العمومي المحلي أيضا إلى ذلك الاتصال الذي تقوم به البلديات بهدف تقديم المعلومات للمواطنين ومستعملي المرافق والخدمات، ولمختلف الفاعلين في الحياة

---

1\_Manon Bessonies, **la communication en milieu rural(un défi à relever)**, Master IED, université de Cergy\_ Pontoise ,2014, pp50\_51.

المحلية. كما أن له علاقة بالاتصال الانتخابي المتعلق بالمنتخبين المحليين وله علاقة أيضا بالاتصال المحلي الصادر من مجموعة وسائل الإعلام، الصحافة، الإذاعات، مواقع الانترنت والتلفزيونات المحلية، فالتنوع المؤسسي للجماعات المحلية لا يمنع من وجود مقاربة منسجمة لاتصالها.

وفي هذا الإطار، تساؤل **دومنيك ميغار (Dominique Mégard)** عن سبب وجود الاتصال في المجال المحلي، وحسب **دومينيك**، فالاتصال العمومي المحلي له سلطة حاملة للروابط والمعلومات الشاملة. وللمواطنين حق في إعلامهم بالنشاطات المتعلقة بالبلدية وإمكانية استشارتهم حول القرارات التي تعنيهم وعدم التفريق بينهم<sup>1</sup>.

كما يعرف الاتصال المحلي على أنه مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تستهدف التعريف بقرارات وأنشطة المنتخبين المحليين ونشر المعلومات لضمان تبادل وجهات النظر وزيادة الانسجام بينهم وبين المتواجدين في الفضاء المحلي (كالبلدية) بهدف تعبئة وإشراك جميع الفاعلين المحليين (المقربين أو المواطنين) وبهذا المعنى، فإن الاتصال المحلي له فائدة إيجابية وكأداة بسيطة وكتقنية في خدمة المنتخبين، كما أنه طريقة للتفكير السياسي وتنفيذ نشاطه<sup>2</sup>.

وحسب **دومنيك بيسرس (Dominique Bessieres)** فإن الاتصال المحلي هو اتصال مزيج بين الاتصال العمومي والسياسي، فهو اتصال بلا شك اتصال عمومي، بحيث أنه انعكاس للبعد المؤسسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق غاياتها، كما أنه يمثل اتصال سياسي في خدمة المنتخبين ومسيري الإدارة السياسية. وحسب المفهوم الفرنسي فهو الاتصال الصادر من المرافق العمومية (البلديات والأقاليم) إلا أن التحليل الواقعي لأهداف

---

1\_ Ibid, p33.

2 \_Chabi Kinissi Nansonon, **l'appui à la communication locale, un outil de promotion de la bonne gouvernance dans les communes**, des départements l'atacora et dongo, master de sciences spécialité :prospective, innovation, stratégie et organisation.

الاتصال العمومي المحلي يكشف عن أنه يرجع بالأحرى إلى ظاهرة متعددة الأبعاد.. وبالتالي فإن الجمع بين الاتصال العمومي المحلي والاتصال السياسي هو تقريبا في الواقع لا مفر منه<sup>1</sup>.

أما الباحث فليب قارود (Philippe Garraud)، يرى أن الاتصال المحلي يقوم بتسيير ثلاث جوانب أساسية، يهتم الجانب الأول بالميزة المكانية والاجتماعية للمنطقة (صورة البلدية والولاية)، ويتعلق الجانب الثاني بالنشاط الإداري (فالمنتخب يستجيب بشكل صحيح لطموحات التي يسعى إليها المواطنين)، وأما الجانب الثالث فهو مرتبط بالنشاط السياسي (المدلول الإيديولوجي للقرارات السياسية)<sup>2</sup>.

كما يعبر الاتصال المحلي عن إمكانية كل شخص في إدارة النشاطات العمومية على مستوى الإقليم الذي يتواجد فيه، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال وساطة الممثلين المختارين بحرية... كما يسمح الاتصال المحلي للمواطنين بالحكم على النشاطات والاختيارات العمومية التي تعرف بالأهداف السياسية للمنتخبين<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى نجد أن الاتصال المحلي هو عكس الحملات الاتصالية والإعلامية المؤقتة الظرفية، بل هو عبارة عن قنوات الاتصال دائمة ومستمرة داخل المجتمع المحلي في الفضاء المحلي المميز والعام، حيث يستهدف المواطن، الناخب، المسؤول، المناضل المحلي.

يشمل الاتصال المحلي مختلف الاتصالات التي يمكن أن تخلق التواصل بين طرفين على المستوى المحلي، لتعزيز ثقافة الحوار وتحقيق ثقة متبادلة بين الإدارة والمنتخبين إليها

---

1\_Mathieu Griffon, **la communication publique comme politique**, Mémoire Master

2,spécialité communication politique et sociale, université Paris1,Sorbonne,2012\_2013,p 42.

2\_ Ibid,p45.

3\_ Eluzabeth Gardère,Amer lakel,**a Repenser la communication des organisations publiques**, "communication et organisation "communication organisation", disponible sur le site [http://communication\\_organisation.revues.org](http://communication_organisation.revues.org). consulté le 24/03/2014 à 09:45.

من مواطنين وجماعات. فالإدارة المحلية توظف العديد من الاتصالات من أجل كسب ثقة المواطن وتحقيق رضاه إزاء الخدمات المقدمة له.

يمكن القول في الأخير، أن الاتصال المحلي هو الاتصال الذي يتم على مستوى الإقليم، حيث يشمل السكان وعلاقتهم بالإدارة المحلية من خلال آليات تعتمد هذه الأخيرة من أجل تكوين صورة إيجابية وتعزيز الخدمة العمومية من جهة، والسعي إلى إشراك المواطن في الحياة المحلية بهدف تحقيق التنمية المحلية والوصول إلى ديمقراطية تشاركية من جهة أخرى.

### المطلب الثاني : الاتصال المحلي بين الخدمة العمومية والتسويق السياسي

يرتبط الاتصال المحلي بقوة بالعملية السياسية وعملية تسويقها، لكن أيضا بالمواطن وكذا بمهمة الخدمة العمومية التي تضمنها الإدارة المحلية، وهذه المهمة تتوزع بدورها إلى مهام أخرى كالحق في الإعلام والعملية البيداغوجية والحفاظ على الرابطة الاجتماعية<sup>1</sup>.

تعمل الإدارة المحلية على توفير الشروط الضرورية للمواطنين وهي تتدخل بشكل مباشر في الروابط الاجتماعية بطرق مختلفة، كما تقدم لهم كل المعلومات والخدمات الضرورية في حياتهم اليومية، ومن جهة أخرى فإن الحكم الذي يحملونه حول مدينتهم، الإدارة، المنتخبين، الممثلين، يمثل خبرة بالنسبة لهم.

كما أن المواطنين يطمحون لكي تكون إدارتهم المحلية في مستوى تطلعاتهم وذلك في ميدان الاستقبال، التوجيه، المعلومات والخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية هي متعددة(القيام بإعداد بطاقة الهوية، تجديد جواز السفر، طلب الدفتر العائلي، شهادة الجنسية...) وفي هذا

---

1\_Kheloui nassima, **la communication territoriale et le developement locale**, étude du cas sur les communes de la willaya d'oran,mémoire de Magister en sciences économique, option: Economic régionale et urbaine appliquée,2011\_2012 ,p42.

الإطار فإن إعلام المواطن يمثل واجب على الجماعة المحلية القيام به، كما أنه حق من حقوق المواطنين.

يساهم الاتصال المحلي في توعية المواطنين بأهداف التنمية المستدامة وكذا بالمبادرات المحلية<sup>1</sup>. فبالنسبة للبعض فإن الاتصال يمثل قاعدة النشاط الإداري المحلي، حيث يسمح بتدعيم العلاقات الداخلية بين صناع القرار والموظفين على المستوى الداخلي للإدارة المحلية، وبينها وبين الشعب من خلال مختلف الوسائل<sup>2</sup>.

كما أن للاتصال المحلي دور مهم في كل مشروع تنموي محلي، ففي حالة هناك سياسة اتصالية فعالة، سترتب عنه فهم جيد لمشاريع التنمية. وهو يمثل كآلية لشرح المشاريع ووسيلة لإدماج أكبر قدر من الفاعلين في المشاريع، ومن جهة أخرى ففي حالة وجود ثقافة التنمية في منطقة ما، فإن الاتصال يساهم في تعظيم مكاسب المنطقة وإعطاء صورة جيدة في فترة مناسبة، كما يلعب دور في دعم الفاعلين والمساهمة في الحفاظ على بعض الشفافية معهم.

ولا يقتصر دور الاتصال على دعم المشاريع أو تسهيل عمليات اتخاذ القرار فقط، لكن أيضا تنظيم عملية الاستماع (فهم تحقيقات المواطنين وأسئلتهم وإجاباتهم) للنجاح في تعبئة المواطنين في أي مشروع. فالاتصال هو العامل الذي يسمح بمشاركة المواطنين، بالإضافة إلى دعم مشاعر الانتماء في المنطقة والعيش فيها، حيث يعمل على جذب المؤسسات، السياح، المقيمين، وبالتالي تظهر في كل مرة صورة المنطقة إيجابية ومناسبة، ويعمل أيضا على ضمان تعبئة كل الفاعلين في جميع القطاعات، لإرساء التنمية الشاملة في منطقة ما<sup>3</sup>.

---

1\_ Jean de legge **les propagandes nécessaires, Éloge critique de la communication locale**, le recherche midi, Paris, 2014, p p 43\_44.

2\_ MD Glaat **Rapport 1 Diagnostics et quelques initiatives réussies de communication locale**, septembre 2011 ,p34.

3\_ Ibid,p8.

يمثل الاتصال المحلي أساس أو جوهر التنمية المحلية، حيث يسمح بصياغة وتخطيط برامج التنمية وتشجيع مشاركة المواطنين وتعبئتهم، فهو بمثابة مفتاح التنمية لأنه يعمل على تقوية وإيجاد المشاريع من خلال وضع قيمة للعلاقات التشاركية وتعبئة مجموع الفاعلين في منطقة ما<sup>1</sup>.

ويهدف الاتصال المحلي أيضا إلى تحديد مكانة للإستراتيجية التي تسمح بتحقيق التنسيق في السياسة العامة الشاملة. ويرى الآخرون أنه يعمل على تعبئة جميع الفاعلين على مستوى الجماعات المحلية حول القيم المشتركة والأهداف الجماعية مثل تقديم الخدمة العمومية للمواطنين وكذا إعطاء الفرص للشركاء في القطاع العام أو الخاص في البلدية، وبالتالي فإن الاتصال المحلي يتميز بخاصيتين الذي من الصعب التوفيق بينهما، فالخاصية الأولى تمثل الجانب السياسي والخاصية الأخرى تمثل جانب تقني\_تطبيقي<sup>2</sup>.

يعتبر الاتصال العمومي المحلي اليوم كأحد المحاور الأساسية لتسيير الخدمة العمومية فهو عامل إيجابي للإدارة المحلية و وجوهرها، فالمنتخبين المحليين على دراية بأهمية أهداف هذا الاتصال، مع ذلك نجد أنه في الغالب أصبح كوسيلة مستغلة للغايات السياسية. من هنا، فإن الاتصال المحلي هو بمثابة جسر بين المنتخبين والمواطنين، بحيث يعتبر أحد الآليات لتحقيق حكم محلي فعال، أما الوسائل الأخرى فهي تسمح بوجود إعلام عن البرامج والمشاريع التي يسيرها المنتخبين.

---

1 \_Djahida Guerboub, **contribution du marketing territorial au développement locale: Quelle rôle pour la communication territorriale,une application aux communes de Bejaia et Del Kseur**, thèse de doctorat en économie du développement, université Abderrahmane Mira \_de Bejaia,p9.

2\_ Nicole spodek,**la communication publique territoriale au service de la gouvernance locale,(diagnostic et preconisations appliqués à la ville de Pont de l'arche**, master2,en organisation et Intervention entreprise (D.I.E),université Rouen, 2009/2010,p30.

ومن جهة أخرى نجد أن دور المنتخب السياسي المحلي هو التمثيل المحلي للفضاء العام وكذا البعد السياسي، فهو يحقق التغيير من خلال الاتصال المحلي، ويعمل المنتخبين على الاستجابة لاحتياجات المواطنين المحليين ، وهو ما يؤدي إلى تطور هذه الوظيفة الحكومية. غير أن الاتصال المحلي يتطور بشكل معزول من خلال نشاط الشخص السياسي مباشرة، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الغايات السياسية والانتخابية، وبالتالي فإن توجه الاتصال المحلي يكون سياسي أكثر منه ارتباطا بمفهوم الخدمة العمومية.

أما المواطن فإنه سيتم إرضاء طلبه، لكن ذلك يكون من خلال نشاط رئيس البلدية أو المجلس العام أو المحلي، بهدف تجديد ثقته أثناء الفترة الانتخابية، وذلك بإخفاء الأخطاء الإستراتيجية أو التسيير باعتبار أنه سيخضع للمحاسبة من طرف الحكومة خلال هذه الفترة<sup>1</sup>.

لقد أصبح الاتصال السياسي في الجماعات المحلية كأداة أو بالأحرى مجموع التقنيات التي تسمح باستمرارية وتخليد شرعية المنتخبين خصوصا أثناء العملية الانتخابية. فالقائمين بالاتصال المحلي يبحثون عن الوصول للأهداف وذلك بتبني إستراتيجية تتضمن مجموعة من الأنشطة المنسقة واختيار الموظفين الذين لهم إرادة قوية للنجاح<sup>2</sup>. وبهذا المعنى يكون الاتصال المحلي إذن مجرد علاج لسد الأخطاء المختلفة في التسيير أو هو سلاح سياسي استراتيجي الذي يستخدم ليس فقط لتحسين تدفق المعلومة بين الحكام والمحكومين، ولكن أيضا من أجل الغايات السياسية الشخصية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال المحلي

---

1\_Leyval\_Granger Anne,la communication locale entre service public et promotion politique,N°120,2 eme trimtre,1999,Dossier la communication des organizations ,disponible sur le site:<http://www.persse.fr/doc/col>, pp 45\_46.

2\_Ibid , p49.

3\_Ibid ,p46.

تعتمد الإدارة المحلية على مجموعة من الوسائل الاتصالية التي يمكن تحديدها في ثلاثة أنواع: الوسائل الشفهية، الوسائل المكتوبة، الوسائل الإلكترونية.

## أ\_ الوسائل الشفهية:

**1\_المقابلات الشفهية:** تعد المقابلة من بين وسائل الاتصال المباشرة لأنها تحدث وجها لوجه. وعلى مستوى الإدارة المحلية، فإننا نجد المقابلات الشفهية التي يجريها المواطنين مع السلطات المحلية لإعطاء آرائهم التي سوف تؤخذ بعين الاعتبار كمادة لاتخاذ القرارات وهؤلاء المواطنين مكونين من فئات مختلفة (أكاديميين، مهنيين، جماعة المصلحة، الإداريين) وفي هذا الإطار يجب أن تكون لهم رؤية كاملة وواضحة عن الموضوع الذي سوف يبدون رأيهم حوله.

**2\_الاجتماعات واللقاءات الإعلامية:** يعتبر الاجتماع من بين وسائل الاتصال الشخصي، حيث أن تنظيم الاجتماعات واللقاءات العامة في الإدارة المحلية كنتيجة للطلبات العامة للجماهير وهي تهدف إلى إعلام واستشارة المواطنين حول مواضيع خاصة. مثل التحقيق حول مشروع مهم في منطقة ما، فالأفكار التي يعبر عنها المواطنين أثناء هذه الاجتماعات والمناقشات التي تعرض بإمكانها أن تطور أكثر من مشروع مفيد، فالمواطنين بإمكانهم اقتراح هذه الأفكار، بناء على الجلسات المعلنة التي تعقدها المجالس الشعبية على المستوى المحلي أو يتم نشرها على صفحة الويب<sup>1</sup>. كما نجد وسائل أخرى كالاتصالات الهاتفية، النقاشات العامة..إلخ.

## ب\_ الوسائل المكتوبة:

---

1 **Politique de communication et médias sociaux, de la saint colommban**, canada, Provence, de Québec ,ville de saint colommban, disponible sur site :[http://www.st-colommban.qc.ca/uploads/Politique %20de% 20 communication %20et %20m %C3%A9dias%20sociaux .pdf](http://www.st-colommban.qc.ca/uploads/Politique%20de%20communication%20et%20m%C3%A9dias%20sociaux.pdf),consulté le 14/03/2016à13h:35.

**1\_الإعلانات العامة:** يعتبر الإعلان في الفضاءات العامة كوسيلة فعالة لإعلام المواطنين حول موضوع أو ظاهرة ترتبط بنشاطات الجماعة المحلية (على سبيل المثال فتح خط جديد) وفي هذا الإطار نجد عدة أنواع من الإعلانات (إعلان ورقي، الإعلان الإشهاري، الرقمي، المتحرك والفيديو) ويتميز الإعلان المكتوب بأنه وسيلة ذات تكلفة قليلة، دائمة ومستمرة وفعالة جدا<sup>1</sup>.

**2\_الملصقات:** تعتبر لوحة الملصقات في الغالب كوسيلة تقليدية، بحيث نجدها في أماكن محددة على مستوى الإدارة المحلية وقد استبدلت من خلال استخدام البريد الإلكتروني، إلا أن الملصقات لها دور فعال في إطار إستراتيجية الاتصال التي تستخدم وسائل أخرى.

**3\_النشرات الإخبارية:** إن أغلب النشرات الإخبارية في الجماعات المحلية مهمة جدا من خلال التعريف بالسياسة الاجتماعية، الثقافية...، وهي تقدم نظرة شاملة لكل ما يتم القيام به في الوقت الراهن وتتضمن خلاصة حول النصوص القانونية أو القواعد الإدارية أو الخبرات الميدانية، وتتضمن النشرة الإخبارية: اسم النشرة، تاريخ النشر، جدول منظم، تحديد نوعيتها، وتتميز بأنها لها طريقة سهلة ومفهومة لدى الجمهور المستهدف.

**4\_كتيب الاستقبال:** تعتبر الإدارة المحلية كأى مؤسسة أخرى، نجد فيها كتيب الاستقبال كأول شيء يتم تقديمه في المدخل تحديدا في المكان الذي يلتقي فيه الفرد بأول موظف، وهي أول خطوة في عملية الاندماج ويسمح بالإرشاد داخل الإدارة المحلية، كما يعتبر الوسيلة المثلى للإدارة، بحيث ينبغي أن يحظى بأهمية كبيرة.

---

1 \_Adel Yaklef, la **démocratie locale et participation des citoyens à l'action municipale**, Disponible sur le site: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-democratie-locale-tunisie.pdf>, consulté le 23/02/2016 à 15:40.

5\_المجلات: تعتبر المجلة كوسيلة إعلامية تصدر بشكل دوري (يومية، أسبوعية، أو شهرية)، حيث تقدم ملخص حول مختلف الموضوعات، وقد يتم نشرها بشكل إلكتروني وتغطي مختلف النقاط حول الأعمال المنجزة 1.

6\_الجريدة الشهرية: تمثل الأداة المثلى الأكثر استخداما في الاتصال مع المواطن، لأنها تسمح بالاستمرارية في نشر المعلومات من خلال الإصدار المنتظم، وقد يتم توزيعها حتى عن طريق الموقع الإلكتروني في كثير من الأحيان، وتستعمل في جميع المدن التي لها أهمية معتبرة 2.

7\_نشر الوثائق: تحتفظ الإدارة المحلية بحق استعمال الوسائل التي تسمح لها بتسيير الوثائق، كما أنها تحتفظ بحق فتح المناقشة حول موضوع معين 3. وتشمل الوثائق العامة مخلف المستندات العامة في الدولة، كالقرارات والتقارير والملاحظات. كما نجد هناك وسائل أخرى مثل سجل الاقتراحات واللوائح على المستوى الداخلي للإدارة المحلية.

### ج\_الوسائل الإلكترونية:

1\_الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي: يسمح الموقع الإلكتروني في الانترنت للجماعات المحلية (البلدية والولاية) بنشر المعلومات للمواطنين حول الأحداث أو حول المشاريع الفعلية والقادمة إلى الولاية أو البلدية (الفرق الرياضية، الجمعيات،..)، فصفحة الويب يمكن أن تقدم وظائف جديدة من خلال تقنيات الجيل الثاني (2.0) التي تعزز

---

1\_Paul constans et fabrice jobord , **le nouveau guide de la communication interne, Analyse méthode et nouveau outils pour les collectivité territorial** ,territorial editions ,mars 2012,p9.

2\_Philippe Malaval, Jean\_Marc Decaudin, **communication corporate, interne, financière .Marketing b to c et b to b**,3 édition Paris ,2012, p630.

3 \_Politique de communication et médias sociaux, op.cit.

المشاركة والتفاعلية بين مختلف الفاعلين المحليين، وتزداد أهميتها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والتويتر... إلخ، التي تعطي فرصة للاتصال المباشر مع المواطنين والإجابة على أسئلتهم.

**2\_ وسائل الإعلام المحلية (الإذاعة والتلفزيون):** يسمح استخدام الوسائل الإعلامية المحلية التعريف بمختلف الأنشطة والأعمال، وكذا إعلام المواطنين حول مختلف الأحداث والمشاريع المحلية، فهي بذلك تستطيع الاتصال حول مشكل أو إثارة نقاش حول موضوع محدد، فالمحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية تمثل وسائل فعالة لجذب انتباه الجمهور والوصول إلى جمهور كبير أو الوسائل الإعلامية المباشرة كالمدونات، الصحف أو الإذاعات في الانترنت التي شكلت في النهاية جانب من وسائل الإعلامية التي تؤخذ بعين الاعتبار كقنوات اتصالية<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يوجد على مستوى إقليم الدولة إذاعات جهوية متعددة تركز برامجها على المستوى المحلي، وتهتم بقرارات وأعمال المجالس البلدية الولائية وتقوم باستدعاء المسيرين المحليين لإجراء حوار معهم لإعطاء توضيحات بشأن الخطط التنموية. كما يعد التلفزيون وسيلة للإبلاغ والإطلاع على مشاريع التنمية المرتقبة وله تأثير فعال على الرأي العام المحلي، لذا يجب إخباره بالسياسات والقرارات المحلية المتبعة والمشاريع التي ستنفذ. بالإضافة إلى الدور الفعال للصحافة المحلية في مجال الرقابة على أعمال الهيئات المنتخبة<sup>2</sup>.

### **المطلب الرابع: العلاقات العامة في الإدارة المحلية**

---

1\_Adel Yaklef, *la démocratie locale et participation des citoyens à l'action municipale*, op.cit.

2\_ مزباني فريدة، *المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري*، أطروحة دكتوراه الدولة في القانون، كلية الحقوق، جامعة منتوري، 2005، ص 265\_266.

تعتبر العلاقات العامة إحدى المقومات البارزة في التنظيم الإداري خاصة في المؤسسات الحديثة مهما كان نشاطها (اقتصادي، أو خدماتي)، إذ من خلالها يتسنى للمؤسسة والإدارة من وضع خطوط واضحة وآليات دقيقة لكسب رضا الجمهور الخارجي من جهة، وبناء علاقات طيبة ومشاركة دائمة مع الجمهور الداخلي من جهة أخرى.

تمثل العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً خلال الخمسين عاماً الأخيرة، نظراً لتزايد أهمية الرأي العام وكسب ثقة الجمهور وتأييده لنجاح المشروعات بغض النظر عن نشاطها، كما يرجع إلى نمو شعور الإدارة بمسئوليتها الاجتماعية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العامة كمتغير رئيسي عند اتخاذ القرارات<sup>1</sup>. كما تنامت حاجة المنظمات للاتصال بالجمهور. وبالنسبة للمنظمات العامة، ظهر الاهتمام بالمجتمع والشعب، إذ لا بد من وجود صلات عامة بينهم وبين المنظمة ووسيلتها في ذلك هي العلاقات العامة.

يتسم مفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية بالثراء واتساع المدى، إن كان هذا المفهوم لا نخرجه عن كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم والإدارة من ناحية وبين المواطنين والمجتمع المحلي، فهذه العلاقة ليست أساساً للعلاقات العامة في الإدارة المحلية فحسب، بل هي المقوم الرئيس لنظام الإدارة المحلية بذاته<sup>2</sup>، وهذا ما يؤكد العديد من العلماء من خلال دراساتهم حيث يرون أن الأنظمة السياسية القائمة ما لم تتبعها مساندة جماهيرية ووعي شعبي، فمصيرها المحتم هو الانعزال عن الشعب والانطواء على نفسها وغياب الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، مما يساعد على انتشار اللامبالاة وزيادة الهوة بين السلطة والشعب.

---

1\_ علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص69.

2\_ عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية بلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2008\_2009، ص157.

وتعد العلاقات العامة في الدول العصرية بمثابة الواجهة التي تطل فيها الإدارة أو المؤسسة العامة أو الشركة الحكومية أو البلدية على الجمهور وهي التي تمهد الطريق أمام القرارات الصعبة وغير الشعبية التي تضطر إلى اتخاذها الوزارة أو باقي الهيئات الأخرى<sup>1</sup>.

ولما كانت العلاقات العامة في العصر الحديث، تنطلق من مبدأ أن الشعب هو مصدر السلطات، فإن كل مهمة أو عمل تقوم به الإدارات المركزية أو غير المركزية (بنوعيتها خاصة المرفقية) لا بد أن يقابل برضا المواطنين من خلال الاهتمام بقياس اتجاهاتهم وأرائهم حرصاً على تحقيق التجاوب الجماهيري، فالإدارة المحلية لن يتسنى لها تجسيد وظائفها بمنأى عن مساعدة السكان المحليين، فإذا تم معارضة أعمالها من جانب جمهور المواطنين، فذلك يؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشاريع والمخططات التنموية، أما إذا اتسم الوضع بحسن معاملة المواطنين وقضاء حاجياتهم بدقة وسرعة كافية، فذلك كفيل لكسب ثقتهم، وإيجاد علاقات جيدة بين المسؤولين والموظفين وبين الموظفين أنفسهم.

فالعلاقات المبنية على أصوار الود والتعاون تجعل الخدمات المحلية تظهر كما لو كانت أفضل مما هي عليه، كما تعتبر العلاقات العامة وظيفة عملية تعتمد عليها وحدات الإدارة المحلية لزيادة فعاليتها، وبالتالي زيادة فاعلية نظام الإدارة المحلية ذاته خاصة "أن لفظ العلاقات العامة أصبح مرافقاً للإدارة الناجحة في أي مؤسسة أو هيئة"<sup>2</sup>.

إن توعية سكان المناطق المحلية ودعوتهم إلى المساهمة في أعمال التنمية المحلية مسؤولية تقع على عاتق الإدارة المحلية بالدرجة الأولى وعليها استقطاب كل جهود المواطنين ضمن المنطقة المحلية لرفع مستوى منطقتهم والمساهمة في تطويرها.

---

1\_ بلقاسم بن روان وأمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 116.

2\_ عذراء عيواج، مرجع سبق ذكره، ص 157.

كما أن تنمية المجتمع المحلي تقوم أساساً على تنمية الوعي لدى سكان المجتمع المحلي وتعتمد على مساهمتهم في استغلال موارده. وعلى الإدارة المحلية أن تتسم ممارساتها بالديناميكية والأخذ بالمبادأة في البحث عن الموارد والطاقات الكامنة في المجتمع المحلي بهدف استغلالها لتلبية الاحتياجات المحلية بدلاً من الاعتماد الكامل على السلطة المركزية، ويتحقق ذلك من خلال 1:

\_ عقد اجتماعات دورية مع المواطنين للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

\_ إنشاء صندوق للشكاوي والاقتراحات للمواطنين، وتعريفهم بأعمال مجلسهم المحلي وطموحاته ومشاكله.

\_ تنظيم برامج زيارات ميدانية يقوم بها المسؤولون في المجالس المحلية للمؤسسات التي تقع ضمن مناطقهم كالغرف الصناعية والتجارية والنقابات والمدارس والمعاهد العلمية وغيرها لتبادل الآراء والاستفادة من الخبرات والاقتراحات.

---

1\_ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص143.

## خلاصة:

أصبحت التنظيمات في المجتمعات الحديثة سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية نشاطاتها، تتولى إشباع حاجات الأفراد والوفاء بمتطلباتهم. فالمنظمة كائن حي متحرك يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف ما في إطار محيط معين يتميز بالحركة والتغيير، يفرض عليها متابعته والتكيف معه، وهي نظام مفتوح على هذا المحيط، وحتى تستطيع القيام بهذا النشاط والدور، عليها توفير أداة تسمح لها ذلك، وتدعى هذه الآلية بالاتصال المؤسساتي.

## الفصل الثاني:

المنطلقات الفكرية والنظرية للإدارة  
المحلية والخدمة العمومية

## تمهيد:

لقد ثبت عجز الدولة القائمة في التسيير واستحالة وصولها إلى كافة المواطنين بطريقة مباشرة وعادلة في مهمة توفير الخدمات العمومية، خاصة في ظل اتساع الأقاليم وتمييزها عن بعضها البعض وكذا بروز الاتجاهات الحديثة المطالبة بضرورة إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم. ولذلك يعد تبني نظام اللامركزية الإدارية أكثر من ضرورة، حيث بموجبه تتكفل الإدارة المحلية بمهمة تقديم الخدمات العمومية بحكم قربها من المواطن ومعرفتها الدقيقة بمطالبه واحتياجاته من حيث حجم هذه الخدمات ونوعيتها وتجسيدها لخصوصيات المناطق، وضمان مشاركة المواطنين في عملية إدارة شؤونهم المحلية اهتماماً لمبدأ الديمقراطية التشاركية وتحقيقاً للفعالية وجودة الخدمة العمومية.

## الفصل الثاني : المنطلقات الفكرية والنظرية للإدارة المحلية والخدمة العمومية

### المبحث الأول : مفهوم الإدارة المحلية

#### المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية

ظهرت الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير أنها لم تأخذ شكلها القانوني وسمتها النظامية إلا بعد قيام الدولة الحديثة ومع تزايد مهامها وأدوارها، بدأت عمليات نقل وتفويض البعض منها إلى وحدات محلية أخرى، وهو ما يتجلى واضحاً في الكتابات الأكاديمية في أواخر القرن التاسع عشر، حيث اعتبرت الإدارة المحلية كفرع من فروع دراسة القانون العام ليصبح علماً قائماً بذاته. وتأسيساً على ذلك فإن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية يرجع تاريخها التشريعي إلى القرن التاسع عشر (19). ففي إنجلترا مثلاً، لم تظهر الإدارة المحلية إلا بعد صدور أول تشريع في إطار ما يسمى ما بقانون الإصلاح عام 1832، ثم ظهرت التشريعات المنظمة للحكم المحلي بها، وأما فرنسا فلم تنشأ فيها المجالس المحلية إلا عام 1833، ولم تعطى تلك المجالس حق إصدار القرارات الإدارية إلا عام 1884<sup>1</sup>.

إن مصطلح الإدارة المحلية مركب من كلمتين هما الإدارة والمحلية، حيث يرجع ترجع كلمة الإدارة (Administration) لغويا، إلى مصدر لفعل أدار (Administrer)، وهذا التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين هما: (administre) ويعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين، على هذا النحو تعني الإدارة "الخدمة"، ومن يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة<sup>2</sup>. أما الشق الثاني لمصطلح الإدارة المحلية هو المحلية وهي "كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية (localis) أي خاص

<sup>1</sup> قنديل أمانى، دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة، دار المستقبل العربي، 2005، ص3.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شحا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، ص26.

بمكان أن يكون إقليميا، ومحلي مرادفة في هذه الحالة لإقليمي بخلاف ما هو عام ووطني"،  
وعليه فأصلاح اللامركزية الإدارية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة،  
فهي أسلوب بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية  
اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة لإدارة مصالحها تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية

وإذا كانت الديمقراطية في أبسط معانيها هي حكم الشعب فإنه يمكن القول بأن الإدارة المحلية تمثل كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطويرها طبقاً للحاجات الحقيقية للشعب وحسب رغبته الملحة في إتمام هذا التطوير. فالإدارة المحلية تتبع من البيئة المتميزة للبلد الذي تتواجد فيه، كما أنها تتأثر بعوامل كثيرة تاريخية واجتماعية وثقافية وسياسية مع ملاحظة شدة تداخل هذه العوامل مع بعضها البعض وتأثير ذلك على نوع الإدارة المحلية والنظام القائم فيها وتطوره<sup>1</sup>.

يرى دولوبار أن الإدارة المحلية (**local Administration**) تمثل وحدة إدارية محلية لإدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها، وتعني أيضاً إدارة الشؤون المحلية للمناطق والوحدات الإدارية للدولة بواسطة مواطنين محليين تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، فيعطي بموجب نظام الإدارة المحلية كنظام لا مركزي في صلاحيات ومهام واختصاصات محددة تتعلق بقضايا تهم المواطن المحلي والتي تتركز على الشؤون الإدارية والخدماتية كإدارة المرافق العامة كالماء والكهرباء والأسواق وتنظيم الشوارع وإعداد المخططات الهيكلية للمنطقة المعنية ومراقبة العمران والبناء.

كما نجد تعريف الإدارة المحلية عند بعض المفكرين منهم رونارد (**Renard**) الذي يرى أن "الإدارة المحلية من شأنها تكييف الإدارة العامة من حاجيات ورغبات كل منطقة وجهة محلية"<sup>2</sup>. ويعرفها المفكر وليين (**Waline**) "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس

<sup>1</sup> \_ بلقاسم بن روان و أميرة علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص ص 169\_170.

<sup>2</sup> \_ منير إبراهيم شلبي، المرفق المحلي دراسة مقارنة، دار الفكر العربي 1997، ص ص 16\_19.

منتخبة بحرية من المعنيين"، وعرفها **جون شراك (John cherke)** بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم منطقة معينة"<sup>1</sup>.

وأما **بلير (Belir)** فيعرفها بأنها: "منظمة لها سكان يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى تمتعها بشخصية قانونية مستقلة وصلاحيات تمكنها من تقديم خدمات عامة. ويعرفها الباحث **جاسون (Jakhson)**: "نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجالات معينة من السلطة المركزية إلى مجالس محلية منتخبة"<sup>2</sup>. ويرى آخرون أن الإدارة المحلية: "أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة أو هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بمراد مالية ذاتية ترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون، أو هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة (الحكومة) وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها من مسائل تخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية"<sup>3</sup>.

يتبع نظام الإدارة المحلية أسلوب اللامركزية الإدارية، وتتطلب توافر الخصائص المحلية التي يقسم بها إقليم الدولة وتشكيل هيئات شعبية في هذه الوحدات لتمثيل الإدارة العامة لسكانها، والشكل التالي يوضح الأسلوب الذي يمكن أن يقوم عليه نظام الإدارة المحلية:

---

<sup>1</sup> \_أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> \_حمدي ليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص19.

<sup>3</sup> \_إبراهيم عليوات، "دور الإدارات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 17\_18 ماي 2010، ص04.



الشكل رقم(02): يوضح الأسلوب الذي تقوم عليه الإدارة المحلية.

المصدر: عبد المطلب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، القاهرة، 2004،

ص4.

يتضح من الشكل أن الإدارة المحلية هي نظام مفتوح يتوفر على مجموعة من العناصر التي يتحصل عليها أو يستمدّها من المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتتمثل هذه العناصر في المدخلات، حيث تقوم بتحويلها وتشغيلها في إطار تشريعات ونظم قائمة لتجسيدها في شكل مخرجات. كما يتضح لنا من خلال الشكل أن الموارد البشرية والطبيعية والمالية هي مدخل هام من مدخلات الإدارة المحلية كنظام، وتقوم الإدارة المحلية من خلال مجالسها بتحديد مواردها وإمكانيتها، ودراسة المشكلات التي تواجهها من أجل إيجاد الحلول الملائمة وبالتالي تحقيق التنمية المحلية.

بناءً على التعاريف السابقة، تعتبر الإدارة المحلية بمثابة سلطة محلية تمثلها هيئة منتخبة تتوزع الوظيفة الإدارية بينها وبين الحكومة المركزية، ولها اختصاصات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك تحت وصاية الهيئة المركزية وفي إطار النهوض بالواقع التنموي على المستوى المحلي والتكفل الفعال والحقيقي بمطالب المجتمع المحلي.

### المطلب الثاني: فلسفة وجود نظام الإدارة المحلية:

أجمعت مختلف الدراسات على أن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم بالمعنى الحقيقي وبالصورة التي نراها الآن، إلا بعد نهاية القرن الثامن عشر (18)، خاصة بعد أن تبلورت الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية ومد أسسها وأحكامها للوسط الإداري. وعلى الرغم من اختلاف النظم القانونية اليوم على نهجها السياسي والاقتصادي قد تبنت الإدارة المحلية تنظيمًا إداريًا محددًا، وتكاد تكون الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية واحدة في كل الدول، والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: العوامل السياسية:

تحقق الإدارة المحلية مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي وترسخ المبدأ الديمقراطي في أذهان المواطنين من خلال تجسيد حكم الشعب لنفسه بنفسه، وما الديمقراطية المحلية إلا خطوة عن طريق الديمقراطية على المستوى الوطني أو الديمقراطية السياسية، فهي تتيح للمواطنين التعبير عن اهتماماتهم بشأن من يحكمهم على المستوى المحلي، وهو التعبير عن رغبة المواطنين، وفيها تربية سياسية لهم كناخبين ومرشحين وصولاً إلى التمثيل السياسي النيابي في المستقبل. وتعد اللامركزية الإدارية عموماً هي الأقوى على مواجهة الأزمات من النظام المركزي.

<sup>1</sup> \_حمدي سليمان، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص25.

يعمل نظام الإدارة المحلية على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والمقومات، إذ تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية للأقليات، فيتحقق لهم نوع من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

يعمل نظام الإدارة المحلية على تحقيق التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي ويربط بين الأجهزة المركزية والمحلية، ويؤدي أيضا إلى قرب الحكومة من المواطنين ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية.

فرضت الاتجاهات الإدارية الحديثة ضرورة توسيع سلطات الدولة من خلال تحقيق اللامركزية الإقليمية للقضاء على العديد من سلبيات المركزية<sup>1</sup>.

### ثانيا: العوامل الاجتماعية:

تعمل الإدارة المحلية على خلق روح التعاون بين سكان الوحدة المحلية، وتنمية شعورهم بالمصير المشترك مما يتحتم عليهم بالتعاون والتخلص من بعض السلبيات والعادات الاجتماعية الضارة التي تحول دون تقدمهم، كما تعمل على استنهاض القوى والطاقات المحلية لدى السكان المحليين للتغيير الإيجابي البناء، وزيادة قدرتهم على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط التنمية والتطوير، وتوعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صفوان المبيضين وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 33\_34.

<sup>2</sup> حمدي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

يحاول نظام الإدارة المحلية إشراك أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي في إدارة وتنظيم شؤونهم المحلية، وبالتالي فإن هؤلاء أكثر تفهماً للحاجات والرغبات والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: العوامل الاقتصادية:

تلعب الإدارة المحلية دوراً كبيراً في التخفيف من الأعباء الاقتصادية الملقاة على عاتق الحكومة المركزية، وذلك من خلال اعتماد وحدات الإدارة المحلية على مصادر تمويل ذاتية لتغطية نفقاتها ومواجهة احتياجات السكان المحليين، كما أن استقلال هيئات الإدارة المحلية المالي قد يدفعها نحو تحقيق مفهوم التنمية الشاملة على الصعيد المحلي من خلال تطبيق التنمية الاقتصادية المحلية، بالإضافة إلى خلق فرص العمل للسكان المحليين وتحسين مستوى معيشتهم.

تساهم الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الاقتصادية مثل إقامة المشروعات التي يمكن أن تعتبر كمصدر دخل لها، ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها والعمل على تأمين خدمات النقل العام داخل المجالس المحلية وبينها وبين المجالس القريبة منها، وذلك في شكل استثمارات وإقامة المشروعات الإسكانية لخدمة أفراد المنطقة المحلية، وإنشاء الأسواق التجارية وأسواق الخضار المركزية ومواقف المركبات وغيرها من الإنشاءات التي يمكن تأجيرها للمواطنين، بحيث تدر دخلاً ثابتاً للمجالس المحلية لتعزيز قدرتها المالية والمساعدة في إيجاد وتطوير أنواع جديدة من النشاط الزراعي والصناعي تستغل فيه إمكانيات المنطقة المحلية استغلالاً أفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية (الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، عمان، ص 21.

<sup>2</sup> حمدي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## المطلب الثالث: منظور العلاقة بين المواطنة والمواطن

يمتد مفهوم المواطنة إلى جذوره القديمة لدى الرومان ولكن ظهوره بقوة كان أثناء الثورة الفرنسية<sup>1</sup>، أين ارتبط بالحماس والنزعة الجمهورية للمدنية، فالثورة ثمرة مجهود لتكريس المواطنة حيث اعتبرت روح عامة توحى بالاستخدام الصارم والفردى للإجراءات التي تحلينا إلى دور المواطن فيما بعد. وظهر بشكل أساسي في المجتمع البرجوازي المعاصر الذي أحدث بعض التغييرات وأظهر تعابير جديدة كالتقارب المشترك والتجمع الروحي، حيث تحول المعنى الشكلي للمفهوم. ومع الوقائع السياسية والقانونية، أصبح المواطن محمي من طرف القانون أكثر مما كان عليه في السابق وأصبحت المواطنة اليوم نظام قانوني أكثر من فعل في حياتنا اليومية.

يعود أصل كلمة المواطن سواء باللغة الإنجليزية (citizen) أو الفرنسية (citoyen) إلى كلمة (civis) الإغريقية القديمة، وهي تعني الشخص القاطن في المدينة (civitas) وتعني أيضا مدني وترتبط كلمة (مدني) بدورها بمجتمع مستمر ينظم العلاقة بين أفرادهم وبين الدولة حسب القانون. أما في اللغة العربية فإن كلمة مواطن مشتقة لغويا من "الوطن"<sup>2</sup>، وفي الدول المعاصرة يعتبر المواطن كشخص يتمتع بالحرية المشتركة والحماية من طرف السلطات.

إن المواطن اليوم هو الفرد الحائز للحقوق والمؤدي للواجبات، كما أنه يمثل الوحدة الأساسية المكونة للدولة، فالمواطنة هي علامة الفرد المميزة له عن الآخر والمحددة للشخصية المعبرة عن اللبنة الأولى للبناء السياسي الذي هو "الجماعة السياسية باعتبارها مفتاح الحل لأولئك الذين يريدون أن يصفوا الدولة بأنها جماعة سياسية أو كانت الحل

<sup>1</sup> Houari khachi, Perception de l'expression sa citoyenne dans sa conjugaison avec démocratie, Revue Idara, N°01, 2001, L'ena, p338.

<sup>2</sup> جمال بندحمان، المواطنة المسؤولة، دليل المفاهيم والمواضيع، على الموقع: [arabfdc.org](http://arabfdc.org)، تاريخ الإطلاع: 2016/12/03، على الساعة 10:30 سا.

لمشكلة التنظيم والترابط السياسي. ولعله من الصواب أن نرى المواطنة كمصطلح محوري في عملية دراسة الدولة. وحسب ما ورد في الموسوعة السياسية، فالمواطنة: هي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماءه إلى وطن. ويعرف المعهد العربي للتنمية والمواطنة على أنها "انتماء الفرد إلى وطن، يتمتع بمجموعة من الحقوق وعليه مجموعة من الواجبات".

ونجد هناك من يجمع بين جانبيين في المواطنة، الجانب العاطفي والمعبر عنه بمصطلح الوطنية وآخر سلوكي وعملي يعبر عنه بالمواطنة، حيث تعرف بأنها "حب الفرد لوطنه وانتماءه له والتزامه بمبادئه وقيمه وقوانينه وشعوره بالمشكلات والمساهمة الإيجابية مع الآخرين لحلها، وعلى الدولة أن تتيح للفرد ممارسة حقوقه وحرياته وإبداء رأيه بأسلوب يحترم فيه آراء الآخرين ومقترحاتهم بعيدا عن التعصب والعصبيّة<sup>1</sup>، فهي عضوية في مجتمع سياسي وليست مجرد الإقامة في البلد أي هي شعور بالانتماء وأساس لمشاركة الآخرين في الأرض واستعداد لتبادل الأخذ والعطاء<sup>2</sup>.

وقدم **جون لوكا (jean leca)** مقارنة لمفهوم المواطنة مكونة من أربعة عناصر: الحقوق والواجبات، الدور والقيم المحورية، وعلى ضوء هذه العناصر يتحدد نوع العلاقة بين السلطة والمواطن، في حين أن **جورج فريدركسون (george fredrickson)** يعتمد على العناصر الثلاثة السابقة ويستبدل عنصر الدور بعنصر المشاركة، ويعرف المواطنة بأنها علاقة تفاعلية بين السلطة والمواطن. إن كل عنصر من هذه العناصر السابقة تعطي دورا مختلفا للمواطن، فإذا منحنا الأفضلية لعنصر الحقوق فيظهر المواطن في صفة المستهلك للخدمات العمومية، في حين أن عنصر الواجبات يجعل المواطن في الموضع الخاضع لنفس القيود، أما إذا اعتبرنا عنصر المشاركة في الغالب يتحول المواطن إلى فاعل أساسي في الحياة

<sup>1</sup> عبد الله بن سعيد آل عبود، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهاماتها في تقرير الأمن الوقائي، ط1، 2011، ص77.

<sup>2</sup> سامح فوزي، المواطنة، ط1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2007، ص15.

اليومية، أما العنصر الرابع فيقول فيه الباحثان ماشال ديناك وقلاديس ديمود (Mashall) (Dinack etGladys Dimode) على الإنسان أن يكون محاسبا لنفسه أي أن يتصرف بمسؤولية وبالنسبة للموظف العمومي، فالأمر أوسع من هذا فهو مطالب بمعرفة واجباته ويؤديها بأمانة<sup>1</sup>.

وتعرف المواطنة أيضا على أنها "الصفة التي تحدد حقوق المواطن وواجباته تجاه الوطن، كما تقوم على قاعدة الولاء والانتماء إليه والعمل على خدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق الأهداف المرجوة"، ولعل هذا التعريف أضاف في هذا المفهوم بعض أشكال خدمة الوطن، فالمواطنة هي نسق من الحقوق المضمنة دستوريا لكل أعضاء المجتمع السياسي. وبالتالي فإن هذان التعريفان ربطا التفاعل بالعلاقة القانونية المتمثلة في الحقوق والواجبات، ولم يذكر العلاقة السياسية المتعلقة بالدولة ولا العلاقة بالوطن، ويلاحظ أن الاهتمام بالحقوق قد طغى على كثير من تعاريفها نظرا للاستبداد الذي كان يمارس في أوروبا، وعلى أساسها قامت الثورة، وظهرت معها فلسفة المطالبة بالحقوق والمساواة<sup>2</sup>.

وقد ارتبطت المواطنة بفكرة المساواة بين المواطنين، حيث لا فرق بين مواطن وآخر أمام القانون بغض النظر عن الاختلافات العرقية والجنسية والدينية والاقتصادية مما يتطلب وجود حالة من التسامح بين المواطنين فيما يخص مسألة الاختلافات، فمن منظور المواطنة يمكن

---

<sup>1</sup> عبد السميع روبينة، إصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال فترة 2003-2008، دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة والمخطط الاستراتيجي التساهمي، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010\_ ص47.

<sup>2</sup> زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية والسياسية، (د.م.ط.)، ص60.

أن يكون حالة عدم المساواة المقبولة، طالما أنها لا تتحول إلى نوع من العبودية أو تعيق تحقيق المواطنة المتساوية<sup>1</sup>.

وتوصل هابرماس إلى أن المواطنة تتحقق من خلال انفتاح المجال العام للنقاش وتبادل الآراء ذلك أنه لا يستطيع المواطن القيام بهذه المسؤوليات دون التمتع بالحق في حرية التعبير، فحرية الإعلام وحرية الاتصال أصبحت معيارا للقياس بمدى تطور المجتمع والتزامه بالقيم الحضارية، كما أن الفضاء العمومي هو عنصر أساسي بالنسبة لهذا النموذج باعتباره الفضاء الذي يهيكل فيه النسق الاتصالي من خلال وجود حوار بين المواطنين يتمتعون بالحرية للمشاركة في الشأن العام لإصدار قرارات تقوم على النقاش والمحااجة. كما يرى في دعوته لقيام مجتمع على أساس فكرة قبول الآخر إلى بعد إنساني للعملية الاتصالية هو دعوة البشر إلى التفاهم وتوحيد الرؤى وتحقيق التفاوض في إطار فضاء عام يشمل كل الأطراف للمشاركة في نقاش حر، متبادل، عقلائي، حقيقي وواقعي خال من كل احتكار للفصل بين قضايا الشأن العام<sup>2</sup>. إن منطق المواطنة هو ذلك الهيكل الخاص بعلاقة الدولة مع المواطن، فهذه العلاقة ما هي إلا بناء للبعد الاجتماعي للهوية التي يحملها الفاعل. أما في مجال الإدارة، فإن مفهوم المواطن يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الجماعة الإقليمية سواء كانت محلية(البلدية والولاية) أو كانت هذه الجماعة الإقليمية(الدولة)، وهي التي تضيف على الفرد صفة المواطن.

### المبحث الثاني : أدوار الإدارة المحلية وأهميتها

#### المطلب الأول : دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية:

تسعى الإدارات المحلية إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها توفير وتقديم الخدمات العامة

<sup>1</sup> \_ حمدي مهران، المواطنة والمواطن في الفكر السياسي(دراسة تحليلية نقدية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص286.

<sup>2</sup> \_ فرشان دليلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 142\_143.

التي يحتاجها المواطن المحلي. فالدور الأساسي للإدارة المحلية هو مواجهة المشاكل التي تدخل في إطار الخدمة العمومية كالأمن والاستقرار، الصحة، التعليم، النظافة، النقل، وباقي المرافق كالإنارة العمومية، صرف المياه، محاربة التلوث، وحماية البيئة... إلخ. ولا يتحقق هدف الإدارة المحلية تجاه المواطن والخدمة المقدمة له إلا عن طريق تنظيم محكم واستقرار على مستوى المجالس الشعبية الممثلة لها وبالتسيير الناجع الذي يسمح لها بالتطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي وتوفير الخدمات التي تلبى حاجته إليها والعمل بمبدأ الشفافية سواء كان ذلك في التسيير أو التنمية أو الخدمات العمومية.

وفي ضوء التوجهات الحديثة تحت تأثير العولمة والتحول إلى اقتصاديات السوق وتغير طبيعة دور الدولة، موجات الإصلاح السياسي والانتقال الديمقراطي، بالإضافة إلى ظهور أفكار وممارسات جديدة منها الحكم الراشد، وتمكين المواطن، تنامي قوة ونفوذ المجتمع المدني ازداد التوجه نحو المحليات، ذلك أن الحكومة المحلية في جوهرها تجعل المجتمع المحلي بإمكانه تحديد أهدافه واحتياجاته بوضوح لكي تنهياً له أحسن الفرص لحل مشاكله بكفاءة عبر المشاركة في عمليات التخطيط، وصنع تنفيذ القرار، المراقبة والتقييم<sup>1</sup>.

وتشير الأدبيات في الإدارة المحلية والحكم المحلي إلى أهمية تطوير وتعظيم القدرات الإبداعية والتطويرية للسلطات المحلية والتركيز على إرضاء المواطن، فالعبرة لم تعد بالخدمة ذاتها ولكن بقيمتها كما يراها الزبون أو المواطن سواء كانت هذه الخدمة تقدم مباشرة أو من خلال هيئات أخرى، وذلك على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> يومين طاشمة، الإدارة المحلية والتنمية في ظل التوجه إلى القطاع الخاص ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية، 2010/13/12.

دور الوحدات المحلية في تقديمها وتمويلها	الخدمات العمومية	
<p>_مسؤولية الإدارة المحلية عند كل الدول.</p> <p>_تزايد الاعتماد على التعاقد مع القطاع الخاص لهذا الغرض</p> <p>_التمويل: من خلال الإيرادات العامة للبلديات ورسوم النفايات.</p>	<p>جمع القمامة وإدارة النفايات</p>	<p>01</p>
<p>_الحكومة المركزية تضع السياسات العامة.</p> <p>_الإدارات المحلية تعنى بالرعاية الصحية والوقائية</p> <p>_الرعاية الطبية(المستشفيات المتخصصة من مسؤولية الحكومة المركزية).</p> <p>_تزايد ملحوظ في مشاركة في القطاع الخاص في الرعاية الطبية.التمويل: عن طريق الإيرادات العامة(مع نسبة تغطية من خلال رسم الاستخدام)</p>	<p>الرعاية الصحية</p>	<p>02</p>
<p>_رياض الأطفال والمدارس الابتدائية من مسؤولية الإدارة المحلية والقطاع الخاص.</p> <p>_المدارس الثانوية من مسؤولية الإدارة المركزية والقطاع الخاص.</p> <p>_التمويل عن طريق الإيرادات العامة،مع نسبة تغطية</p>	<p>التعليم</p>	<p>03</p>

		من رسوم الاستخدام).
04	الرعاية الاجتماعية (رعاية الأطفال والمسنين )	<p>_تتولى الإدارة المركزية رسم السياسات العامة.</p> <p>_تقوم الإدارات المحلية بتنفيذ السياسات العامة.</p> <p>_التمويل: من قبل الحكومة المركزية وجزئياً من قبل المساهمين والضمان الاجتماعي).</p>
05	تزويد بالمياه الشرب الصحي.	<p>تتولى الإدارة المركزية مسؤولية المشروعات الرأسمالية من خلال مؤسسات عامة (إدارة محلية).</p> <p>_تزايد مشاركة القطاع الخاص.</p> <p>_الصيانة من مسؤولية البلديات.</p>
06	خدمات النقل	<p>_يتعهد في الغالب القطاع الخاص بالنقل الداخلي، والنقل المحلي: من مسؤولية الإدارة المحلية) القطاع الخاص. أما التمويل: عن طريق المستخدمين وأحياناً من مساعدات من الإدارة المحلية.</p>
07	الخدمات الطارئة	<p>_الحكومة المركزية تضع الأطر القانونية والتنظيمية</p> <p>_يتم تعزيز تلك الخدمات وضمان توافرها من قبل الإدارة المحلية.</p> <p>_التمويل: إيرادات البلديات العامة.</p>

<p>في الغالب تعتبر من مسؤولية القطاع الخاص.</p> <p>مشاركة الحكومة المركزية والإدارة المحلية إلى حد ما. التمويل: تمويل إنشاء المشاريع الرأسمالية من خلال منح وقروض من صناديق الإسكان.</p> <p>الصيانة من خلال إيرادات الإيجارات والإيرادات الأخرى للمحليات.</p>	<p>الإسكان</p>	<p>08</p>
<p>تتولى الحكومة المركزية: وضع الأطر التشريعية والتنظيمية. تتولى الإدارة المحلية تنفيذ وتطبيق تلك الأطر.</p> <p>التمويل: إيرادات عامة/إيرادات البلديات.</p>	<p>حماية البيئة والصحة</p>	<p>09</p>
<p>تتولى الإدارة المحلية مسؤولية إنشاء وصيانة الطرق والحدائق.</p> <p>التمويل: الإيرادات العامة.</p>	<p>الطرق والحدائق والمنتزهات</p>	<p>10</p>
<p>مسؤولية الإدارة العامة/التمويل (إيرادات البلدية)</p>	<p>تخطيط وتنظيم المدن</p>	<p>11</p>

الجدول رقم (01): يبين نموذج الأدوار ووظائف الوحدات المحلية في تقديم الخدمات العمومية. المصدر: سمير محمد عبد الوهاب، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص 36\_37.

## المطلب الثاني: أهمية الإدارة المحلية

إن الدولة الحديثة لا ترتبط بصلة كبيرة إلى الدولة القديمة فيما يتعلق تنفيذ الخدمات العامة التي ازدادت بشكل ملحوظ في النوع والكم، وقد اتسع المفهوم الديمقراطي المحلي تجاه مساهمة الأفراد في إدارة شؤون قضاياهم المحلية.<sup>1</sup> ومن هنا تظهر أهمية نظام الإدارة المحلية التي تأخذ عدة جوانب سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية:

### \_الأهمية السياسية:

\_يساهم الأخذ بنظام الإدارة المحلية في إشراك المواطنين في إدارتهم المحلية بما ينطوي عليه ذلك من ترسيخ للنهج الديمقراطي وفكرة حكم الشعب لنفسه بنفسه (أو ما يسمى أحياناً بالديمقراطية الإدارية أو المحلية).

### \_الأهمية الإدارية:

\_تتمثل في تأهيل المجتمع المحلي للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدولة ككل، وإدراكه بأهمية الممارسة الإدارية كمهمة محلية ووطنية تعمل على تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية في المجال الإداري.<sup>2</sup>

\_تبسيط الإجراءات وتذليل الصعوبات من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات وضرورة موافقة السلطات المركزية في العاصمة بشأن كل مسألة صغيرة أو كبيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_عبد العزيز بن جببوت، الإدارة العامة المقارنة، دار العلمية الدولية، عمان، 2008، ص247.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه.

<sup>3</sup> \_محمد على الخلايلية، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص62.

\_ على خلاف الأمر في النظام المركزي، نجد وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل، فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام الأساليب الإدارية، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها.

\_ يعمل نظام الإدارة المحلية على تجسيد عملية الإصلاح الإداري بشكل تدريجي، لأن أجهزة الوحدات المحلية تكون محدودة وبسيطة على عكس الأجهزة المركزية الضخمة.

\_ يساهم نظام الإدارة المحلية في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية، حيث تتولى المجالس المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية الاهتمام بالمهام المحلية.

\_ يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعد اليوم من أهم سمات الإدارة المحلية الحديثة وتثبت فاعليته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته لمواجهة مختلف المتغيرات والمستجدات.

\_ يساهم نظام الإدارة المحلية في تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية، نظراً لإمام رجال الوحدة المحلية بالشؤون المحلية مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية في العاصمة.

### **\_ الأهمية الاقتصادية:**

\_ توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

\_تأسيس مشروعات اقتصادية تلاءم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية هي القادرة عادة من السلطة المركزية على اقتراح أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

\_العمل على تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال تنشيط الاقتصاد المحلي.

### \_الأهمية الاجتماعية<sup>1</sup>:

\_العمل على تحفيز المواطنين للتعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية من خلال ممثليه في المجلس المحلي في إدارة مصالحه اليومية.

\_يعمل نظام الإدارة المحلية في المجتمعات المحلية على تنمية الوعي الثقافي والسياسي في تحول الولاء من ولاء الأسرة والعشيرة إلى ولاء للوطن والمصلحة العامة.

\_خلق الشعور بوجود نوع من العدالة الاجتماعية، من خلال تمتع المواطنين حد السواء بنفس المزايا والاستفادة من نفس الخدمات تقريبا.

\_ إيجاد نوع من التنافس لدى الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.

### المبحث الثاني: تطور مفهوم للخدمة العمومية

#### المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية:

تمتد الجذور الأولى لمفهوم الخدمة العمومية إلى العصور القديمة، فمصطلح "المدنية" عند أرسطو الذي كان يقوم على "التجمع السياسي" يتجسد في مجموعة من الخدمات التي تحقق وحدة المواطنين، كما أن فكرة المصلحة العامة يبررها في النهاية خضوع المواطنين

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص63.

للقوانين والواجبات في إطار هدف إقامة مدينة واضحة ومنظمة. في حين نجد جمهورية روما قد ميزت بين المنفعة العامة والخاصة، حيث ارتبط المجال الخاص بالمجتمع المدني، بينما ارتبط المجال العام بالحكومات (الأمن على سبيل المثال) الذي يفرض مجموعة من القوانين على المواطنين<sup>1</sup>. أما في العصر الإقطاعي فقد ارتبطت فكرة الخدمة العمومية بما يعرف بمصلحة "السيد" الذي يفرض دفع الضريبة لاستخدام اللوازم ( banalités الأفران، الطاحونات، المصاهر على سبيل المثال...)، ومن جهة أخرى ارتبطت كذلك بالمواضيع التي تناولت الضمانات القانونية مثل قانون تعيين "سيد آخر" في حالة توقف السيد الأول وانقطاعه عن تأدية واجباته، وكذا درجة تقديم الخدمة والتسعير الموحد<sup>2</sup>.

وحسب شوفالييه (Chevallier)، فإن مفهوم الخدمة العمومية قد نتج عن مفهوم المنفعة العامة، حيث أدركتها الكنسية خلال القرن التاسع عشر كقاعدة شرعية لتطبيق السلطة العامة، وهذا المفهوم تم التعريف به من قبل توماس داكي (Thomasd'aqui) فهي حسبته تمثل نقطة تقارب كل المنافع الخاصة حتى في حالة وجود بينها فروقات عالية.

كما نجد أن مفهوم "المنفعة المشتركة" هي فكرة متولدة عند الرومان، أين كان يطلق عليها المنفعة الجماهيرية. وعبر عنها جون جاك روسو (1879) بفكرة العقد الاجتماعي الذي من خلاله يتخلى كل فرد عن سلطته لصالح الجماعة المشكلة لكل المتعاقدين الآخرين جماعيا، ويتولد عن العقد الاجتماعي ما يعرف بالكيان المعنوي والجماعي الذي يتألف من مجموعة الأفراد يتم جمعهم للتصويت، حيث يدرك كل فرد دوره وذاته وإرادته بشكل عام.

إن فكرة الخدمة العمومية بطبيعة الحال تعني خدمة الصالح العام وهي تشكل مهمة الحكومات وتبرير للسلطات التي تنظمها. حينئذ، فقد ظهر مفهوم الخدمة العمومية إلى حد

---

<sup>1</sup> \_ William Sabadie, **contribution de la mesure de la Qualité perçue d'un service public**, Thèse Doctorat en Sciences de Gestion ,Université des sciences sociales de Toulouse,12 Décembre 2011, p21.

<sup>2</sup> \_Ibid,p22.

كبير كأداة لتحقيق الروابط الاجتماعية". ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الدولة دائماً ببروز مفهوم الأمة في وحدتها وشموليتها..، الذي بدوره يتطلب وجود بعض الأنشطة الضرورية لتأكيد الروابط الاجتماعية وربط الفرد بجملة من الحقوق التي تكفلها الدولة، والعمل على إيجاد مسيرين للخدمات العمومية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الإداري الفرنسي

برز مفهوم الخدمة العمومية في القانون الفرنسي بفضل ما عرف بقرار توقيف **بلانكو (Blanco)** من طرف محكمة النزاعات وذلك في **8 فيفري 1837**، وأخذ المفهوم مكانته في مفهوم السلطة العمومية في القانون الإداري. وقد شكل هذا التوقيف خطوة مفصلية في ظهور معالم مفهوم الخدمة العمومية في الميدان القانوني، إلا أنه بقي مجهولاً لدى رجال القانون ولم يعرف إلا في بداية القرن العشرين. منذ ذلك الوقت، أصبح يشكل موضوع متداول في العديد من الكتابات والتحليل، وقد كرس توقيف **بلانكو (Blanco)** مسؤولية الدولة في متابعة الأضرار المتسببة وكفاءة القضاء الإداري لتحديد نتيجة الخصوم، حيث شكل الحادث المتسبب فيه لفتاة من خلال العربة لنقل التبغ المستغل من طرف الدولة، نقطة بداية الخصومة الذي أدى إلى متابعة التوقيف ومع محاولة عائلة الفتاة بتحميل المسؤولية للدولة أمام قاضي المحكمة بدعوة خطأ المكلفين بقيادة العربة<sup>2</sup>.

لقد أدت **قضية بلانكو** إلى ظهور مدرسة فكرية التي طورها مجموعة من رجال القانون الفرنسيين خلال الثلث الأول من القرن العشرين، وهي "مدرسة الخدمة العمومية" أو "مدرسة بوردو" التي طورت مفهوم إيديولوجي وقانوني لمفهوم الخدمة العمومية، واعتبرت هذه المدرسة أن الخدمة العمومية كمعيار أساسي لتطبيق القانون الإداري.ومن بين الرواد الفرنسيين لمدرسة الخدمة العمومية نجد **ليون ديجيه (Léon Duguit)** و**جاسون جاز**

<sup>1</sup> \_Ibid, p22.

<sup>2</sup> \_ Marie-Louise pelletier, **l'entreprise publique de service public Déclin et mutation**, L'harmattan ,Paris,2009,p49.

(Caston juze) ولويس رولاند (Léoius Rolland)، الذين يحملون انشغالات ورؤى مختلفة وقد ساهم كل واحد منهم في إثراء "مذهب الخدمة العمومية" استنادا لتوجهاتهم المختلفة.

يعتبر ديجيه مؤسس هذه المدرسة، فبالنسبة إليه فإن "الخدمة العمومية" هي أساس وحدود السلطة الحكومية". فالمفهوم القانوني للدولة الذي ينتج من الخدمة العمومية، يتخذ سند من علم الاجتماع. فالدولة تمثل مهندسة التضامن الاجتماعي، كما يرى أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات التي تبرر نشاط السلطات العمومية. وحسب ديجيه (Duguit)، تبقى الخدمة العمومية دائما السلطة الشرعية للدولة ومن خلال هذه الفكرة، فإنه ديجيه يستمر في ضم كل تحليل نشاط السلطة العمومية تحت مفهوم نشاطات الخدمة وهو الأمر الذي سمح بوجود مفهوم الخدمة العمومية خارج السلطات العمومية، ووجود القانون الإداري مرتبط بوجود الحاجات الاجتماعية التي تستجيب لها الدولة<sup>1</sup>.

كما يرى أن الخدمة العمومية "كل نشاط يتم أداءه وتنظيمه ومراقبته من طرف الحكومات" لأن عملية إنجاز هذا النشاط هو ضروري لتحقيق وتطوير التماسك الاجتماعي. وبهذه الخاصية، فإنه لا يمكن تنفيذه إلا عن طريق تدخل القوة الحكومية، فالعقيدة التي أسس لها المفهوم القانوني المقدم من طرف ديجيه بقي في فرنسا كعقيدة مرجعية، كما أن الخدمة العمومية تتماشى والمكانة المركزية للدولة. فهي تعود في النهاية فقط إلى السلطة الوطنية والمحلية، والتي تعزز إذا ما كان النشاط يتوافر على معيار الخدمة العامة، حيث تتولى هذه السلطة شروط الإنجاز ومراقبة التنفيذ.

فالخدمة العمومية هي حجر الزاوية في القانون الإداري، وذلك كمحصلة للاجتهادات القضائية الإدارية التي كانت بين سقوط الإمبراطورية الثانية ونهاية الحرب العالمية الأولى،

---

<sup>1</sup> \_ Ibid ,p51.

قبل 1920 فإن القانون العام كان يقوم على معادلة أساسية وهي أن الخدمة العمومية = القانون العام = الشخصية العمومية<sup>1</sup>. وهذه العلاقة تتعلق بمجال ضيق من الخدمة العمومية، بحكم الأمر يقتصر على الخدمة العمومية الإدارية فقط.

ولم يعد الحال كما هو خلال سنة 1920، فقد اتسع مجال الخدمات العمومية خاصة مع ظهور الخدمات ذات الطابع الصناعي والتجاري ومع مبدأ قبول اللجوء إلى الخواص من أجل إدارة الخدمة العمومية. أما اليوم فنشاطات الخدمة العمومية تضم مجموعة كبيرة غير متجانسة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة: خدمات إدارية مثل استخراج جوازات السفر أو التسجيل في الحالة المدنية، أما الخدمات الاجتماعية مثل تلك الخدمات المقدمة في المستشفيات، وكذا الخدمات الصناعية والتجارية مثل الخدمات التي تقدمها شركات المياه والكهرباء والغاز، هي كلها خدمات عمومية مضمونة من خلال المؤسسات العامة أو الخاصة، مؤسسات البلدية، الإدارات المركزية وكذا الخدمات العمومية المحلية كمراسيم الجناز وتوزيع المياه<sup>2</sup>.

وقد أكد الاتجاه الفرنسي على مفهوم الخدمة العمومية في تقرير (Denoix de saint Marc) حول الخدمة العمومية على الطريقة الفرنسية أو حسب المفهوم الفرنسي (دينواكس) الذي يشغل منصب نائب رئيس مجلس الدولة الفرنسي، حيث أشار إلى ضرورة تفادي الخلط بين القطاع العام والخدمة العمومية، وضرورة الفصل بين الخدمة العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية عن مفهوم الخدمة العمومية التاريخية (الإدارية) ويقترح تعويضها بعبارة مهام الخدمة العمومية، حيث يخضع تحديد محتواها حسب الحالات تبعا لقطاعات النشاط ويهدف هذا التعديل للمفهوم الفرنسي للخدمة العمومية وكل ما يتعلق بالخدمة العمومية الصناعية والتجارية إلى تقريبه للمفهوم الأوروبي.

---

<sup>1</sup> \_ Francois l'évéque ,concepts économique et conceptions juridiques de la nation et service public ,CNRS, Paris,2000,p2.

<sup>2</sup> \_Ibid ,p3.

## الفرع الثاني : تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الأوروبي:

تجدر الإشارة إلى أن تعبير الخدمة العمومية لم يتم استعماله في المواثيق الأوروبية، بل تم استعمال مفهوم خدمات المنفعة الاقتصادية الأوروبية، هذه الأخيرة نجدها في تشريعات المنافسة تحديدا في ميثاق روما، حيث نجد في نص المادة 90 من فقرة 02 منه، أن "المؤسسات المكلفة بتسيير خدمات المنفعة الاقتصادية العامة تخضع إلى قواعد المنافسة، ولا ينبغي أن يحول دون قيامها بالمهام الخاصة الموكلة لها<sup>1</sup>.

إن مفهوم المنفعة العامة الاقتصادية العامة لم يتم تحديده في هذا الميثاق، إذ تم الإشارة إليه فقط في شكل قائمة من الأنشطة(خدمات الميناء، والبث الإذاعي وتوزيع الكهرباء.... إلخ، والتي تم تحديدها في مقررات اللجنة الأوروبية والمحكمة الأوروبية ومنه علينا العودة إلى مختلف المبادرات المقدمة ونذكر منها: دورة المجلس الأوروبي في جوان 1995 الذي يشير إلى توافق القيام بنشاطات التي تفرض نفسها في أوروبا، والتي تتعلق خاصة بالتهيئة المتوازنة للإقليم والمساواة في التعامل ونوعية وديمومة الخدمة المقدمة للمستهلك<sup>2</sup>. كما نجد عدة إشارات إلى مفهوم خدمات المنفعة الاقتصادية العامة على هامش بعض مبادرات توسيع الإتحاد الأوروبي وقيام الإتحاد النقدي الأوروبي، حيث تم الإشارة إلى هذا المفهوم في المادة D7 للميثاق الذي أقره المجلس الأوروبي المنعقد بأستردام في جوان 1997.

ونجد إشارة أخرى إلى هذا المفهوم تحت مسمى الخدمة العالمية في إطار إعداد قوانين المنظمة لقطاع الاتصالات، وهو مفهوم مستوحى من المفهوم الأمريكي الذي يضم الخدمات الأساسية التي يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية، ويكون

<sup>1</sup> \_ شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية"، نحو تسيير مفهوم الأداء في الخدمة

العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، ص 8.

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه.

فيها التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا حتى يتسنى الأخذ بعين الاعتبار التطور الاجتماعي والتقدم التقني، ففي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فإن مفهوم الخدمة الشاملة يرتكز على مبادئ معينة منها الشمولية، أي السماح لكل المستفيدين الوصول إليها بشروط قابلة للتغيير ومبدأ الاستمرارية الذي يضمن تقديم خدمة دون انقطاع وبنوعية محددة<sup>1</sup>.

انطلاقا مما سبق، فإن الفرق بين المفهوم الفرنسي والأوروبي للخدمة العمومية يكمن أساسا في المكانة التي يوليها كلاهما للمفهوم والتفكير الاقتصادي، فالمفهوم الفرنسي يتميز بغياب الاعتبارات الاقتصادية، في حين أن المفهوم الأوروبي يستوحي مرجعيته من الجانب الاقتصادي

### المطلب الثاني : تعريف الخدمة العمومية

لقد كانت الدولة تقتصر على وظائف الأمن والجيش (الدولة الحارسة) إلى غاية القرن الثامن عشر (18)، إلا أن هذا الدور قد توسع ليشمل عدة مجالات بما فيها تلك المجالات التي كانت حكرا على الأفراد، حيث اتضح جليا تدخل الدولة لتحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وترك المجال مفتوحا للمبادرة والمنافسة فيما يتعلق بالمجالات الأخرى. فبتطور الدولة تطورت معها مختلف مؤسساتها السياسية والإدارية وكذا القوانين المنظمة لها.

لا تمارس الهيئات العامة أعمالها لأغراض ذاتية، وإنما من أجل تحقيق المصلحة العامة... فالخدمة العمومية أصبحت مهمة الإدارة الأساسية ولا يمكن للدولة الاستغناء عنها

---

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص9.

لأنها تستمد منها شرعية وجودها<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد يقول (J.M pontrer) بونترى " إن الخدمة العمومية هي تعبير قانوني لفلسفة سياسية" فالدولة لا تملك السلطة والقدرة العمومية إلا من أجل ضمان الاحتياجات العامة.وأما **ديجيه** فإن مفهوم الخدمة العمومية عنده هو محور الدولة".

يأخذ مفهوم الخدمة العمومية معنيين، المعنى الأول هو معنى عضوي: يأخذ شكل الشخص العمومي(الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات العامة) التي تقدم مباشرة للجمهور خدمات معينة.أما المعنى المادي للخدمة العمومية، يتخذ شكل نشاط وليس شخص: العدالة أو الدفاع أو الشرطة( نشاطات ذات سيادة حيث أن الشخص العمومي لا يستطيع توزيعها).أما الأنشطة الأخرى مثل التربية والصحة الاجتماعية، الطاقة، النقل، الاتصالات، قنوات صرف المياه، الثقافة،..الخ، فهذه الأنشطة يمكن أن يتم إشباعها من طرف القطاع الخاص، ويمكن اعتبارها حسب معايير محددة كخدمات عمومية. وفي هذا الإطار لا نجد هناك تعاريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلب التعاريف تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية ومن بين هذه التعاريف نجد: **تعريف القاموس الفرنسي (Encyclopédique)** على أنها عبارة عن نشاط ذي فائدة عامة تمارسه المنظمات أو المؤسسات العمومية<sup>2</sup>.

ومن أشهر التعاريف المقدمة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية. "الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عامة منظمة ومراقبة من قبل الحاكمين.والدولة هي تنظيم اجتماعي، مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية" تعرض هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء

<sup>1</sup> \_رشيد بن عياش، **مفهوم المصلحة العامة**، على الموقع: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)، تاريخ الإطلاع: 26 نوفمبر 2015، على الساعة 14:00، ص2.

<sup>2</sup> \_نبيلة بوخبرة، مرجع سبق ذكره، ص47.

بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة، فالمصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة لهيكل الدولة<sup>1</sup>. كما أن الخدمة العمومية لها مهمة الاستجابة للحاجات الفردية وبالتالي فالخدمة العمومية هو إرضاء بسيط لحاجات الصالح العام<sup>2</sup>.

وفي إطار هذا التعريف، فقد حدد برنارد دي مارييس (Bernard du Marais) بوضوح ثلاثة معايير خاصة بالمفهوم، التي يمكن من خلالها إعطاء تعريف دقيق ومحدد، حيث يرى أن الخدمة العمومية هي نشاط يتعلق بالمصلحة العامة (المعيار الأول) يخضع لنظام قانوني خاص (المعيار الثاني) وممارس تحت مراقبة السلطة العامة (المعيار الثالث). وأما مارك ديبون وأوليفي ريانيدين (Marc Debéne et olivier Rayanunidie) في القانون الإداري الفرنسي فيعرف الخدمة العمومية على أنها نشاط المصلحة العامة المضمونة من طرف الشخص العام أو الخاص وتخضع للنظام الإداري الخاص".

أما رومين (Remun Le Mastre) قدم تعريف واسع جدا لمفهوم الخدمة العمومية فهي يقدمها كبديل من وجهة نظر مادية، حيث يعرفها على أنها مهمة الصالح العام المرتبط بالشخص العمومي. وأما الأستاذ جون لويس ايتين وكاترين ريبورت (Catherine Ribort) أدركوا أيضا المفهوم كحالة نشاط مشهور بالمصلحة العامة ناتج عن الأعمال، وفي إطار هدف إرضاء حاجات الجمهور. كما يشيرون إلى أن التكفل بالخدمات العمومية يقوم به الأشخاص المعنويين في القانون العام<sup>3</sup>. وحسب باتريس قارونت (Patrice Garant)، فإن الخدمة العمومية هي نشاط مضمون من طرف الإدارة العامة في إطار المصلحة العامة، ومن جانب آخر فإن رويال بارب (Raoul Barbe)، يعتبر أن هناك

---

<sup>1</sup> عبد القادر برابنيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006/2007، ص 55.

<sup>2</sup> Pierre Bezbakh et Sophie Gerhardt, Dictionnaire de l'économie, Larousse, imprimé en Espagne par Rodesa, 2011, p87.

<sup>3</sup> Jean Paul valette, le service public à la française, ellipses, édition marketing, 2000, p23

خدمة عمومية في كل جماعة عمومية التي تعتبر كمهمة لا يمكن أن تتخلى عنها كليا للمبادرة الخاصة والتي تقرر عن طريق التزويد المباشر أو التكليف أو يمكن تبقى تسييرها للمؤسسة الخاصة، لكن تحتفظ بالتدخل سواء كان قانونيا أو ماليا وذلك للاحتفاظ بمهمة المصلحة العامة، فالمؤسسة إذن موجودة كليا أو جزئيا تحت نظام القانون العام<sup>1</sup>. كما تعرف الخدمة العمومية حسب الموسوعة السياسية على أنها مصطلح قانوني يطلق على الخدمات التي يقوم بها الدولة أو أية سلطة أخرى قصد إشباع حاجة المواطنين مثل خدمات الأمن، التعليم، وتتميز كلها بأنها تشبع حاجات جماعية للوطن والمواطنين ذلك لأنها تتصل بالمصلحة العامة<sup>2</sup>. وبشكل عام يمكن القول أن الخدمة العمومية هي النشاط الممارس من قبل الدولة أو أحد أعوانه وذلك انطلاقا من وجود حاجة يجب تلبيتها، حيث يفترض أن تخضع هذه الخدمة المقدمة لمبادئ معينة.

### المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

يتفق أغلب الباحثين على المبادئ الأساسية للخدمة العمومية وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى. وفي هذا الإطار قام لويس رولان "Louis Rolland" بتنظيم هذه المبادئ بصفة متناسقة في شكل ثلاث مبادئ أساسية تسمى بقوانين رولاند<sup>3</sup>، وهي مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية ومبدأ استمرارية الخدمة العمومية ومبدأ التكليف الدائم للخدمة العمومية، والتي تبقى مبادئ أساسية رغم التطور الذي تعرفه قطاع الخدمات، وهناك من يضيف لها مبدئين أساسيين: مبدأ مجانية وحياد الخدمة العمومية. لكن تطبيقها وإن كان يظهر جليا خاصة عند تسيير الخدمة

<sup>1</sup> \_Marie-Louise pelletier, op.cit.,p 58.

<sup>2</sup> \_نبيلة بوخيزة، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>3</sup> \_Jean Louis de corail, **l'approche fonctionnelle de service public, sa réalité et ses limites**, la revue AJDA, N°spéciale sur le service public,1997,p25.

العمومية من طرف الجماعة المحلية إلا أنه يتقلص أحيانا ويتغير معناه عند تدخل أطراف أخرى في التسيير. وبشكل عام يمكن تحديد المبادئ الأساسية للخدمة العمومية:

**مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية التي تثير انشغال المجتمعات المعاصرة كمبدأ الديمقراطية، العدالة أمام القانون والمصرح بها في المراسيم المتعلقة بحقوق الإنسان<sup>1</sup>. ويعني هذا المبدأ أنه متى توافرت لدى الأفراد المستفيدين من الخدمات العمومية الشروط التي يحددها قانون إنشائها وجبت التسوية بينهم في المعاملة تحقيقاً لمبدأ المساواة أمام القانون<sup>2</sup>. ويرتبط مبدأ المساواة بمبدأ حياد الخدمة أي توفير الخدمة العمومية بطريقة متماثلة دون اعتبار للاتجاهات السياسية والدينية والمصالح الخاصة<sup>3</sup>. فمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية يعني المساواة والعدالة في المعاملة ولا يعني إطلاقاً مجانية تقديم الخدمة العمومية أو الحصول عليها وهو ما يظهر جلياً في الخدمات العمومية الاقتصادية التي يتطلب الحصول عليها تقديم مقابل.

يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية في تقديم الخدمة العمومية، كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن يتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلون على جميع الضمانات، هذا المبدأ يضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

**مبدأ الاستمرارية:** تهدف الخدمات العمومية إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن تنظيم مبدأ الاستمرارية مبدأ أساسي لقيام الخدمة العمومية<sup>4</sup>. ويعتبر مبدأ استمرارية الخدمة العمومية كامتداد لاستمرار الدولة، لذا فإنه

<sup>1</sup> \_Marie Christine Rounalt ,**Droit Administrative**, Paris, Gualino édition,2001, p235.

<sup>2</sup> \_علي شريف، **إدارة المنظمات الحكومية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص55.

<sup>3</sup> \_Maris Christine Rounalt ,op.cit, p235.

<sup>4</sup> \_Marie christine Rounalt ,op.cit ,p236.

يتعين عليها بذل كل الجهود لتجنب عدم الانتظام الذي ينتج عنه انقطاع الخدمة. كما أن مبدأ الاستمرارية هو مبدأ مفروض على مسيري الخدمة العمومية " فالحفاظ على أداء مستمر للخدمة يشير إلى أن الاستفادة من الخدمة، سوف يكون مرضي، وفي المقابل سيكون أداء الخدمة منتظماً ومضبوطاً استناداً على درجة الرضا<sup>1</sup>. ومن بين حالات عدم الرضا مشكلة الإضراب في المؤسسات العامة، حيث نجد بعض القوانين حددت قانون الإضراب أو منعه في بعض القطاعات، فهو يعتبر بالنسبة لمقدمي الخدمة العمومية خطأ يعاقب عليه إدارياً وأكثر من ذلك، يمثل جريمة عند ديجيه. وحسب الأستاذ محمد بوسماح: " إن مبدأ استمرارية الخدمات العمومية ينبع من تصور يجعل عمل الدولة والأجهزة التابعة لها يقوم على الدوام والانتظام لا على الانقطاع والتوقف وبالتالي فإن نشاط الخدمة العمومية ضروري لحياة المجموعة المحلية، ولا ينبغي أن ينقطع لأن توقفه قد ينجر عنه عواقب وخيمة في حياة الجماعة، وهذا حسب ما جاء في العبارة المكرسة "الاستمرارية روح الخدمة العمومية"<sup>2</sup>.

**مبدأ التكيف:** تم الإشارة لمبدأ تكيف الخدمة العمومية لأول مرة من قبل المذهب الفرنسي، تحت تسميات مختلفة: التكيف، التبديل، التطور، الأداء الفعال. ووفق تعريف دقيق فإن هذا المبدأ هو نتيجة الهدف من الخدمات العمومية التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة<sup>3</sup>. ويطلق على مبدأ التكيف أيضاً بمبدأ قابلية التحول، حيث يعبر هذا المبدأ على أن الخدمة العمومية يجب أن تتوافق مع الحاجات الاجتماعية للصالح العام. وفي هذا الإطار يرى الباحث لايشيام (la chaume ، 1989) أن مبدأ التكيف " ضروري لتطوير الخدمات العمومية، سواء في طريقة تنظيمها وفي أدائها بطريقة تتماشى مع كل فترة ويجب العمل على إرضاء الصالح العام بأكبر فعالية ممكنة، وينبغي القيام بعمليات تحديث الخدمة العمومية ومراعاة خاصة جودة الخدمة مما يشكل تجسيد واقعي لهذا المبدأ، فهو يمثل "مبدأ

<sup>1</sup> \_ William Sabadie, op.cit, p27.

<sup>2</sup> \_ ناصر لباد، القانون الإداري (الجزء الثاني)، النشاط الإداري، ط1، مطبعة SARP، الجزائر، 2004، ص162.

<sup>3</sup> \_ William Sabadie, op.cit, p29

التطور"الذي يحث المؤسسات التي تقدم الخدمة العمومية على ضرورة تطوير نوعية خدماتها<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: أنواع الخدمات العمومية وطرق تسييرها

### المطلب الأول: أنواع الخدمات العمومية:

يمكن تصنيف الخدمات العمومية بالاعتماد على معيارين أساسيين: المعيار الأول يقوم على تصنيف الخدمات العمومية على أساس الخصائص المميزة لها ومدى قدرة السوق على تلبيتها، ويعتمد المعيار الثاني على أساس نوع النشاط الذي تمارسه الدولة.

**1\_ حسب معيار خصائص الخدمات العمومية:** التي يمكن تقسيمها إلى نوعين: خدمات عمومية اجتماعية والخدمات العمومية الجديرة بالإشباع أو المستحقة.

**1\_ الخدمات العمومية الاجتماعية:** هي تلك الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية،<sup>2</sup> وهي الحاجات التي يتم إشباعها من سلع وخدمات لا تخضع لمبدأ الاستبعاد ويتاح الانتفاع بها لجميع الأفراد والمجتمع بغض النظر عن المقابل، فمستهلكي السلع والخدمات التي تشبع الحاجات الاجتماعية لا يمكن استبعادهم أو حرمانهم من الانتفاع بهذه السلع والخدمات حتى في حالة عدم تقديم أي مقابل لهذا الانتفاع مثل إشباع الحاجة للدفاع والأمن وتنظيم القضاء. يتيح إنتاج هذه الخدمات لجميع الأفراد الانتفاع بها وسوف تزيد من مستوى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ككل<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى فإن خضوع الخدمات العمومية الاجتماعية لهذه الخاصية (عدم القدرة على الاستبعاد) يجعلها غير قابلة للتسعير وبالتالي يفشل نظام السوق

---

<sup>1</sup> \_ Jean Paul valette, op.cit, p92.

<sup>2</sup> \_ بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، دراسة حالة: وحدة البريد الولائية، بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، 2006/2005، ص 23.

<sup>3</sup> \_ المرجع نفسه، ص 24.

تماما في إشباعها، الأمر الذي يستلزم ضرورة تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع مجانا والبحث على الوسائل الملائمة لتوفيرها.

**ب\_الخدمات العمومية الجديرة بالإشباع أو المستحقة:** هي تلك الخدمات التي تشبع حاجات مستحقة أو الحاجات الجديرة بالإشباع، وهي تلك الحاجات التي يتم إشباعها عن طريق سلع والخدمات الذي توفره نظام السوق، قد يعد من وجهة نظر المجتمع غير كاف<sup>1</sup>.

**2\_حسب نوع النشاط الممارس من طرف الدولة:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات العمومية إلى نوعين: خدمات عمومية إدارية وخدمات عمومية اقتصادية.

**ا\_خدمات عمومية إدارية:** ارتبط هذا النوع من الخدمات بالوظيفة التقليدية، حيث كان نشاطها في البداية قاصرا على تقديم خدمات إدارية بحتة مثل الدفاع، الأمن، والعدالة. وتهدف هذه الخدمات إلى الحفاظ على كيان الدولة وإدارتها وتنظيم العلاقات بين الأفراد فمثلا توفير مستوى مقبول من الأمن والعدالة ضروريا للحفاظ على الحياة الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>، يتطلب توفير أقسام الشرطة موزعة جغرافيا داخل المدن من أجل تحقيق الاستقرار والأمن الداخلي.

إضافة إلى الوظائف التقليدية للدولة، فإنها تتكفل بتقديم خدمات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وتمس مباشرة المجتمع منها: خدمات التعليم بمختلف مراحل وأنواعه خدمات صحية(المستوصفات،المستشفيات الكبرى،المتخصصة،...إلخ)، خدمات الإسكان لأفراد المجتمع خاصة متوسطي ومحدودي الدخل، الخدمات الدينية(المساجد مثلا)، الخدمات الثقافية والترفيهية(المسارح، الحدائق العامة)، خدمات الحالة المدنية(البلدية) خدمات تنظيف الشوارع.. إلخ، وغيرها من الخدمات الأخرى.

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص ص 24\_25.

<sup>2</sup> \_سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص 27.

وغالبا ما تقدم هذه الخدمات دون مقابل أو مقابل رسوم زهيدة، وإن وجدت لا تغطي تكلفة الخدمة، وذلك من أجل تنظيم عملية الحصول عليها، كما أن تقديمها وفق أسس تجارية، سوف يؤدي إلى عدم وجود استقرار اقتصادي واجتماعي، وعادة ما يتم تمويل هذه الخدمات عن طريق الإيرادات العامة للدولة المتحصل عليها من الضرائب الرسوم.

**ب\_خدمات عمومية اقتصادية<sup>1</sup>:** تسعى الدولة عن طريق تقديم هذه الخدمات زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي. وتتضمن هذه الخدمات بشكل أساسي خدمات البنية التحتية، وتهدف هذه الخدمات إلى تكوين القاعدة الاقتصادية والاجتماعية للتنمية، ومن أمثلتها:

\_خدمة توفير المياه ذات الاستهلاك المنزلي أو الصناعي.

\_خدمة الإمداد بالكهرباء أو الطاقة (إنارة المنازل والشوارع).

\_خدمة الموانئ والطرق والنقل بمختلف أنواعه.

### **المطلب الثاني: طرق تسيير الخدمات العمومية:**

تتنوع طرق تسيير الخدمات العمومية، فالطريقة التي تصلح لخدمة ما، لا تصلح لخدمة أخرى نتيجة لاعتبارات عديدة أهمها مدى المساس بالجانب السيادي للدولة، فإذا كانت الخدمات العمومية ترتبط ارتباطا وثيقا بكيان الدولة السيادي (كالأمن، الدفاع، القضاء، الضرائب...)، فإن تسيير هذه الخدمات يكون مباشرا وإذا كانت هذه الخدمات لا تمس بالكيان السياسي للدولة (كتوزيع المياه، الكهرباء والغاز...)، يتم تسييرها في هذه الحالة بطريقة غير مباشرة بواسطة المؤسسة العامة أو عن طريق أنماط أخرى من التسيير، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

---

<sup>1</sup> بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

**التسيير المباشر (نظام الحصر):** في ظل هذا النوع من التسيير، تتولى الدولة بنفسها تقديم الخدمة العمومية بتلبية الحاجات العامة الأساسية للمجتمع، وهو الدور الذي تحمته منذ ظهورها ويطلق عليه بالمركزية الإدارية، كما يمكن أن يتم التسيير المباشر عن طريق الجماعات المحلية التي تتولى تقديم الخدمات العمومية في إطار اللامركزية المرفقية، وهذا التسيير أصبح في الوقت الحالي ضروري وإجباري<sup>1</sup>. وفي هذا الإطار يمكن أن نميز بين شكلين من التسيير المباشر (نظام الحصر):

**أ- التسيير المباشر البسيط (نظام الحصر البسيط):** يقوم على فكرة أساسها أن الجماعة المحلية تقوم بتسيير الخدمة العمومية بشكل مباشر عن طريق اقتطاع ميزانية من ميزانية الموارد المالية واستخدام مواردها المادية والبشرية، وكل النفقات المصروفة تتسبب أو تعود إلى ميزانية المجموعة.

**ب- نظام التسيير المباشر المستقل (نظام الحصر المستقل):** يطلق عليه بنظام الحصر المستقل لأنه يستفيد من بعض الاستقلالية المالية، ويتميز هذا النمط من التسيير هو أن بعض المرافق تتمتع بنوع من الاستقلالية المالية ويقترب بشكل كبير من أسلوب المؤسسة العامة.

**التسيير غير المباشر (المؤسسة العامة):** يمكن أن تقوم المؤسسة العامة بتنظيم الخدمات وتتمتع بهامش من الاستقلالية الإدارية أو المالية، دون أن تكون لها شخصية معنوية، فوجود قواعد خاصة لتقديم الميزانية سيسمح بضبط نشاط الخدمة وتقدير الحالة المالية، وفي هذه الحالة نشير إلى التسيير غير المباشر<sup>2</sup>. فالمؤسسة العامة لها شخصية معنوية في القانون العام، سواء يتم إنشاءها من طرف الدولة أو من طرف الجماعة المحلية. فالاستعانة

---

<sup>1</sup> \_Dider linotte, Raphaiel Romi, **service public et droit économique**, édition du suris lasseur, Paris, 2003, pp 52\_53.

<sup>2</sup> \_Berger\_ levrault, **La gestion des satellites locaux, (RÉGIES, SEM, ASSOCIATIONS, DÉLÉGATOIRES, DE SERVICE PUBLIC)**, Berger\_levrault, juillet, Paris, 2000, p56 .

بالمؤسسة العامة هو ضرورة حتمية لتسيير بعض الخدمات (النقل، الماء، صرف المياه،...) وعلى خلاف التسيير المباشر، فإن المؤسسة العامة تتميز بالشخصية المعنوية إلا أنها تبقى تابعة للجماعة التي أنشأتها<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى تقدم المؤسسات العمومية خدمات عمومية متخصصة ووجودها يدخل في إطار تقسيم العمل الذي تقوم به الدولة، فمثلا الخدمة العمومية للتعليم العالي والبحث العلمي تتولى تقديمها الجامعة، أما الخدمات الطبية والجراحية تتولى تقديمها المستشفيات، فهذه المؤسسات تسيير مباشرة الخدمات الموكلة لها في إطار مبدأ التخصص<sup>2</sup>.

وهذا النمط من التسيير مجرد من الاستقلالية المالية، كما أنه لا يسيير النفقات والموارد بشكل خاص ولكن تبقى موارد ونفقات للمجموعة المحلية وبالنسبة لمرافق الدولة، يتم الاعتماد على طريقة التسيير المباشر (أسلوب الحصر المباشر) لتسيير الخدمة العمومية في قطاع العدالة، الضرائب، الدفاع الوطني، وبالنسبة للجماعات المحلية فإن المجموعة المنتخبة هي التي تقرر نموذج تسيير كل خدمة، فالعديد من الخدمات الإدارية يتم تحقيقها عن طريق التسيير المباشر.

**تسيير الخدمات العمومية عن طريق القطاع الخاص:** بإعتبار أن الجماعة العمومية المحلية مؤهلة لتنفيذ نشاط الخدمة العمومية المحددة ولضمان المرونة والفعالية فإنه يتم إسناد مهمة تسيير الخدمة العمومية للقطاع الخاص. ومع بداية القرن الواحد والعشرين، أصبح هذا النموذج كاتجاه لتسيير قطاعات كبيرة من الخدمات العمومية (كالطرق الحديدية، توزيع المياه أو الغاز...) <sup>3</sup>. وقد تختار الجماعة العمومية المحلية بتكليف شخص آخر

---

<sup>1</sup> \_Dynes smuel, **les modes de gestion des service publics**, disponible sur le <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>, consulté le 12/04/2015 à 08:50.

<sup>2</sup> \_Dider Linotte ,op.cit, p p 54\_55.

<sup>3</sup> \_Dynes smuel,op.cit.

لتسييرها ولكن تحت مراقبة صارمة، ولهذا فإن الدولة والجماعات المحلية استخدمت هذه الطرق بشكل واسع.

**تفويض الخدمة العمومية:** إن تفويض الخدمة العمومية هو مصطلح جديد لعلاقة قديمة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص. واستعمل مصطلح تفويض الخدمة العمومية لأول مرة من طرف الأستاذ أوبيي (J\_M.Auby)، في سنوات الثمانيات في كتابه "الخدمات العمومية المحلية"<sup>1</sup>، فهو إطار عام يجمع كل العقود التي تتضمن تفويض التسيير، لكنه في اللغة القانونية لم يستعمل حتى سنوات التسعينات من خلال القانون رقم 12\_185 المتعلق بالإدارة الإقليمية (loi joxe) ، لكن لم يعطه معنى دقيقا بحيث استعمل:

**اتفاقية تفويض الخدمة العمومية convention délégation de service public**

**اتفاقية التسيير المفوض La convention de gestion déléguée**

**عقد الخدمة العمومية la contrat de service public**

ويؤكد هذا المصطلح القانوني الجديد القانون رقم 23\_122 المؤرخ في 09 جانفي 1993 المتعلق بمحاربة الرشوة والشفافية في الحياة الاقتصادية. فقبل هذا القانون كان تفويض الخدمة موجود بكل أنواعه (عقود الامتياز، الإيجار..)، لكن هذا القانون أعطى إطارا قانونيا عاما لتفويض الخدمة العمومية، فهو يعطي النظام القانوني المطبق على اتفاقيات تفويض الخدمة لكنه بالمقابل لم يعط تعريفا دقيقا للمصطلح.

ويمكن تعريف تفويض الخدمة العمومية على أنه العقد المبرم بين شخص عمومي يتمتع بصلاحيات وشخص آخر، مكلف بتسيير جزء أو كل خدمة مرتبطة بهذه الصلاحيات". فتفويض الخدمة العمومية حسب الأستاذ (Chenuaud Frazier) هو التقنية التي تسمح

<sup>1</sup> \_نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر"بن يوسف بن خدة، 2007\_2008، ص 89.

بالتعاقد مع شخص خاص لتسيير الخدمة العمومية حسب العقود المفروضة من قبل  
(الامتياز، الإيجار، التسيير..)<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد:

يتفق معظم الباحثين في حقل الإدارة العامة أن تتناول موضوع الإصلاحات في الإدارة العمومية، قد جاء نتيجة لعوامل مختلفة، والتي تتمثل أساسا في الضغوطات المالية الناتجة عن تزايد النفقات العمومية والضغوطات الإيديولوجية التي تتادي بضرورة تراجع دور الدولة وكذا الضغوطات التكنولوجية التي أدت إلى تغيير في أساليب العمل وشجعت على ظهور الاحتكار في شتى المجالات، بالإضافة إلى ضغط جمهور المواطنين لإضفاء الفعالية على أداء الحكومات وتحسين الخدمة العمومية المقدمة، العولمة وظهور التباينات بين الدول<sup>2</sup>.

إن عملية إصلاح وإعادة هيكلة المنظمات العامة وخدماتها تحتم على الدولة تطوير طرق وآليات جديدة لممارسة التأثير على السلوك والعلاقات بين الأفراد، السوق والحكومة. ليس فقط في تنظيم مسائل التنمية والنمو التي يمكن ملاحظتها في جميع الجوانب التنظيمية التي دائما في حالة تغير وتطور مستمر، كما يدعو إلى ذلك هوتز (Hutter)، الذي يرى أن الوظيفة التنظيمية للدولة قد توسعت والأسلوب الآن في أي تنظيم يتمتع بالتأثير، يجري دائما لإعادة تشكيله وتطويره، فبعد تغيير دور الدولة وتزايد المطالب على الحكم الراشد على المستوى العالمي، بزرتسيير العمومي الجديد (New public Management) كبراديجم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين قدرتها في

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه.

<sup>2</sup> \_ محمد بن بوزيان ونجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1\_4 نوفمبر 2009، ص 24\_25.

تقديم الخدمات وتفعيل المساءلة، كما تؤكد المقاربة على توجيه النتائج بدلا من توجيه العمليات، وتدعو للحد من الاعتماد على البيروقراطية العامة في تقديم الخدمات<sup>1</sup>.

إن نشأة التسيير العمومي الحديث كخطاب جديد يفرض نفسه على إدارات الدولة، حيث تزامن ظهوره مع أزمة مشروعية القطاع العام في الدول الغربية وفي هذا الاتجاه يمكن القول أن وظيفته تنطوي على طابع البحث عن هذه المشروعية المفقودة. ويقترح التسيير العمومي الجديد (N.M.P) نظاما جديدا يقوم على خطاب الفعالية التي يؤسس عقلانية عمل الإدارة وتقوي رأسمال مشروعيتها، ويمكن القول أن التسيير العمومي الجديد (N.M.P) برز كحل لمواجهة أزمة المشروعية. فبعد أن أسست مشروعيتها على خطاب ومفهوم السلطة العامة ثم بعد ذلك المرفق العام، فإن الإدارة أصبحت تبحث عن ماهو خطاب جديد وهو خطاب العقلانية الذي جاء به هذا النظام وفي ظل هذا الانفتاح ستجد الإدارة نفسها وبصفة تقليدية متأثرة بالمفاهيم الجديدة كالفعالية والمردودية. وحسب المفكر لوفار رومان، فإن التسيير العمومي الجديد قد مر بثلاث مراحل أساسية:

**1\_المرحلة الأولى: من 1800 إلى 1900:** سادها عنصر القوة في التسيير.

**2\_المرحلة الثانية: من 1900 إلى 1945:** ساد هذه المرحلة مصطلح الخدمة العمومية، إذ بدأت المجتمعات تهتم بالتنوع داخل المؤسسة العمومية.

**3\_المرحلة الثالثة التي تمتد من 1945 إلى نهاية الستينات:** يرى لوفار أن هذه المرحلة سادتها بعض الأزمات التي مست بعض المؤشرات أو المقاييس الخاصة بالخدمة العمومية (خلال مرحلة الستينات) أو ما يسمى بالأزمة في مؤشر قياس الخدمة العمومية، وهو ما أدى إلى بروز أزمة الدولة المتدخلة، وظهر هذا الصراع في الخطاب السياسي العالمي حيث

---

<sup>1</sup> عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز وكفاءة المنظمات الحكومية، مقال في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، ص ص 109\_110.

تكلم لوفار رومان عن فكرة تغيير وتحسين الخدمة العمومية، وعن صراع تحديد الحدود ومعرفة ما هو للقطاع العام وما هو للقطاع الخاص أي البحث عن اللغة الإدارية وما شكل من تناقض للآراء حول وجوب أي تنسحب الدولة من كل المجالات أو ضرورة أن تتواجد في كل النشاطات والمجالات أو ما يعرف بتحسين إدارة الأعمال داخل المؤسسات.

يشير مفهوم التسيير العمومي الجديد إلى تنفيذ مجموعة من القرارات الحكومية التي قادت إلى تغيير جوهري في مجال الإدارة العمومية في كل من بريطانيا نيوزيلندا، أستراليا، أمريكا الشمالية والتي كانت تهدف إلى الالتزام نحو الناخبين ومطالبهم، وكذا تحسين الأداء الاقتصادي وتلاقي النظرة السلبية لدى المواطنين عن عدم كفاءة الجهاز البيروقراطي من خلال وضع خطط بديلة لحل مشاكل المواطنين<sup>1</sup>. وبالتالي فمصطلح التسيير العمومي الحديث، جاء نتيجة الأزمات الاقتصادية في السبعينات، وكأحد الأسباب الرئيسية في ارتفاع مشاريع الإصلاح الإداري في تلك السنوات، الأمر الذي جعل تقديم الخدمات العمومية من قبل منظمات لا تهدف للربح وتنشط في إطار قانوني يمتاز بالانضباط والتحديد المطلق والدقيق لكل هيئات الخدمة وأطراف تمويلها<sup>2</sup>.

وعلى حد تعبير بوليت (Pollitt) فالتسيير العمومي الجديد له تعاريف مختلفة فهو عبارة عن إيديولوجية أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدمها من القطاع الخاص التي تستهدف الربح)، فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكري إداري أو كنظام فكر إيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة من القطاع الخاص والتي تستهدف إصلاح القطاع العام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ محمد بن بوزيان ونجيب بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 24\_25.

<sup>2</sup> \_C.Favoreu, "Reflexions sur les fondamentants de la stratégie et du Management stratégique en milieu Public" disponible sur site:www.stratégie\_aims.com, consulté le 13/05/2016 à 12:30.

<sup>3</sup> \_ عطار نادية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وفي هذا الإطار نجد العديد من العوامل المتداخلة في عملية التسيير العمومي الجديد، التي يمكن حصرها في أربع فئات<sup>1</sup>:

## 1\_فئة المشرفين على الخدمات العمومية<sup>2</sup> :

تصدر هذه المجموعة القيادات الإدارية التي تعد العقل المفكر والمسير للمؤسسات والإدارات العمومية بهدف تحقيق التنمية المستدامة.ونجد أن القيادة الإدارية هي التي تساهم في توضيح أهداف الهيكل وتوحيدها وبيئة المناخ الملائم لتحقيق الامتياز وهي التي تعطي التوجه الواضح للهيكل وتضبط المهام والرؤى وتثبت القيم التي تضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد.والقيادة العليا هي التي تحدد نظام التصرف وتتولى مراقبة الأداء ومتابعة النتائج، وهي التي تتحمل مسؤولية تحسين الأداء والإعداد للمستقبل، وذلك بإدخال التعديلات الضرورية.

## 2\_فئة القائمين على الخدمات العمومية<sup>3</sup>:

تصدر هذه المجموعة الموارد البشرية من موظفين وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ وغيرهم من الزبائن الداخليين في المؤسسات والإدارات العمومية، الذين تتوقف عليهم بالدرجة الأولى مهمة تنفيذ إستراتيجية المؤسسات والإدارات العمومية، لذلك ينبغي التخطيط والتصريف في الموارد البشرية بشفافية تامشيا مع الإستراتيجية الموسومة باعتبارهم من الأطراف الفاعلة الأساسية في المناجمت العمومي وهذا من خلال:

\_التعرف المبكر على الكفاءات واستخدامها الاستخدام الأمثل وتطوير مؤهلات العاملين بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للهيكل.

<sup>1</sup> \_نورا لدين شنوفي، المناجمت العمومي، مقال على الموقع:www. foad8.dz. ufc،تاريخ الإطلاع: 21/ 03/ 2017،

على الساعة: 17:30.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه.

<sup>3</sup> \_المرجع نفسه، نفس الصفحة.

\_تحقيق انخراط الموظفين والأعوان من خلال تعزيز الحوار والتمكين وتفويض المسؤولية.

### 3\_فئة المستفيدين من الخدمات العمومية:

تصدر هذه المجموعة كل من المواطنين والمستفيدين من الخدمات العمومية الصادرة عن المؤسسات والإدارات العمومية ويعبر هذه الفئة عن الحاجات العمومية للمجتمع، التي تطلع إلى إشباعها من الخدمات العمومية الصادرة عن المؤسسات والإدارات العمومية، ولكي تحقق ذلك ينبغي العمل على:

\_إشراك المواطنين في المواضيع المتعلقة بالمناجمت العمومي وفي مسار القرار السياسي باعتماد الاستجواب وسبر الآراء واعتماد نظام حلقات الجودة.

\_الإصغاء لاقتراحات وشكاوي المواطن وهياكل إنصات والقيام ببحوث ميدانية واستجواب المواطن.

\_وضع سياسة إعلامية تفاعلية مع الكفاءات ومختلف السلطات العمومية.

\_ضمان شفافية المؤسسات والإدارات العمومية وقراراتها وتطويرها بنشر التقارير السنوية وتنظيم المؤتمرات الصحفية ونشر المعلومات على شبكة الانترنت.

\_تشجيع المواطنين على الانضمام في جمعيات قانونية للتعبير عن حاجاتهم وانتظارتهم ومساندة الجمعيات بطريقة حضرية.

### 4\_فئة الداعمين للخدمات العمومية:

تصدر هذه المجموعة كل من المتعاملين والمتعاونين مع المؤسسات والإدارات العمومية من هيئات تمويل وخبراء تقنيين ومستشارين ونقابات وغيرهم، لذا ينبغي العمل عليهم القيام بما يلي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>\_المرجع نفسه.

- \_ النهوض بثقافة الانفتاح والاتصال والحوار والتشجيع على العمل الجماعي والتعاوني.
- \_ المساءلة المستمرة للمعاونين للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم ووضع آليات لهذا الغرض (نظام قبول الاقتراحات، فريق عمل).
- \_ تحديد الشركاء الاستراتيجيين المهمين وطبيعة علاقتهم (مثال المستوردين والموردين).
- \_ إرساء اتفاقيات شراكة مع الأخذ بعين الاعتبار بطبيعة العلاقة (مورد\_زبون) والاشتراك في التصنيع وإسداء الخدمات على الخط.
- \_ تحديد المسؤوليات للتصرف في عجلة الشراكة بما في ذلك المراقبة وتقييم المسارات والنتائج وسبل الشراكة.
- \_ تشجيع وتنظيم عملية الشراكة مع الأطراف الخارجية وفق لمبدأ تبادل المصالح والقيام بمشاريع مشتركة تتماشى والبعد الاستراتيجي لمؤسسات القطاع العام.

#### 4\_ فئة الراعين للخدمات العمومية:

- تصدر هذه المجموعة السلطة العمومية من إدارة مركزية و جهوية ومحلية، التي يعود إليها حق الملكية والتصرف في المرفق العام وبالتالي تمتلك سلطة اتخاذ القرار السليم في رسم السياسة العامة للمؤسسات والإدارات العمومية أو الحق في تفويضها للفئة المشرفة على أداء الخدمة، وبالتالي تتولى هذه الفئة المشرفة بالمهام التالية:
- \_ قياس درجة الوعي لدى المجتمع بإنجازات المصلحة وأثرها على نوعية الحياة بالنسبة للمواطن.
- \_ تشخيص صورة المؤسسات والإدارات العمومية كمشغل وكمساهم في التنمية المحلية والوطنية.

\_قياس المردود الاقتصادي للمؤسسات والإدارات العمومية على المستويات المحلية والعمومية والوطنية والدولية.

\_التحكم في مدى تأثير البيئة على المجتمع على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والعالمية.

\_التأثير على المجتمع باعتبار جودة مشاركة المواطنين في الحياة الديمقراطية.

\_نوعية المشاريع التنموية نحو تحقيق العدالة الاجتماعية ورفاهية المجتمع.

\_قياس مدى مساندة المؤسسات والإدارات العمومية في الالتزام المدني (مواطن ومتدخل).

\_مراقبة ومتابعة نشاطات المصلحة الرامية إلى الحفاظ على الموارد، مثال: مطابقة المواصفات واستعمال الموارد المرسكلة واللجوء إلى وسائل نقل ملائمة لحماية البيئة وتقليص الاضطرابات والاقتصاد في استهلاك الماء والكهرباء والغاز.

### الفرع الأول : جودة الخدمات العمومية

لم يعد التوجه نحو الزبون هدف منظمات قطاع الأعمال فقط وإنما أصبح هدفا للمنظمات العمومية بهدف مواجهة الانتقادات المقدمة للعمل الحكومي وكذلك زيادة التكاليف العمومية في مقابل موارد عمومية نادرة نسبيا، بالإضافة إلى البحث عن الأساليب التيسيرية للقيام بذلك، فكانت إدارة الجودة الشاملة أهمها لأنها تمثل تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة، فهي إذن عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات التي ترشد العمل في أي منظمة للارتقاء بمستوى الأداء وتقديم الجودة التي تحقق توقعات

العملاء، وهي فلسفة إدارية يمكن تطبيقها في كل وحدة من وحدات الإدارة العمومية في الدولة وتحتاج الأجهزة الحكومية في أي دولة إلى إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية<sup>1</sup>:

\_عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والمنظمات العمومية.

\_ضغوط عدم كفاية الميزانية للدولة ومشكلات العجز في الميزانية.

\_المحافظة على القوة العاملة والخبرات ذات الكفاءة العالية.

\_البقاء والاستمرار.

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين، يستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب التالية<sup>2</sup>:

\_الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمات التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.

\_إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغيير في توقعات المواطنين.

\_التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.

\_بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.

---

<sup>1</sup> \_محمد بن بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 24\_25.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه، ص25.

\_إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة للجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة العمومية.

\_الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادية.

\_التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات.

\_تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستحدثة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

\_توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيات المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.

\_الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة والاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.

\_توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.

\_ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال والاختلاسات.

\_إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

## الفرع الثاني : مؤشرات قياس الخدمة العمومية:

برزت العديد من الأساليب والدراسات المقارنة المتضمنة لمؤشرات تتعلق بالإنتاجية وجودة الخدمات العمومية، منها أساليب التقييم وفق حجم العمل، العوامل النوعية، وتأثيرها على المواطن والتأثر بالظروف المحلية.

وهناك أسلوب آخر لتقييم الأداء والمتمثل في دراسة مقارنة لإنتاجية مشروعات في نفس المجال من الخدمة سواء محليا أو دوليا، فيمكن مقارنة مستوى الإنتاجية لخدمة معينة في مدينة مع مدينة مجاورة أو بلد معين مع بلد آخر، بالإضافة إلى إمكانية مقارنة بين إدارتين، يقوم كلا منهما بأداء خدماتها بطريقتين: طريقة تقليدية وطريقة حديثة، ويعرض هذا الأسلوب المقاييس المختلفة لتقدير الإنتاجية حسب معايير مختلفة مثل حجم العمل أو نوعية الخدمة وأثرها على رضا المواطن أو الظروف المحلية واستخدامها لتفسير الإنتاجية، والجدول سيبين بعض الطرق المختلفة لقياس الخدمة العمومية في المنظمات الحكومية<sup>1</sup>.

نوع الخدمة والجهة التي تقدمها	قياس الإنتاجية على أساس حجم العمل	قياس الإنتاجية على النوعية وتأثيرها على المواطن	قياس الإنتاجية على أساس تأثيرها بالظروف المحلية
_الصحة والمستشفيات	_عدد المراجعين في اليوم	_تخفيض الأعداد ومدى خطورة الأمراض.	_مدى توفر الخدمات الصحية وتكلفتها
		_حالة المرضى بعد المعالجة.	_الأحوال الصحية للمجتمع المحلي.

<sup>1</sup>\_مرفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية، عمان، دار المناهج، 2002، ص310.

	<p>_مدة العلاج</p> <p>_إمكانية الدخول</p> <p>المحدود من العلاج</p>		
<p>_عدد ونوعية الخدمات</p>	<p>_عدد المحاكم الصادرة</p> <p>_التأخر من أجل إيجاد الحلول وإصدار القرار</p>	<p>_عدد الحالات التي تنتهي في المحاكم</p>	<p>_تطبيق القانون المحاكم</p>
<p>_النوعية الأساسية لمصدر المياه الصناعية</p>	<p>_نوعية المياه من حيث العذوية والطعم</p> <p>_مقدار الشوائب التي تستبعد</p>	<p>كمية المعالجة</p>	<p>معالجة المياه</p>
<p>المجري التي تصب فيها المياه الملوثة</p>	<p>نوعية المياه بعد المعالجة</p> <p>_نوعية المواد التي تبقى لغرض</p>		<p>خدمات المياه</p>
<p>_كثافة المرور</p>	<p>_جودة العمل والديمومة</p>	<p>_عدد الأمتار المربعة في الصيانة</p>	<p>صيانة الشوارع</p>
<p>_الكثافة السكانية للشارع.</p>	<p>_السلامة</p> <p>_التأخيرات التي تسببها</p>	<p>الشوارع</p>	

<p>_مواقع السكن والأسواق والمتنزهات</p>	<p>المجتمع _الغبار والضجة التي تسببها الصيانة</p>		
<p>_مقارنة التجميع بواسطة الدولة عن طريق شركة محلية _الظروف المناخية المحلية _نوع الموارد المجموعة المنظمة السكنية أو التجارية أو</p>	<p>_نظافة الشوارع _التجميع من دار إلى دار أو حسب المراكز _دوره في التجميع وأي تأخير عليها</p>	<p>مجموع الأطنان المجمعة</p>	<p>تجميع القمامة</p>
<p>_نسبة المساهمة القطاع الخاص في تجهيز مثل هذه الخدمات _إمكانية الوصول إلى هذه الخدمات _الظروف المناخية _مدى توفر الوقت عند المواطن لاستخدامها</p>	<p>_مدى سهولة استخدامها _مدى الارتياح فيها _شعور المواطن بتوفير هذه الخدمات أو النقص منها</p>	<p>_عدد الحضائر المزروعة _عدد الأشخاص الذين يستخدمونها</p>	<p>المتنزهات</p>

<p>_حالة الطقس المحلي.</p> <p>_نوعية الأبنية</p> <p>_الكثافة السكانية</p>	<p>_مقدار الضرر</p> <p>_عدد الإصابات</p> <p>_الخسائر البشرية</p>	<p>_عدد النداءات</p> <p>_عدد الحملات التفتيشية</p>	<p>الخدمات الإطفائية</p>
<p>_المظاهر الاقتصادية والاجتماعية للطلبة ونوع المناطق السكنية.</p> <p>_مستوى الذكاء عند الطلبة وعددهم.</p>	<p>_النتائج الإمتحانية ومستويات النجاح</p> <p>_حالات الاستمرارية أو حالات التسرب</p>	<p>_عدد الطلبة.</p> <p>_عدد أيام الدراسة</p>	<p>التعليم الابتدائي</p>

مرفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص310.

الجدول رقم(02): يوضح الطرق المختلفة لقياس جودة الخدمات العمومية في المنظمات الحكومية.

## خلاصة:

يمكن القول أن الإدارة المحلية، تمثل ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة، تعمل مباشرة مع المواطن بهدف خدمته وكذا الدولة والنظام الاجتماعي ككل، مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع وفي كل نواحيها ومادام بأنها تقدم الخدمة، فإنها تستمر في احتكاك مباشر مع المواطنين تأثيرا وتأثرا بكل نواحي حياتهم اليومية، مستعينة في ذلك بكل إمكانياتها البشرية المتاحة، مما يفرض عليها أن تهتم بهؤلاء من حيث معرفة اهتماماتهم واحتياجاتهم، بما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة.

## الفصل الثالث:

# الاتصال المؤسسي وعلاقته بالخدمة العمومية

## تمهيد:

يمثل الاتصال المؤسسي العمومي هو ذلك الكل المركب من النشاطات الاتصالية التي تتخذها المؤسسة من أجل تقديم الخدمة العمومية: مؤسسات الدولة، إدارات عمومية، ويتجلى شرعية الاتصال العمومي في أنه يعتبر الأداة الفعالة من دون منازع بيد السلطات العمومية للنهوض بالمجتمع المحلي أو التصدي لبعض المشكلات التي قد يعاني منها ذات المجتمع أو بعض فئاته، وتعزز شرعيته من خلال اعتماده على قوة الإقحام والإقناع اللذان يعكسان احترام الفرد وإعطائه قيمة عالية، وتمكينه من المشاركة في اتخاذ القرارات العامة والخاصة والشعور بالمسؤولية تجاه جماعته ومجتمعه بدلا من الإكراه فقط.

## الفصل الثالث : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالخدمة العمومية

### المبحث الأول : إعلام المواطن ودوره في تحسين الخدمة العمومية

#### المطلب الأول : مفهوم إعلام المواطن ( الحق في الإعلام الإداري)

يعتبر الاعتراف بالحق في الإعلام الإداري(إعلام المواطن) كترجمة معاصرة لحق المعرفة في مختلف تشريعات الدول، أين يشكل النظام الديمقراطي الذي تسعى إليه معظم المجتمعات و نظام الحريات الذي يرفع شعار "حكم الشعب" الذي ترغب معظم الدول تكريسه وحمايته في الوقت ذاته<sup>1</sup>. ويحظى هذا الحق بالتكريس والإقرار القانوني له من خلال العديد من النصوص والتشريعات القانونية في مجال الاعتراف بحقوق الإنسان وحرياته الأساسية سواء على المستوى الدولي والوطني.

يكتسي حق الحصول على المعلومة فيما يتعلق بإدارة الشؤون العامة(الحق في الإعلام الإداري) أهمية ومكانة أساسية ضمن منظومة حقوق الإنسان العالمية، وتجسدت هذه الأهمية عمليا من خلال أسبقية إقرار هذا الحق والاعتراف الدولي مقارنة بالحقوق المقررة في إطار المنظومة الدولية لحقوق الإنسان، إذ أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة وفي جلستها الأولى سنة 1946 قراراتها رقم(1)59، الذي نص على اعتبار حرية الحصول على المعلومات حق أساسي للإنسان والقاعدة التي تقوم عليها جميع الحقوق التي كرستها الأمم المتحدة لنفسها. ويجد هذا الحق تكريسه القانوني بعد ذلك ضمن العديد من النصوص الدولية لحقوق الإنسان وفي مقدمتها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1948، الذي نص في المادة 19 منه على أن " لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير ويشمل هذا الحق

<sup>1</sup> \_رزوقي كميلا، الحق في الإعلام الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2006 2005، ص4.

حريته في اعتناق الآراء دون مضايقة وفي التماس الأنباء والأفكار ونقلها إلى الآخرين بأي وسيلة ودونما اعتبار للحدود.

ونصت **المادة 19 الفقرة الثانية** من العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، الصادر سنة **1966** على أن: "لكل إنسان الحق في حرية التعبير، ويشمل هذا الحق حريته في إلتماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها إلى الآخرين دون اعتبار للحدود، سواء على شكل مكتوب أو مطبوع أو في قالب فني أو بأي وسيلة أخرى يختارها". كما يجد حق الحصول على المعلومة تكريسه الدولي من خلال مجموعة من مواثيق حقوق الإنسان ذات الطبيعة الخاصة كإعلان الأمم المتحدة حول التقدم في الميدان الاجتماعي في **المادة 05** **فقرة (ب)** منه، وإعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية الذي أعاد التأكيد على هذا الحق من خلال ما أورده **الفقرة 24** من قسمه الخاص<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يجب أن يحظى كل مواطن بنصيب عادل وكامل من المعلومات، حتى يدرك ما حوله من أحداث سياسية واقتصادية، وحتى يتمكن من المشاركة بقدر كبير فيما يتعلق تسميته باتخاذ القرار، وبالتالي أصبح حق المواطن في الإعلام مثله في ذلك حقه في التنمية<sup>2</sup>. كما يمثل حق كل مواطن في معرفة النشاطات والأعمال الاجتماعية المحددة بشكل دقيق وكامل<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف حق الحصول على المعلومات بأنه قدرة المواطن على الحصول على المعلومات في حياة الدولة. فهو يعتبر قاعدة للعديد من الحريات، إذ تولد الرأي الذي يعبر عنه صاحبه، وعليها تتأسس حرية النقد وبدونها لا تقوم حرية الصحافة، كما تمثل ضمانات

---

<sup>1</sup> \_بركات كريم **حق الحصول على المعلومة البيئية وسيلة أساسية لمساهمة الفرد في حماية البيئة**، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، مجلة سداسية، العدد 01، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2011، ص 37\_38.

<sup>2</sup> \_قايد دياب، **المواطنة والعولمة: تساؤل الزمن الصعب**، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007، ص 3.

<sup>3</sup> \_ **Dossier le droit des citoyens à l'information pour un statut de la presse**، fédération française des sociétés de journalistes، centre d'études et de documentation sur l'information de l'université caen.

لكفالة حق الدفاع وإذا كان من الضروري إعلام المواطنين ليكون لهم دور إيجابي في الحياة الاجتماعية، فإنه غير كاف لتحقيق هذه الغاية لأن بلوغ الهدف لا يتوقف على كمية المعلومات وإنما على نوعيتها<sup>1</sup>.

إن الاتصال المؤسسي العمومي لا يمكن أن يقوم إلا بتكريس لمبدأ الانتقال من منطق المكاشفة إلى منطق توفير المعلومة وترويجها وتداولها، وضمان البلوغ إليها دون حجز أو حجر أو إكراه أو عناء، فلا بد من ضمان الحق في الوصول إلى المعلومات، لاسيما ذات المصدر الإعلامي. ولكن أيضا إلى ضمان الحق في الإعلام بشقيه، التضامن لحرية الرأي والتعبير من جهة، والموفر لأدوات التصرف في ذات الحق من جهة ثانية.<sup>2</sup>

يشكل الإعلام روح الديمقراطية، ويظهر اليوم كضرورة قصوى نلمسها خاصة على مستوى فعالية النشاط الإداري، فإذا كان المسؤولون يتصرفون في سرية تامة وإذا كان المواطنون على هامش ما يجري من حولهم، فإنهم لن يتمكنوا من المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى عدم المساهمة في تسيير شؤون المجتمع الذي ينتمون إليه. كما يعتبر الإعلام الإداري وسيلة للحد من السرية التي تعنى عادة بنشاط الإدارة وأعمالها وهي السرية التي تعيق السير الحسن للإدارة، حيث تسمح لموظفي الإدارة بإخفاء أخطائهم التي يرتكبونها بسبب قلة كفاءاتهم وخبراتهم، فبدون الإعلام يجدون أنفسهم غير مجبرين للإعلان عن نشاطاتهم أمام المواطنين. وهو ما أكده الأستاذ ليترون (R.lettron): " أن فكرة الإعلام الإداري قد أثرت على طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة بمرفقيها. فالإعلام

---

<sup>1</sup> \_A.Ossoukine, **le droit à l'information administrative**, These de doctorat, faculté sciences administratif, Ben Aknoun, 1994, p11.

<sup>2</sup> \_ جمال بوعجيمي ونسرين داودي، **الاتصال العمومي من قناع الديمقراطية وواقع الأبوية الاستبدادية**، مقال في مجلة الحوار الثقافي، العدد9، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، جامعة مستغانم، مخبر حوار الحضارات، التنوع الثقافي وفلسفة العلم، ص501.

يقال من نظرية امتيازات الإدارة على فرض التزاماتها على المواطنين وإجبارهم على تنفيذها على أساس تحقيق المنفعة العامة، مما يخلق الحوار بين الطرفين"<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يرى الأستاذ بير موندس فرانس (Pirre Mondes France) أن الديمقراطية لا تتضمن فقط عملية الانتخاب أي أن نسقط بطاقة الاقتراع في الصندوق بصفة عرضية، ثم عدم اللامبالاة والامتناع عن مسايرة الأحداث مع السكوت التام لمدة خمس سنوات، إنما هي عمل متواصل ومستمر للمواطن ولا تقتصر على أعمال الدولة وإنما يتعداها إلى البلديات والجمعيات.. إلخ، والتمسك بهذا النمط من الديمقراطية يخلق نظام الرقابة على الإدارة وذلك من خلال الاعتراف بالحق في الإعلام لأن الديمقراطية الأكثر انفتاحا لا تتلاءم ولا تتوافق مع سرية الإدارة<sup>2</sup>.

كما يشير الحق في الإعلام الإداري إلى حق الدخول أو التوغل في الوثائق الإدارية بكل شفافية، بالإضافة إلى إلزام الجهات الإدارية بنشر المعلومات الخاصة بأعمالها وأهدافها ومشاريعها المستقبلية. كما أن تقديم المعلومات للجمهور يستلزم الإجابة على عدد معين من المعايير كأن تكون المعلومة دقيقة، كاملة، شفافة وشاملة وتحتوي على كل العناصر الأساسية. إلا أن معظم الإدارات تتجه إلى عدم النشر وتطبيق السرية في نشاطاتها ضمانا للمصلحة العامة والأمن الوطني، وعليه فإن هذا الحق ليس مطلقا وإنما هو مقيد تماشيا مع مبدأ السرية، إذ هناك بعض الوثائق المعلومات التي يحميها القانون ضد أي تسرب أو إفشاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ رزوقي كميلى، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>2</sup> \_ A.Osskine, op.cit ,pp 10\_11.

<sup>3</sup> \_ رزوقي كميلى، مرجع سبق ذكره، ص3.

## المطلب الثاني : إعلام المواطن ومفهوم الشفافية

يحتل مفهوم الشفافية مكانة أساسية على مستوى مختلف المواضيع والنقاشات، كما يظهر كعنصر أساسي في الاتصال على مستوى المجتمعات، حيث يظهر مفهوم الشفافية مع مفهوم الاتصال في معنى واحد أو كوسيلة للاتصال أو في النهاية كغاية أو كهدف. وعلى مستوى الاتصال المؤسساتي، يشير مفهوم الشفافية إلى نقل مجموعة من الرسائل التي تتضمن قيم أو رموز معينة باستخدام وسائل مختلفة. وتتجسد الشفافية كشكل أو نموذج اتصالي في قاعدة أخلاقية "واجب القيام بالإعلام وتبادل سلطة المعرفة" وتبدو هذه القاعدة مطلقة في التنظيم الاجتماعي الذي سيتم التعبير عنه<sup>1</sup>.

يشكل مفهوم الشفافية في إطار الاتصال المؤسساتي العمومي كوسيلة لتحقيق حكم فعال، حيث يسمح بالوصول للمعلومة العامة بحرية وتجسيد حق المعرفة، لكن لا يمكن تحديده فقط على المستوى الإعلامي، بل يمكن النظر إليه كإجراء في عملية اتخاذ القرار ومشاركة المجتمع المدني ووسائل الإعلام في النقاش حول نتائج وأداء المنظمات العامة، وفي إطار ذلك فإن هذه الأخيرة مدعوة لتبني إستراتيجية للحكم الفعال تعتمد على اتصال حر وعلى شفافية بشكل أكثر، لذلك ينبغي عليها تطبيق مفهوم الشفافية، على مستوى نشر وتسيير المعلومات المتعلقة بصورة المنظمة.<sup>2</sup> فمطلب الشفافية هو مطلب ضروري للمستخدم أو المواطن من خلال الوظائف التي يؤديها الاتصال العمومي من خلال القيام بتوضيح وشرح الخيارات والأسباب الكامنة وراء القيام بالأنشطة والمشاريع (ماذا، **Quoi**، لماذا **pour qui**)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_Ghobal Media ournal, Khaled ,et Zamoum transparente et communication publique (etude du cas de la ligne des etats aArabes ,editions canadienne, Numéro 01, 2014, p p 21\_34.

<sup>2</sup> \_Ibid.

<sup>3</sup> \_ Dominique Mégard ,op.cit, p78.

ويشير مفهوم الشفافية إلى ضرورة التوفير السريع للمعلومات الدقيقة في أوانها وبصورة مفيدة مع سهولة الوصول إليها، فالمواطنون بحاجة إلى معرفة ما ينتظرونه من الإدارة، مما يتيح لهم إمكانية مراقبة أعمالها. ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية)، فإن الشفافية كظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تسمح لهم بجمع معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية مصالحهم، وتمتلك 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<sup>1</sup>.

يقصد بالشفافية أيضاً بأن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة. وتشمل الشفافية كل الوسائل التي تسهل وصول المواطنين إلى المعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار. ويشير مفهوم الشفافية أيضاً إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حوله وتمتلك 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.

وعليه يمكن القول أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، مما يتيح للمواطنين إمكانية الإطلاع على العمليات أو الأنشطة المرتبطة بمصالح المؤسسات وتوفر لهم

---

<sup>1</sup> يسرى الحسانات، مقال حول واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012\_2013، ص9.

معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وبالتالي فإن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد ترتبط بكلمات أربعة: المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة<sup>1</sup>.

تعتبر الشفافية شرط مسبق من شروط المساءلة، لا يمكن أن تتحقق إلا بأخذها بعين الاعتبار للاهتمام الكافي بوسائل الإعلام والاتصال الحديثة واتخاذها مطية للتطوير والإصلاح وذلك باستخدام مختلف النظم المعلوماتية للإدارة، وبالتالي أصبح من الضروري ترقية الحكومات الافتراضية (الإلكترونية) واستخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، بهدف تحقيق لامركزية المعلومات وتسهيل الحصول عليها لزيادة الشفافية والفعالية في التسيير اليومي للشؤون العمومية، كما يجب في هذا الإطار تشجيع ثقافة المعاملات الإلكترونية لربط المصالح فيما بينها وربطها بالمؤسسات والمواطنين، مما يسمح ب:

\_الإطلاع على المعلومات الضرورية المطلوبة من خلال الوسائل الحديثة والمتطورة كالانترنت والأنترنات.

\_الحرص على توطيد العلاقات القائمة بين الإدارة والمواطنين وذلك بالتخفيف من الإجراءات البيروقراطية وجعل بعض النماذج والوثائق المطلوبة المتوفرة إلكترونياً، مما يساعد على ربح الوقت والمال.

\_تدعيم دور وسائل الإعلام (الصحافة) المكتوبة والسمعية البصرية في هذا المجال وعدم استخدامها وسائل معرضة لخدمة الأهداف والمطامح الشخصية لمالكها بل في فائدة الصالح العام.

---

<sup>1</sup> -سفيان فوكة، الحكم الراشد المحلي: بحث في قيم وأدوات التمكين، ورقة بحث حول الملتقى الوطني الأول حول إشكالية الحكم الراشد في الجماعات المحلية والإقليمية، يوم 12\_13 ديسمبر 2010، ص17.

### المطلب الثالث : دور إعلام المواطن في تحسين الخدمة العمومية

لا تكمن أهمية إعلام المواطن في إظهاره وإنما في تحليله، فتكريسه كحق قد ألقى على عاتق الدولة ضرورة إحترامه ليبرز اجتياز حاسم من دولة متحكمة إلى دولة يسود فيها مبدأ التشاور والشفافية وهذا التقدم الملحوظ ترجم تحولا حساسا في طبيعة نشاط الإدارة، فمن أحادية الرغبة الإدارية والتسيير من طرف واحد إلى حقيقة مفروضة وهي تبني نظام الاتصالات في كنف الإدارة، تتضمن لغة الحوار والمحادثة مع من تتعامل معهم، متجهة لذلك إلى صورة الفرد القاصر غير القادر وتبني صورة الفرد الناشط ذو الدور الفعال في اتخاذ القرارات.

يعمل الحق في الإعلام الإداري على إعادة التوازن في طبيعة العلاقة بين الإدارة والمواطن، فتغير وضعية هذا الأخير(المواطن) في علاقته معها يجب أن ينطلق من واجب الحوار والاتصال أي من وضعية المرؤوس (Admnistré) إلى وضعية الرئيس (Administrant)، وذلك بوضع مفهوم جديد مخالف لسابقه عن خصوصية هذه العلاقة<sup>1</sup>، وعليه فإن كلمة المرؤوس تستدعي منهجا إداريا مسيطرا ومهيمننا وتجعل من المسير فردا مطيعا وخاضعا، حتى كلمة تستعمل المستخدم (usager) لا تتماشى مع خصوصية هذه العلاقة<sup>2</sup>، لأن هذه الصياغة ترتبط مباشرة بمفهوم المرفق العام، لكن ليس من الضروري أن يكون الشخص مستعملا للمرفق العام لكي يطالب بالمعلومات، لذا نجد كلمة المواطن هي الملائمة لذلك، ولهذا السبب غالبا ما تتم المطالبة بها ضمن حركة إصلاح الإدارة<sup>3</sup>.

فالإعلام لا يشكل فقط ضرورة للعامة وإنما عنصر مهم في تأسيس حكومة فعالة وصالحة، في حين لا يمكن لأي حكومة أن تعمل في ظل الممارسة الدائمة لثقافة مبدأ

<sup>1</sup> - A.Ossoukine ,op. cit, p11.

<sup>2</sup> - Ibid,196.

<sup>3</sup> - Ibid,p168.

السرية<sup>1</sup>، فتطوير سياسة الاتصالات الإدارية تستوجب أولاً التمكن من إقناع المواطن بالقرارات المتخذة. وبالتالي فإن عملية البحث عن الإعلام حتمية لكل قرار إداري وشرط مسبق لفعاليتها وتنفيذه. ويشكل أيضاً الإعلام الإداري رقابة وقائية تمكن المواطن من مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وضمان التسيير الحسن للإدارة، وطريقاً يمهّد لإنشاء علاقة حوار بين يحوز المعلومة ومن يتلقاها، فيكون ذا قيمة إذا تم تكريسه من أجل تمكين الأفراد من مشاركة الإدارة في مجال اتخاذ القرارات، ويكون دون فاعلية إذا ما استعمل فقط للدعاية وتفاذي سخط الرأي العام<sup>2</sup>. وفي هذا الإطار يقول **جيمس ماديسون (James madison)**: أن حكومة شعبية بدون إعلام أو بدون توفر وسائل الحصول على المعلومات، ما هو إلا تمهيد لحشو أو مأساة أو الإثنيين معا في نفس الوقت<sup>3</sup>.

وحسب **ألكسندر مويه (Alexandre Moine)**، فقد حدد أهمية تقاسم المعلومة بين الفاعلين في نجاح المشاريع المحلية وكذا تقديم ملاحظات حولها. أما **جون ياف تريبوس (Jean-Yves trépost)** فقد أشار إلى أن اللامشفافية وثقافة الكتم هي من مصادر التوتر، حتى أنها شكل من أشكال الاحتقار، ويؤكد ذلك كل من **ميشال أوقريزك (Michel ogrizek)** و**جون ميشال فيليري (Jean Michel Guillery)** على أهمية الاتصال أثناء الأزمة، حيث يعمل على سرعة الاسترجاع والتنبؤ بالرد و نزاهة مصدر المعلومة والقدرة على تشخيص الأزمات، وعلى التعبئة والتنسيق بين الأنشطة. أما الباحثة **بترس كنال دستري (Beatrice Canel Depitre)** فتري أن تقبل المواطنين للأزمات، يصبح محقق بعد الانقطاع من ثقافة الكتم وكذلك في حالة توافقهم مع مجرى الرهانات والأهداف المنتظرة، كما

<sup>1</sup> \_ Andrew Puddephatt ,**Droit du public à l'information, Principe relative à la legislation sur liberté de l'information**, article disponible sur site:[www.ipu.org](http://www.ipu.org), consulté le 20/03/2016 à 08:30.

<sup>2</sup> \_رزوقي كميلا، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> \_رزوقي كميلا، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أكدت على أن معالجة الأزمات من طرف الخبراء هو خطأ فادح يقود إلى عدم قابلية المعالجة وبالتالي يؤدي إلى خلل اتصالي. فالثقة المعلنة تعمل على تحسين المعلومة المحلية التي ترتبط بمصلحة الفاعل وبطبيعة المعلومة سواء كانت رسمية أو غير رسمية<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول، أن الحق في الإعلام بمثابة الدعامة الأساسية للديمقراطية وكل أشكال مشاركة المواطن، فالوصول إلى المعلومات يسمح بتكوين رابطة وعلاقة ثقة بين الجماعات المحلية والمواطنين. بناءً على هذه القاعدة، فالمواطنون بإمكانهم بلورة الرأي المتعلق بمختلف الخدمات المقدمة في بلديتهم والمشاركة في المناقشات، فالحق في الإعلام يهدف إلى شفافية النشاطات العمومية وكذا مسؤولية الحكومة وجهاً لوجه مع المواطنين للوصول إلى حكم محلي فعال.

## المبحث الثاني : مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

### المطلب الأول : مفهوم مشاركة المواطن في الإدارة المحلية

لم يتفق الباحثين على مفهوم محدد وموحد لاصطلاح المشاركة، خصوصاً المشاركة الإدارية للمواطن، وذلك نظراً لصعوبة تعريفها في ظل الحركة المستمرة والتغيير الدائم للمسألة. وقد استخدم البعض مفهوماً ضيقاً للدلالة على إسهام العمال في تسيير الإدارات، في حين اعتمد البعض الآخر على معنى أوسع للمفهوم ليشمل جميع صور إسهام المواطنين في تسيير الإدارة العامة.

وبناءً على ذلك، يعرف بعض الباحثين مفهوم المشاركة الإدارية بأنها: "مساهمة المواطنين في الإدارة ومشاركتهم في إصدار القرارات ليس بصفقتهم عاملين وإنما بصفقتهم مستفيدين أو مستعملين للمرافق العمومية، باعتبارهم عنصراً مكوناً للإدارة حتى تأتي قراراتها

---

<sup>1</sup> \_Pierre Morelli et Mongi sghair, communication et développement territorial en zones fragile au Maghreb, L'harmattan, 2012, Paris, p112.

معبرة ومترجمة لحاجياتهم الواقعية"<sup>1</sup>. كما تعرف المشاركة بأنها توسيع ممارسة السلطة إلى المواطنين، عن طريق إشراكهم في الحوار والنقاش العمومي واتخاذ القرار السياسي المترتب عن ذلك. ويشير هذا التعريف إلى أنه هناك عوامل عديدة تتحكم في درجة المشاركة وتحدد شكلها بإشراك الأفراد في مشروعات التنمية، لاسيما المحلية منها تختلف من حيث الدرجة والشكل من مجتمع لآخر بسبب الخصائص والظروف المحلية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتربوية السائدة في كل مجتمع، وهذا ما يؤكد على ضرورة أخذ كل هذه الخصائص المحلية بعين الاعتبار عند تصميم أي خطة تنموية أو عند صياغة أي سياسة تنموية أو عند بناء إستراتيجية للمشاركة. ويمكننا أن نفهم أكثر مدلول المشاركة من خلال الأنشطة التي يمكن للأفراد المحليين أن يؤديها في مشروعات التنمية المحلية، سواء كانت هذه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي والتي تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي وتحسين مستوى معيشة أفرادهم<sup>2</sup>.

تعددت تعريفات الدارسين لمشاركة المواطن في الإدارة المحلية، فيعرفها كل من "عبد المنعم شوقي"، و"تبيلة الشوربجي" على أنها: " العملية التي يمكن من خلالها أن يلعب المواطن دورا ايجابيا في توجيه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لمجتمعه سواء كان ذلك عن طريق المساهمة بالرأي أو الجهد أو المال". ويعرفها الأستاذ "أحمد رشيد" على أنها: "إسهام المواطنين بدرجة أولى أو أخرى في تصميم والإشراف على تنفيذ السياسات المحلية سواء بجهودهم الذاتية أو بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المركزية والمحلية". أما الأستاذ "سمير عبد الوهاب" فيرى بأنها "مجموعة من الأنشطة التطوعية التي يقوم بها المواطنون المحليون، إما بصفة منفردة أو بصفة مشتركة مع الأجهزة الحكومية، لتحسين أحوالهم

<sup>1</sup> \_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص ص 123\_124.

<sup>2</sup> \_محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)، رسالة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 30.

وتحقيق مصالحهم بصفة عامة وشاملة، وذلك إما بدافع ذاتي أو استجابة لمقترحات تأتي من خارج المجتمع المحلي<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار نجد أن الباحث الأمريكي **جيمس أندرسون (James Anderson)** يستخدم الفاعلين غير الرسميين في صنع السياسة العامة، ويحدددهم بـ: المواطنين، الأحزاب السياسية وصناع القرار وجماعات المصالح، ويرى أندرسون بأنه غالباً ما يهمل الفرد "المواطن" في مجال السياسة العامة واتخاذ القرارات الهامة وهو ما يفسر محدودية مشاركة المواطنين، رغم وجود ثقافة الاستماع إلى المستهلك الغرض منها هو الاطلاع على رغباته لتوجيه الإنتاج. كما يرى أندرسون أن الحكم المحلي يسير بسياسة جزئية لا تستقطب اهتمام كافة الشعب وأطيافه وأحزابه السياسية وجمعياته، بل جزء منها فقط<sup>2</sup>. ونظراً لحاجة المجتمعات الأخذة في التطور السياسي والإداري للتطور التتموي خصوصاً على الصعيد المحلي، تزداد الحاجة إلى إصلاح أنماط التسيير المحلي، كما يقول **صموئيل هنتغتون (Somue Huntingtin)**: كلما ازداد النظام البيروقراطي عصره، أصبح بحاجة إلى توسيع المشاركة، فبدأ الإصلاح لكنه يصطدم بعوائق امتداد السلطة تجاه المشاركة الجماعية<sup>3</sup>.

وتتخذ مشاركة المواطن إحدى الصورتين، صورة المشاركة المباشرة التي يساهم فيها المواطن من دون وساطة في النشاط الإداري واتخاذ القرارات الإدارية نتيجة لانفتاح الإدارة على مواطنيها وتنعكس الديمقراطية على مستواها بكونها تقم كل المواطنين في الإدارات لاسيما المحلية منها، وصورة المشاركة غير المباشرة التي يساهم فيها المواطن بواسطة

<sup>1</sup> محمد سالمان طابع، **أساليب ووسائل تحقيق التنمية الريفية: المشاركة الشعبية مدخلا**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - عالم ومؤتمرات، تطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، ندوة "التنمية المحلية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة"، القاهرة، مايو 2007، ص 69.

<sup>2</sup> جيمس أندرسون، **صنع السياسة العامة**، ترجمة عامر الكبيسي، الدوحة، دار المسيرة للنشر، د.ط، ص 64\_70.

<sup>3</sup> صموئيل هنتغتون، ترجمة سميرة فلو عبود، **النظام السياسي لمجتمعات متغيرة**، بيروت: الفكر الغربي الحديث، دار الساقى، ط 1، 1993، ص 158.

ممثلين مفوضين للتعبير عن طموحاته والتكريس الفعلي لمتطلباته وهو ما يعطي للمشاركة طابع غير مباشر.

**أ\_المشاركة المباشرة للمواطن:** يقصد بها تدخل المواطن مباشرة لتوجيه تسيير الشؤون المحلية لخدمة مصالح المواطنين بصفة عامة، ويتجسد ذلك في الحوار والاتصال المباشر بين المواطن وممثليه أو بين المواطن والإدارة كأن يشارك في اقتراح مشاريع معنية أو طرح بديل لبعض المشاريع المبرمجة من خلال اقتراح تقنيات جديدة لإضافتها على التسيير المحلي<sup>1</sup>. وتتعكس هذه المشاركة في إطار ما يعرف بالديمقراطية التشاركية (**démocratie participative**) وهي وجه آخر للديمقراطية التمثيلية المكرسة بواسطة الانتخابات<sup>2</sup>، وتتخذ عدة صور متمثلة في جملة من الآليات.

**ب\_المشاركة غير المباشرة للمواطن:** يقصد بها انتخاب مجموعة أشخاص من طرف الشعب على المستوى المحلي، حيث تعمل هذه الهيئة المنتخبة على تحقيق مطالب المواطنين ويظهر أن المشاركة الانتخابية تبدو كأهم سمة من سمات المشاركة السياسية للمواطن في الدولة الديمقراطية لأنها تساهم بشكل بارز ومباشر في ترسيخ معالم العلاقة القانونية والسياسية ما بين الدولة والمواطن. فتتحقق فاعلية المشاركة الانتخابية للمواطن من حيث أن نتائجها تنعكس على تلك العلاقة التي تنشأ فيما بين الناخبين والمنتخبين عقب سير العملية الانتخابية. فالمشاركة غير المباشرة هي نموذج آخر للمشاركة التي تمكن المواطن من التواجد والتأثير في عمليات صنع القرارات الإدارية بواسطة ممثليه.

ومن جهة أخرى ظهر مفهوم المشاركة المحلية الإلكترونية كأحد صور المشاركة، حيث تشير إلى تلك المشاركة المدعومة بتقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات التي تشمل

<sup>1</sup> \_المدرسة الوطنية للإدارة، حلقة دراسية حول الرهانات الجديدة للتنمية المحلية، الجزائر، طلبة فرع الإدارة المحلية، 2006، ص82.

<sup>2</sup> \_سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2009\_2010، ص137.

عمل الحكومات والإدارة المحلية ويمكن أن تتعلق العمليات بالإدارة وتسليم الخدمات واتخاذ القرارات ووضع السياسات، وبالتالي فإن المشاركة الإلكترونية ترتبط بشدة بالحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، كما تعرف على أنها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتوسيع نطاق المشاركة السياسية وتعميقها من خلال منح الفرصة للمواطنين للتواصل مع بعضهم البعض ومع المندوبين المختارين منهم. ويضم هذا التعريف كل المساهمين في عمليات اتخاذ القرارات الديمقراطية وليس فقط مبادرات الحكومة، من أعلى إلى أسفل المرتبطة بالمواطنين وبالتالي يمكن أن ننظر إلى المشاركة الإلكترونية على أنها جزء من الديمقراطية الإلكترونية، في حين أن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من قبل الحكومات والتي تستخدم بصفة عامة من قبل المسؤولين المنتخبين، وسائل الإعلام، الأحزاب السياسية، مجموعات المصالح، منظمات المجتمع المدني، المنظمات الحكومية، المواطنين\_الناخبين في أي عمليات سياسية للدول والأقاليم والمجتمعات المحلية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : الآليات المختلفة لمشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

عرف تطبيق المقاربة التشاركية في مختلف الدول مع بداية السبعينات، وذلك من خلال إجراءات وآليات تشاركية مبتكرة لها تأثير ملموس على الشؤون العمومية، وذلك في عدة دول من القارة الأوروبية والأمريكية. وتختلف هذه الآليات باختلاف البلدان وحتى المدن في نفس البلد إلا أنه يغلب على جميعها الطابع المحلي<sup>2</sup>، وتتعدد هذه الآليات التي تجسد مبدأ المشاركة في صنع القرار وتختلف من حيث درجة تأثيرها وقاعدة المشاركة فيها، وسنتعرض لبعض الآليات الأوسع انتشاراً ومدى ملائمتها:

<sup>1</sup> مقال حول المشاركة الإلكترونية، على الموقع: <https://ar.wikipedia.org/wik> ، تاريخ الإطلاع: 08 / 03 / 2017، على الساعة: 08:30.

<sup>2</sup> \_ ذبيح عادل، مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، نحو ديمقراطية تشاركية، مداخلة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول: الإدارة المحلية والخدمة العمومية (واقع وأفاق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة، 12، 13، مارس 2013.

1\_الاستشارة: هي العملية التي من خلالها تمكن صناع القرار من استشارة المواطنين\_ المستخدمين\_ بعد معرفة رأيهم، فالاستشارة يمكن أن تتدخل في جميع ميادين تقدم المشروع، فهي ضرورية للتعبير عن الأهداف بوضوح وحدود هذا الإجراء قبل تنفيذه<sup>1</sup>.

تعتبر الاستشارة بمثابة صمام أمان يكفل بتطبيق القرارات بدون عوائق، وأرضية صلبة للنقاش والحوار المستمر وتحاشي تصارع المصالح واستبدال القرار التسلطي بقرار تفاوضي رغم بعض جوانبها السلبية المتمثلة في ضعف الديمقراطية التمثيلية ودور أجهزتها. فالاستشارة إذن وسيلة الإدارة في إعداد قراراتها بهدف تحقيق كفاءة الإدارة من جهة، وتطابق إرادتها مع الصالح العام من جهة أخرى<sup>2</sup>.

ومن أجل تحقيق التكامل بين الجماعات المحلية والسكان المحليين والوصول إلى نتائج مرضية، فإن من الواجب استشارة الأفراد المحليين والأخذ برأيهم بكل أنواعه ولا يتم ذلك إلا بفتح قنوات اتصال مباشرة بين المواطنين وقادتهم، من هنا يبرز دور الجمعيات وأعيان المنطقة في تفعيل هذا الاتصال وتنظيمه. وتستعمل الاستشارة تقنيتين لمعرفة آراء المواطنين قبل اتخاذ القرار منها ما يستعمل من أجل الاستشارة غير الملزمة ومنها ما يكتسي الطابع الرسمي الذي يجبر المسؤول المحلي على اتخاذ رأي الأغلبية المتمثلة أساساً في الاستفتاء المحلي وسبر الآراء.

2\_التشاور: يمكن تعريف التشاور على أنه مشاركة المواطنين في المشاريع التي تعينهم، فهي تتجه إلى تقديم المعلومة الكاملة والاستماع لانشغالاتهم وأسئلتهم، وعلى المسؤولين المحليين والسكان\_ المستخدمين\_ المعنيين بالمشروع الأخذ بأرائهم بعين الاعتبار. ويعتمد التشاور على آلية الإعلام والاتصال الذي يقوم على التحضير والمرافقة من خلال مجموعة

---

<sup>1</sup> \_Elizabeth et Jean Philippe Gardère ,**Démocratie participative et communication territoriale**, L'hrrmattin, Paris,2008,p23 .

<sup>2</sup> \_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص138.

منسجمة من الاجتماعات المنشورة التي تعرض الملفات. ويمكن الذهاب بعيدا لتحقيق فرصة المشاركة الحقيقية للسكان، فالتشاور هو مشاركة تستهدف إشراك الشعب بشكل مباشر وفعال في عملية إنجاز المشروع<sup>1</sup>.

**3\_التحقيق العمومي:** هو تقنية قانونية تسمح بإعلام المواطنين وإشراكهم في القرارات الإدارية التي تعنيهم وآلية حقيقية لأداء الديمقراطية التساهمية الإدارية التي تسمح بتسهيل تطبيق القرارات الإدارية وتعزيز فعالية النشاط الإداري، وهو ذلك الإجراء الذي يعمل على استقطاب ملاحظات مجموع الأشخاص المعنيين مباشرة أو غير مباشرة بقرارات الإدارة من خلال استشارتهم ويطبق عادة في مجال المشاريع العامة قبل اتخاذ القرار حولها باعتبارها مرحلة جد هامة في الإجراءات الإدارية للمشاركة في القرارات الإدارية<sup>2</sup>.

ويعتبر التحقيق العمومي أحد الميكانيزمات المعروفة في البلديات، حيث نجد كل التفاصيل المتعلقة بموضوع العمران والبيئة، فهو نموذج المشاركة المؤسساتية. وقد حددت التنظيمات القانونية فترة التحقيق العمومي في الغالب أكثر من (15) خمسة يوما، الموجهة لتغطية الوقت الضروري لإعلام الجمهور بفتح إجراء الاستشارة الموجه للجمهور، حيث يقومون بإرسال الملاحظات وعليه يجب إعلام الجمهور في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة. فطرق الإعلان عن افتتاح التحقيق العمومي يجب أن تكون مجسدة لجذب انتباه الجمهور بقوة. كما أن المعلومة الكاملة سوف تعطي الشيء المحدد الذي يعنيه، فمثلا من خلال إمكانية التحقيق في وثائق الملف في الإدارة البلدية. فالجمهور هو دائما مدعو للقيام بتقييم ملاحظاته كتابيا، ونجد أن الكثير من القوانين تنص على إمكانية شرح الملاحظات شفويا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_Elizabeth et Jean Philippe Gardère ,op.cit ,p 26.

<sup>2</sup> \_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>3</sup> \_Mathieu Lambert, **a participation citoyenne au niveau local:différents moyens et des idées pour se lancer**, , janvier,2007,disponible sur: <http://www.uvcw.be/impressions/toPdf.cfm?urlToPdf=/articles/0,0,0,0,1798.htm>, consulté le 12/10/2015, à 15h00.

**4\_النقاش العام:** يعتبر النقاش العام أساس الديمقراطية وتكمن فعاليته في الشرعية التي يتقبلها المواطن وكذلك تأثير رأيه في عمليات اتخاذ القرار، غير أنه بشكل عام غير فعال ومنتقد في إطار وضعه التقليدي. وتعرف المناقشة العامة على أنها إجراء محادثة حول موضوع محدد أو مهم، حيث يتم الإعلان عنه مسبقاً والذي من خلاله يأخذ جانب الأفراد، بعد التشاور حول مجمل الأفكار وردود الأفعال أو الآراء المختلفة حول الموضوع المحدد. إن مفهوم النقاش يمكن أن يغطي أشكالاً مختلفة، إلا أن معظم الأحيان يبقى محصوراً في الاجتماع في مكان واحد بحضور الأشخاص مادياً، ولكن هناك أشكال أخرى حديثة: المناقشات عبر الإنترنت، من خلال محاضرات متلفزة أو محاضرات عن بعد<sup>1</sup>.

**5\_الوساطة(التوافق):** تقوم الوساطة على دعم وجهات النظر في حالة هناك انسداد في المشروع. حيث أن هذه التقنية توضح إرادة المشاركين في الوصول إلى الحل أو إجماع الأغلبية بهدف تحقيق الاتفاق، فتدخل الطرف الثالث يجب أن يكون حيادي وضروري، فهناك اختلاف بين الوساطة والتوافق. فالوساطة تعني ترك حرية للأطراف في حل النزاع بالتشاور والحوار (تدخل المتشاور)، فهي تتجه لتمكين كلا الطرفين في المساهمة بصفة قانونية في القضايا التي يتعارضون حولها وذلك بدون وجود القاضي أو الحاكم، فالوسيط يسمع، يوجه، يعطي الأسباب ويسمح بإيجاد الحلول. فالهدف مبدئياً هو استعادة الاتصال بعد أن يتمكن كل واحد فهم الآخر<sup>2</sup>.

وفي هذا الإطار نجد هناك عدد كبير من إجراءات الوساطة التي تسعى للتوافق بين مختلف الشركاء الفاعلين وإيجاد اتفاق مقبول من قبل الجميع، فجلسة الوساطة عن طريقة الدائرة المستديرة، هي أحد الميكانيزمات الكلاسيكية الذي من خلاله يقوم الشركاء

<sup>1</sup> \_Sylvie Bresson Grillet ,**communication citoyenneté** ,L'harmattan, Paris, 2010 ,p125.

<sup>2</sup> \_ Elizabeth et Jean Philippe Gardère .op.cit, p p 25\_26.

المتنازعين قصدا لضبط اختلافاتهم. فالهدف يكمن في الوصول إلى قانون لتجنيب إلغاء المشروع أو النشاط البلدي المستهدف<sup>1</sup>.

**6\_ الأحزاب السياسية:** قد يبدو غريبا إدراج الأحزاب السياسية ضمن أساليب المشاركة المباشرة للمواطن، بسبب طبيعة المشاركة السياسية التي يهدف إلى تحقيقها من وراء عملية تأسيسه، إلا أن ذلك سرعان ما يزول إذا ما علمنا أن الأحزاب السياسية قناة أساسية هامة في النظام اللامركزي لتكريس مشاركة المواطنين وتمثيلهم بالمجالس المحلية(المجالس الشعبية البلدية والولائية) وذلك عن طريق الانتخاب باعتبارها الناطق باسم هذه المجموعات والمدافع والمعبر عن مصالحهم لدى الحاكم<sup>2</sup>.

**7\_ المجتمع المدني:** يشير مفهوم المجتمع المدني إلى مجموع الجمعيات التي تعتبر تنظيمات غير حكومية تعمل على إيصال صوت المواطن إلى السلطات المحلية، وقد ظهرت الجمعيات المشكلة للمجتمع المدني بصورته الحديثة كتوسع للتنظيمات البسيطة التي ظهرت في بادئ الأمر في شكل أندية رياضية ووصل هذا التطور والتوسع للمجتمع المدني إلى أن أصبح من أبرز وأهم المؤسسات الناشطة في الدولة متميزا عنها بطابعه المدني، حيث أصبح يضم جمعيات، أرباب العمل الصناعيين والمؤسسة التجارية، النقابات العمالية ومجموعات الموظفين ولجان الأحياء والتنظيمات الاجتماعية<sup>3</sup>.

يعرف المجتمع المدني على أنه " تجمع الأشخاص بشكل منتظم، يعملون في إطار قانوني لترقية نشاطات ذات طبيعة مهنية، اجتماعية، علمية، دينية، تربوية، ثقافية، رياضية"، كما يعرف على أنه مؤسسات تضم مواطنين تجمعهم اهتمامات مشتركة تهدف

---

<sup>1</sup> \_Adel Ben Yakhlef, **la démocratie locale et la participation des citoyens à l'action municipale Tunisie**, disponible sur: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-democratie-locale-tunisie.pdf>.57, consulté à 8/11/2015, à 12h:30.

<sup>2</sup> \_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>3</sup> \_يوسف زدام، **دور المجتمع المدني في التنمية الإنسانية، مقاربة ثقافية**، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى وطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، جامعة الشلف، ديسمبر 2008.

لخدمة الصالح العام والمنفعة العامة للمجتمع، وهي هيئات مستقلة تعمل في ميادين مختلفة<sup>1</sup>.

**9\_ لجان المواطنين :** بدأت هذه الآلية في الظهور بداية من سنوات السبعينات في عدة دول من العالم، فمثلا في ألمانيا ظهرت في سنة 1970، وفي إسبانيا في سنة 1992، ويقصد بها مجموعة من المواطنين تضم خمسة وعشرين (25) شخصا يتم اختيارهم عن طريق القرعة أو باقتراح من المجتمع المدني لمناقشة مشروع أو قرار أو برنامج معين وتستعين في ذلك بأراء الخبراء لتقديم توصيات واقتراحات معينة.ح

حيث أن الاقتراح سوف يتساوى مع إعادة تقويم المنتخبين، تحديدا الذين ليس لهم عهدات تنفيذية كالمجالس البلدية، ومن بين المسؤوليات الملقاة على عاتق هذه اللجان هي الدفاع عن الحي، والاستجابة للأمر المفاجئة في الحياة اليومية بالاتصال المباشر مع مصالح البلدية. كما أن تشكيل لجان الأحياء سوف يسمح بإشراك المواطنين المهتمين أو المشتركين في الحياة المحلية.ولها الحق في الإعلام والرأي والارتباط مع الجماعات المحلية.فالمجلس البلدي وممثلي مصالح الولاية سيكون لهم دور محدد، كما أن تنظيم الحياة على مستوى الحي يتطلب التقرب من المصالح التنفيذية وبالنواب المحددين للتدخل<sup>2</sup>.

**10\_ مجالس الأحياء:** أصبحت هذه الآلية إلزامية في فرنسا بموجب قانون صادر في 2002 بالنسبة للمدن التي يتجاوز عدد سكانها 20.000 نسمة، وعلى البلديات توفير مقرات لهذه المجالس ودعمها بالوسائل المادية والمالية، ويقصد بها أن يكون لكل حي

---

<sup>1</sup> \_الطاهر خويضر، البرلمان والمجتمع المدني، مجلة الفكر البرلماني، مجلة متخصصة تصدر عن مجلس الأمة، العدد 4، أكتوبر 2003، ص72.

<sup>2</sup> \_ Mathieu Lambert, op.cit.

بالمدينة مجلس يجتمع مكانه للحوار واتخاذ القرارات التي تهمهم مثل توزيع المياه، النظافة، حماية البيئة<sup>1</sup>.

**12\_المجالس المفتوحة على المواطنين:** في الكثير من البلدان، فإن المجالس المنتخبة البلدية هي مجالس مفتوحة للمواطنين، ففي بعض الاجتماعات يتم إعلام المواطنين بالنظام اليومي والملفات الأساسية. أما في الحالات الأخرى، فالمواطنين بإمكانهم التدخل أثناء الاجتماعات واقتراح الأفكار. وفي بعض الدول يتم الإعلان عن جلسات المجلس الشعبي مباشرة أو يتم نشرها على صفحة الانترنت للولاية، وبالتالي بإمكانهم في النهاية متابعة الجلسات في كل الأوقات<sup>2</sup>. ولقد شهدت الدول الأوروبية سلسلة من التقنيات المشاركة لاستقطاب مواطنيها، استعملت فيها وسائل الإعلام متطورة، وبهذا الخصوص أكدت التجربة السويسرية "بأن مشاركة المواطنين يمكن أن يكون بكل الوسائل لأجل ذلك أصبح القرار المحلي على مستواها لا يتخذ حتى يودع كمشروع على شبكة الانترنت، ولا يتخذ القرار إلا بعد أن تكون قد تركت بشأنه مدة معينة من أجل تدخل المستعلمين (المواطنين).

### **المطلب الثالث: دور مخطط وإستراتيجية الاتصال في تحسين الخدمة العمومية**

تمثل إستراتيجية الاتصال تلك الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة بهدف تمرير الرسالة الأساسية المتعلقة بهدف إستراتيجي أو قرار أو مشروع. وفي هذا الإطار، فإن إستراتيجية الاتصال ستسمح للجماعات المحلية بإيجاد رابطة مع المواطنين، حتى يتم تنفيذ كل نشاط تنموي، ويرى البعض الآخر أنها تغطي مجموعة الأنشطة الاتصالية الموجهة بهدف زيادة ربط المواطنين بقرارات البلدية، وبهدف تعبئة مجموع الفاعلين المحليين. فمن خلال اتصال إستراتيجي ومخطط، فإن البلدية تضمن اتصال إيجابي حول سياستها مما

---

<sup>1</sup> \_ ذبيح عادل، مرجع سبق ذكره، ص ص 7\_8.

<sup>2</sup> \_Adel Ben Yakhlef, op.cit.

يسمح بتشجيع المواطنين بتعزيز رجع الصدى وكذلك تسهيل التعريف بحاجاتهم. فالمعلومة المنتظمة وذات جودة تحسن من نظام الحكم في البلديات، كما يسمح للمواطنين الوصول للمعلومات بسهولة. كما تسمح الإستراتيجية الاتصالية الفعالة بتحقيق مهمة المصلحة العامة للمواطنين وتجسد مشاركتهم في تسيير النشاطات المحلية، كما أن وجود مخطط اتصالي فعال على مستوى الإدارة المحلية سيسمح لها بتحقيق العمل الجوّاري وذلك بالثقافة، الاستمرارية، والآنية وأولوية القانون<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى، يقوم المواطنون بدور أساسي في عملية البناء، وفي المتابعة وتحقيق أهداف المصلحة العامة على مستوى المخطط المحلي، فمشاركتهم الفعالة والمعترف بها تمثل رهان لتنظيم الخدمات العمومية، وذلك في حالة إمكانية الوصول إلى المعلومة الكاملة والواضحة حول نماذج اتخاذ القرار والسياسات العمومية.<sup>2</sup> وفي المقابل يرتبط تحسين نوعية الخدمات المقدمة للشعب بالتحسين المستمر للاتصالات سواء كان مع الجماهير الداخلية ومع الجماهير الخارجية، ومن هنا تظهر أهمية وضع سياسة الاتصال لضمان الفعالية، والمردودية، الموضوعية والتناسق بين مجمل الأنشطة والوسائل الاتصالية.

وتكمن صعوبة الدولة ومؤسساتها خاصة البلديات، في القيام بجمع المعلومات ذات المنفعة العامة وتحويلها بطريقة واضحة ومفهومة للجماعة المستهدفة. حيث يتطلب ذلك وجود المعرفة والمهارة الخاصة، من أجل الحصول على معلومة فعالة وناجحة، وتكون ذات نوعية وهادفة، لذلك ينبغي على البلديات نشر معلومات واضحة، مفهومة وسهلة، بحيث تتناول كل جوانب وأهداف المشروع أو النشاط المستهدف.

تعمل الإدارة المحلية على نشر كل المعلومات بهدف توعية المواطنين بأهمية مشروع ما. وبالتالي فإن المعلومة الجيدة هي شرط ضروري لتسهيل المشاركة التبادلية وإشراك المواطنين

---

<sup>1</sup> \_ Adel Ben Yakhlef ,op.cit.

<sup>2</sup> \_Politique de communication médias sociaux ,op.cit.

في تسيير النشاطات العمومية والسياسة المحلية، كالاتصال الذي تقوم به البلديات حول المشاريع العمرانية من خلال ميكانيزمات المشاركة<sup>1</sup>.

وحسب دومنيك ويلتون (DOMINIQUE WALTON)، فإن الاتصال يشير إلى التبادل، الحوار والتشاور حتى المواجهة... كما أنه يلعب دور أساسي لأنه ينظم العلاقة مع جميع شركاء المنظمة، فالإتصال يزيد من دور الاستماع والحوار ومن خلال الإتصال المخطط، فإن التنمية المستدامة تصبح لها مصداقية لأنه يعزز من تدفق المعلومات بشكل دائم ومنتظم. كما يعمل الإتصال على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، ويظهر كنموذج يهدف للتوفيق بينها، وعليه يمكن النظر إليه على أنه البعد الرابع للتنمية المستدامة، فبدونه يمكن أن تكون الأبعاد السابقة متفاوتة على أساس أن التنمية هي عملية تبادل وربط العلاقات. إن رجوع الصدى أو استعادة المعلومات من الجمهور الكبير ومن المواطنين وكذا من مختلف المهنيين يشكل حاجة ووسيلة لتقوية التفاعل بين مختلف الفاعلين. فعلى الرغم من تواجد الإرادة وتصور الوسائل (التقارير، اجتماعات الاستعادة، المذكرات الإعلامية، مواقع الانترنت) إلا أن ذلك يبقى غير كاف<sup>2</sup>.

بصفة عامة، فإن إعداد مخططات اتصالية محلية سيسمح للإدارة المحلية بفهم جيد للمهام الموجهة إليها، وبالتالي العمل باستمرار لتقديم الخدمات التي تستجيب لرغبات المواطنين، ومن وجهة نظر واسعة ومستمرة للإعلام والاتصال مع كل الشركاء الفاعلين، فإن منهجية إعداد المخططات الاتصالية للتنمية ستنحور حول عملية المشاركة وبصفة مكررة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> \_ Ibid.

<sup>2</sup> \_ Pierre Morelli et Mongisghair, **communication et Développement territorial en zones fragiles au Maghreb**, L'harmattan, Paris, 2012, p.34

<sup>3</sup> \_ Programme national de développement locale, **Document des stratégie de formation et de communication des acteurs de la décentralisation du développement locale**, Mars 2012.

## المطلب الرابع: أهمية مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية

تعتبر مشاركة المواطنين في التنمية إحدى القيم المحورية باعتبارها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت ولها أهمية خاصة في تنمية المجتمع المحلي، حيث أنها تعد إستراتيجية فعالة عن طريق التعلم ويتم من خلالها تدريب المواطنين على الأسلوب الديمقراطي، وفي التعرف على الحاجات والمشكلات وكيفية حلها وبالتالي تنمية قدراتهم بهدف الاعتماد على أنفسهم<sup>1</sup>.

إن نجاح تنمية المجتمعات المحلية مرهون بمدى مشاركة المواطنين في عمليات التنمية وقد أثبتت الخبرات والتجارب المتتالية أن مشروعات تنمية المجتمع لن يكتب لها النجاح، ولن تتأصل في حياة المجتمع وتحقق الأهداف المرجوة، ما لم يشترك المواطنون في هذه المشروعات. فالمشاركة الفعالة في عملية التنمية من جانب المواطنين تقلل من شكوكهم في أغراض البرامج الموضوعية وتلقي عليهم مسؤولية تنفيذها.

تسمح مشاركة المواطن أيضاً بتحقيق علاقة قوية ومباشرة مع الإدارة، من خلال وضع حد لعزلة الأعوان العموميين الذين يسمح لهم بالاستفادة من المعلومات الثمينة التي يطلعون عليها. فالإتصال بممثليهم على حسب قول الأستاذ دوباش (Doubach) "تجعل الموظف يدرك أن هناك حلولاً بدل القرارات التقنية البحتة، حيث يعمل ممثلي المرؤوسين على تحسين إعلام الإدارة، كما أن المشاركة تشكل آلية ممتازة للعلاقات العامة، حيث تسمح لكل من الإدارة والمواطنين، بإقامة علاقات مستمرة قائمة على التفاهم<sup>2</sup>. وتسمح مشاركة المواطنين بتنفيذ أسهل للقرارات الإدارية، لأن المعنيين شاركوا في إنتاجها ما يجعل تقبلها أسهل حتى ولو كانت هذه القرارات سلبية (قرارات بالرفض، وهي بذلك شرط أساسي للسير الحسن للمرافق العمومية).

<sup>1</sup> - سلامة عبد العظيم حسين، المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطية، 2007، صص 224\_225.

<sup>2</sup> - رزوقي كميلا، مرجع سبق ذكره، ص 5.

كما تؤدي المشاركة إلى ترشيد الإدارة وتعديل السياسات والبرامج والقوانين، بل وتجعل الإدارة أحياناً تتخلى عن بعض الإجراءات التي تتبعه، ذلك أن مشاركة المواطنين قد تنبه الإدارة بأخطائها فتجنبها وذلك في المراحل الأولى للقرار وتعمل على عدم تكرارها بعد ذلك في الأداء. وتؤدي المشاركة إلى إحداث ثقة المواطنين بالإدارة، فما هو سائد حالياً أن الإدارة التي لا تشرك مواطنيها في العمل الإداري وبالتالي في اتخاذ القرار تستبعد حتماً عن تحقيق رغباتهم مما يؤدي إلى نوع من فقدان ثقة المواطنين بالإدارة، فثقتهم واحترام الإدارة لهم تزيد وتتقص تبعاً لدرجة المشاركة التي تقلل من فرص الاحتكاك بينهما كلما غابت<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى تدعم المشاركة فعالية الإدارة وشرعيتها، كما تعمل على تعزيز الحد من النزاعات بين الإدارة والمواطنين بسبب تقبل هؤلاء بما تتخذه الإدارة من قرارات حتى ولو كانت مثلما سبق الإشارة إليه لا تخدم بمصالحهم أو تؤثر سلباً عليهم (سيما ما تعلق منها بالقرارات المفروضة)<sup>2</sup> وذلك باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ منها، كما أن إسهام المواطنين في تسيير الإدارة يعتبر حق وواجب في نفس الوقت، فهو حق من حيث أن ذلك سيمسح للمواطن بالعمل للحفاظ على مصالحه، ومن زاوية أخرى من واجب المواطن أن يسعى لتحسين إدارته ومساهمته معها.

بالإضافة إلى ذلك فإن المواطنين هم أكثر حساسية ومعرفة بحاجات المجتمع وأولوياته، وبالتالي فمشاركتهم ورضاهم عن البرامج المشروعات المنفذة من طرف السلطات الوطنية والمحلية يؤثر على القائمين بالتنمية. كما أنه هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في

---

<sup>1</sup> \_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص125.

صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعدة عوامل، من أهمها<sup>1</sup>:

\_تعدد الصلاحيات الواقعة على عاتق البلديات وتضخم حجمها وتزايد أدوارها واتساع نطاق نشاطها لا يساعدها على أداء مهامها بشكل منفرد دون وجود دعم.

\_مشاركة المواطنين تجعلهم يدركون حجم المشكلات والإمكانيات وحقيقة الخدمات والبرامج التي يساهمون فيها وتقديرها وبالتالي الحرص على حمايتها وإنجاحها.

\_ المشاركة وسيلة طبيعية لتدعيم الرقابة الشعبية على المشروعات الحكومية وبذلك تكون بمثابة ضمان لتوجيه مسار التنمية لصالح المجتمع.

\_المشاركة أداة لتوثيق أواصر العلاقة والتعاون والتقارب والاتصال بين الجهات المدنية والجهات الرسمية وردم الهوة بينهما وإزالة الشبهات والشكوك وبث الثقة والاطمئنان في المساعي والمجهودات الحكومية.

\_تقليل التكاليف وتنمية روح التضامن ودعم المشاريع التي عجزت عن استكمال الموارد الحكومية، ذلك أن الجهود التي تكون من جانب واحد مهما توافرت لها من قدرات ذاتية فإنها تعجز عن الإحاطة لكل الظروف وفي كل الأوقات.

**المبحث الثالث : دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية:**

**المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة:**

لقد أدى التطور التكنولوجي الذي عرفته البشرية بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة، وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع المجالات كالتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والإدارة

<sup>1</sup> \_ سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص126.

الافتراضية التي أصبحت محل اهتمام الأفراد والمشروعات العامة والخاصة، لذلك سارعت العديد من الدول المتقدمة والنامية لدراسة سبل الاستفادة من التكنولوجيا، لاعتقادها الراسخ بأهميتها ودورها الأساسي في تحقيق التقدم والازدهار والتغلب على المشكلات التي تواجهها في سبيل تحقيق التنمية.

وقد اختلف الباحثين حول مصطلح التكنولوجيا، فهناك من يرى "بأنها مرتبطة بمفهوم المكننة أي استخدام الآلات والماكينات في إنتاج السلع والخدمات"<sup>1</sup>. وقبل التطرق إلى تحديد المفهوم لابد من تحديد الدقيق لمعنى التكنولوجيا الحديثة، فالتكنولوجيا هي كلمة مكونة من مقطعين الأول: (Techno)، بمعنى فن أو صنع أو تقني، أما المقطع الثاني فهو (logy) أي مذهب، علم، نظرية، فإن اجتمع المقطعان في كلمة واحدة، نجد أن كل فن أو صناعة لابد أن يؤطرها العلم أو نظرية علمية معينة<sup>2</sup>.

ويعرفها بعض الباحثين بأنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل. بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل الموارد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات ممثلة في السلع والخدمات. بينما يرى دافت (daft) أن التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات. ووفقا للعالم كاندوالا (KHandwalla) فإن التكنولوجيا هي التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العلمية.

ولابد من التنبيه إلى أن استخدام كلمة "حديثة" في وصف التكنولوجيا يشير إلى أنها ظاهرة نسبية في تطبيقها وترتبط أشد الارتباط بدرجة تطور كل مجتمع، فما يعتبر حديثا في مجتمع ما، قد يعتبر تقليديا في مجتمع آخر. ويعرفها روجر كارتر (careter Roger) في

<sup>1</sup> خضر كاظم محمود، محمد حسن خليل الشماخ، نظرية المنظمة، جار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، التوزيع، 2000، ص 339.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية منظمة والهيكل والتصميم، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 95.

كتابه (**The information**) على أنها الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات بكل أشكالها وتطبيقاتها بكل جوانب حياتنا. ويعرفها بأنها "وسائل إنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات معلوماتية أو سواء مواد وسيطية ليتناولها خبراء أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى<sup>1</sup>.

ويلخص **حسين كامل بهاء الدين** رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلاً بأن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد إقتناء معدات. وهناك من يعتبره أن التكنولوجيا ليست مجرد علم، وتطبيق العلم ومجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. وبالتالي يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجياية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته<sup>2</sup>.

لقد أدى التطور التاريخي التكنولوجي للاتصالات والمعلوماتية إلى ظهور وسائل وتطبيقات اتصالية جديدة أطلق عليها البعض اسم التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، فهي تعني أساساً تلك التقنيات الموصولة بالكمبيوتر لها أثارا عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموماً وتنظيم المؤسسات خصوصاً<sup>3</sup>. وتشير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال إلى جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل

<sup>1</sup> ياسين خضير البياني، الاتصال الدولي والعربي، عمان، دار الشروق، 2006، ص20.

<sup>2</sup> نور الدين زمام وصباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جوان 2013، ص165.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص64.

وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات<sup>1</sup>.

وتعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال عدة تسميات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات، وسائل الإعلام الإلكترونية، التكنولوجيا الحديثة، وعلى غرار تعدد تسمياته، تعددت تعاريفه:

**تكنولوجيا الإعلام:** هي مجموع التقنيات التي تسمح بإدارة المعلومات أي جمع، تحرير، تخزين، معالجة ونقل المعلومات في شكل بيانات، هذه التكنولوجيات مؤسسة على قاعدة الترميز الثنائي الذي يميل إلى توحيد وسائل المعالجة ودعمات التخزين للمعلومة.

**التكنولوجيا المعلوماتية:** يقصد بها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها، تخزينها، معالجتها، استرجاعها، عرضها وتوزيعها من خلال وسائل اتصال تكنولوجية متطورة وسريعة، وذلك من خلال وسائل الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، إنها باختصار العلم الجديد لتخزين واسترجاع وبتث المعلومات الحديثة عبر الأقمار الصناعية.

**تكنولوجيا الاتصالات:** يقصد بها القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها بث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر، كما أن تكنولوجيا التخزين والاسترجاع تشكل مع تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بمعناها الواسع، إنها دمج لكل من تكنولوجيا التخزين والاسترجاع مع وسائل الاتصالات التي تتم بواسطتها عملية البث<sup>2</sup>. وتتكون تكنولوجيا الإعلام والاتصال من العناصر التالية:

---

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بركة وزينب التركي، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، ص 7.

<sup>2</sup> فنندوشي ربيعة، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، حالة فرع المضادات الحيوية(صيدال بالمدينة)، أطروحة دكتوراه علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، ص 39.

\_العقاد المادي: مختلف أنواع الحواسيب، محطات العمل، الأجهزة.

\_الوسائل غير المادية: البرمجيات، قواعد البيانات...

\_شبكات الاتصال بين أنظمة الإعلام الآلي باستخدام مختلف وسائل البث مثل خطوط الهواتف التقليدية، الأسلاك للألياف البصرية، الشبكات الهورتزية<sup>1</sup>.

وبالتالي تتعدد وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال من العقاد إلى البرمجيات إلى الشبكات، فهناك الحواسيب وبرمجياتها، والانترنت وشبكاتها الداخلية والخارجية، وهناك الهواتف النقالة بأجيالها وبعض هذه التكنولوجيات التي تدعى أيضا: التطبيقات المعلوماتية عن بعد (**application téléphone**)، وتعني أيضا مجموع التقنيات والخدمات التي تجمع بين استعمال الاتصالات عن بعد والمعلوماتية<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : دور تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية:**

تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة خلفية جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغييرات المتلاحقة بهدف زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية. فلا يمكن إغفال الدور الأساسي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية من خلال تغيير الظروف وإزالة

<sup>1</sup> \_الان رامي وبرزارد فالي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> \_فندوشي ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المشكلات التي تحتاجها<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى تعمل الإدارة الإلكترونية على تصعيد مستوى الاتصال والارتباط بين مختلف المتعاملين في نطاقها، وبالتالي تحسين المعلومات ونظم العمل على مستواها، ويتبع ذلك تحسين مستوى سرعة وجودة القرار بسبب التدفق الهائل للمعلومات وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية والنزاهة الإدارية.

وعلى هذا الأساس، فإن تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العمومية سيؤدي إلى رفع كفاءة الأعمال المرفقية وزيادة فعاليتها بتطوير الاتصال بينها وبين مختلف المتعاملين معها، وتغيير بيئة الأعمال وقواعد تنظيم العمل نحو الأفضل، وهذا من شأنه زيادة الطلب أو الإقبال على خدمات هذه المرافق على الشبكة وكذلك ملاءمتها جراء الفعالية والكفاءة التي تتميز بها، وكلما استخدمت المرافق العمومية تقنيات المعلومات بشكل أكبر وأفضل، أصبحت البيئة المرفقية أكثر ترابطاً فيما يتعلق بتطوير أو تفعيل العمل الإلكتروني ورفع مستوى كفاءته من جهة، ومن جهة أخرى يصبح الوصول إلى خدمات المرافق العمومية أكثر سهولة وسرعة، مما يعمل على تشجيع ونشر التعامل مع الحاسوب وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية<sup>2</sup>.

إن التطور المستمر في أنظمة الاتصال الإلكتروني، خاصة في تكنولوجيا شبكات الحاسوب المحلية الداخلية والخارجية (الانترنت والإكسترنات) وبرامجها الحاسوبية، يعد مرتكز مهم جداً لنظم المعلومات الحديثة يستفاد منه في إطار تدفق البيانات والمعلومات وتراسل وتوزيع نتائج ممارسة الأعمال الإدارية عن بعد. ولاشك أن لهذه المقاربة الواقعية آثار مهمة

---

<sup>1</sup> \_ فتحية بن أم السعد ويحياوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية، مقال في مجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، العدد 11، المجلد، 2014، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص9.

<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه.

على العمل الإداري في منظمات الإدارة العمومية، وكذا على إدارة النشاط العمومي لها(الخدمات العمومية أو الخدمات الحكومية).

تقوم الشبكة المحلية الداخلية(الانترانت) وحتى المحلية الخارجية(الاكسترانت) العديد من المزايا للإدارة، أين يفترض أن تؤثر بشكل إيجابي على العمل الإداري فيها، فيمكن إعداد تصنيف هذه المزايا في مجموعتين واسعتين هما: تحسين تقنيات تبادل المعلومات من حيث التغلب على الصعوبات المنطقية في جمع ونشر المعلومات الضرورية بطريقة أنية، وتعزيز التعاون التنظيمي والاستفادة من منفعة مضمون المعلومات المتوفرة في شبكة الانترانت. كما يهدف تبني تكنولوجيات الاتصال الحديثة على المستوى المحلي إلى تحسين إدارة الجماعات المحلية، حيث تعمل على تحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة الانجاز وتخفيض التكاليف، تطوير الهيكل التنظيمي على المستوى التنظيمي والإداري<sup>1</sup>.

وأمام تطور مهام وصلاحيات الجماعات المحلية وفي ظل التحديات الراهنة في التنمية المحلية في مجال التعمير والبناء والبيئة والاستثمار، فإنه يتعين الاعتماد على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في التخطيط المحلي الملائم لخصوصية الإقليم. كما يتطلب الأمر مواكبة الأجهزة والهيكل مع متطلبات المواطن في مختلف المجالات، وهذا ما يفرض استخدام أساليب حديثة في التسيير الإداري والمالي واستخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكثر فاعلية في الخدمات المحلية والقضاء على البيروقراطية والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العصرية باعتماد تقنيات المعلوماتية والاتصالات لربط الهيئات المحلية مع الهيئات المركزية بهدف تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة. وفي المقابل فإن الاعتماد على نظام جمع المعلومات، يعتبر مهما للغاية سواء بالنسبة للمؤسسة

---

<sup>1</sup> علي محمد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل دور الجماعات المحلية، مداخلة ضمن ملتقى بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر"، قسم العلوم التجارية، جامعة أدرار، يوم الخميس 01 مارس 2012.

الاقتصادية أو للجماعات المحلية، لهذا فإن وضع مراكز للإعلام والتوجيه مجهزة بأحدث تكنولوجيا الاتصال سيسمح أكثر بتسهيل الوصول إلى المعلومة من مصادرها<sup>1</sup>.

يرتكز تأثير تكنولوجيا الاتصال على مؤسسات ومرافق الجماعات المحلية بتخفيض العمال ضمانا لميزانية البلديات وتكوينهم باستعمال تكنولوجيا تنظيم موازين المحاسبة عن طريق الحاسوب واستحداث لوحات قيادة بالاعتماد على نظام المعلومة، لأن دخول الجماعات المحلية عصر المعلوماتية واستعمال التكنولوجيات، سيجعل منها قادرة على تحمل أعباء المواجهة والزيادة المستمرة لمطالب المواطنين، فكل العلاقات التي تربط الإدارات مع الأطراف الأخرى، يجب أن تنطلق من قاعدة الكترونية لتحقيق قاعدة النجاعة دون أن تنفذ من إطارها أساليب المراقبة ولو عن بعد. ومن جهة أخرى تساهم تطبيقات صحافة المواطن بشكل كبير في إبراز أهداف جديدة، وإظهار واقع كثير من الفئات المهمشة إعلاميا وسياسيا، مما جعلها تكتسي صفة الوسائل البديلة للإعلام السائد الذي يتجاهل هذه الفئات ويتحاشى تناول قضاياها ومشاكلها الحقيقية، لهذا نجد أن المدونات الإلكترونية، قد عرفت في السنوات الأخيرة إقبالا كبيرا عليها في المناطق التي لا يحظى فيها الجمهور بتغطية إعلامية وفي المناطق المهمشة من طرف الحكومة، ونفس الشيء بالنسبة لمواقع بث الفيديو التي تؤدي نفس الدور ونفس التأثير. فالיום بإمكان المواطنين أن ينتجوا برامجهم الخاصة عبر هواتفهم النقالة وإذاعاتهم الشخصية لنشر أفكارهم وإيصال أصواتهم للمعمورة، ونقل واقعهم الحقيقي، ويمكن أيضا للمواطن أن يسمع صوته ويبرزه على المستوى المحلي والوطني والدولي، لأن هذه التطبيقات لأي فرد في أي مكان من العالم يتوفر فيه الاتصال بالشبكة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية "حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، يوم 14\_15 ديسمبر 2010، ص 16.

<sup>2</sup> إبراهيم بعزیز، مشاركة الجمهور في إنتاج ومحتوى وسائل الإعلام وظهور صحافة المواطن، دراسة على عينة من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، 2013\_2014، ص 197.

## خلاصة:

إن الاتصال المؤسسي العمومي لا يمكن أن يقوم إلا بتكريس لمبدأ الانتقال من منطق المكاشفة إلى منطق توفير المعلومة وترويجها وتداولها، وضمان البلوغ إليها دون حجز أو حجر أو إكراه أو عناء، فلا بد من ضمان الحق في الوصول إلى المعلومات، لاسيما ذات المصدر الإعلامي. ولكن أيضا إلى ضمان الحق في الإعلام بشقيه، التضامن لحرية الرأي والتعبير من جهة، والموفر لأدوات التصرف في ذات الحق من جهة ثانية. خاصة مع تزايد الخطاب الرسمي المتمطي لمبدأ الحكامة والشفافية والمكاشفة والمجاهرة ومشاركة المواطنين في الشأن العام. ولما كانت الدولة (مرافقها المختلفة) هي المفاعل الأساس لأي تواصل عمومي، فإنها تستمر في احتكارها للمعلومات العمومية والخاصة وعدم إخضاعها لقانون يجبرها على توفيرها بالفضاء العام (أو على الأقل لمن يطلبها).

# الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع:

# العلاقة بين الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل أن نستعرض مراحل تطور الإدارة المحلية في الجزائر مع تبيان مستوياتها، بالإضافة إلى أهم المشكلات التي تعاني منها، ومن جهة أخرى سنتطرق إلى تطور مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر. كما سنتعرض مراحل تطور الاتصال المؤسسي العمومي في الجزائر من خلال تقديم صورة عن تطور إعلام المواطن وكذا الأطر القانونية لمشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية. وفي الأخير، سنحاول الكشف عن العلاقة بين الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال أهمية تفعيل الاتصال المؤسسي في الإدارة المحلية لتحسين الخدمة العمومية.

## الفصل الرابع : العلاقة بين الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية

### المبحث الأول : الإدارة المحلية في الجزائر:

#### المطلب الأول : نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر

يعتبر نظام الإدارة المحلية في الجزائر ذو مرجعية تاريخية فهو من أقدم النظم المحلية، حيث يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني وتحديدًا إلى بداية القرن السادس عشر (1516)، أين تميزت هذه المرحلة بتنظيم إداري خاص يتسم بالسعي إلى ضمان السيطرة المستبدة للدولة على جميع المرافق<sup>1</sup>. وفي هذه الفترة قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البايلك) وهي دار السلطان، أي العاصمة وضواحيها، بايلك التيطري وعاصمته المدينة، وبايلك الغرب وعاصمته وهران، وبايلك الشرق وعاصمته قسنطينة<sup>2</sup>، ويتكون البايلك (المقاطعة) من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجمًا من البايلك وهي: البلدة، المنطقة، والوطن وتشكل المقاطعة (البايلك) من عدة أقسام وهي: أصل المخزن، والرعية وأقسام مختلفة مرتبطة بالحكومة المركزية والمتصلة بالباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية وهذا النوع يعتبر بمثابة محاولة إيجاد الديمقراطية داخل الطبقة الحاكمة، غير أنها تعتبر قاعدة بعيدة على الطبقة الشعبية التي أدت إلى زوالها.

بعد سقوط الدولة العثمانية وخضوع الدولة الجزائرية للاستعمار الفرنسي عام 1930، ظهرت مقاومة شعبية وطنية بقيادة الأمير عبد القادر من أجل إنشاء دولة جزائرية شعبية، فتم اختيار الأمير كرئيس للدولة سنة 1932، حيث لم الأمر يقتصر على تنظيم الدولة على

<sup>1</sup> أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط4، الجزائر، د.ط، 2006، ص124.

<sup>2</sup> عبد النور ناجي، الدور التتموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، عنابة، مديرية النشر لجامعة عنابة، 2010، ص91.

المستوى المركزي فقط (على الأمير عبد القادر كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري الذي يمثل في السلطة التشريعية والقضائية)، بل امتد التنظيم إلى المستوى المحلي من خلال إنشاء مؤسسات محلية، حيث نظمت على قرار الهيئات المركزية بنفس القواعد وقسمت البلاد إلى تنظيمات إقليمية إدارية إلى ثمانية ولايات وعلى رأس كل ولاية خليفة، الذي يعتبر كمثل للدولة ويتمتع بصلاحيات واسعة، بالإضافة إلى الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي<sup>1</sup>. واعتمدت السلطات الفرنسية فيما بعد على العديد من السياسات في إدارة الأقاليم المحلية في الجزائر، منها الشخصيات ذات النفوذ والسلطة من المواطنين وتميزت هذه الفترة بعدة مراحل وهي:

**أ\_ المرحلة الأولى (1830\_1887):** تميزت هذه المرحلة بتحديد قواعد النظام الإقليمي المحلي في الجزائر، حيث قسمت إلى ثلاثة أقاليم وهي: الأقاليم المدنية التي يتمركز فيها الفئة الأوروبية وتخضع لنفس النظم الإدارية المعمول بها في فرنسا، أما المناطق المختلطة تحتوي على العنصر الأوربي وعدد ضئيل من الجزائريين تخضع للإدارة المدنية بالنسبة للعنصر الأوربي بينما الجزائريين تخضع للإدارة العسكرية، وفي الأخير المناطق العسكرية التي يسكنها سوى العنصر الأوربي ويطبق فيها الإدارة العسكرية، إلى جانب آخر تم تأسيسها للمكاتب العربية، من أجل تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين<sup>2</sup>.

**ب\_ المرحلة الثانية:** اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الاستعمار الفرنسي عام 1830 أرض محتلة تخضع للحكم العسكري وعلى إثر ذلك قسمت إلى ثلاث ولايات: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، يرأس كل منها والي مجلس الولاية، على غرار النمط الذي كان

---

<sup>1</sup> \_سعودي محمد العربي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر (البلدية والولاية 1516-1962)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص41.

<sup>2</sup> \_عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة المجلات الجزائرية)، مقال منشور في المجلة الإفريقية للعلوم السياسية، على الموقع: [Userslmasterldesktop.com](http://Userslmasterldesktop.com)، تاريخ الإطلاع 20/03/2015، على الساعة 10:30 سا.

سأند في فرنسا. وقسمت الولايات إلى البلديات حسب التواجد الأوربي: القسم الأول يضم البلديات الأهلية المتواجدة في مناطق الجنوب(الصحراء) وفي بعض الأماكن النائية في الشمال، والتي كان تسييرها الفعلي من قبل رجال الجيش الفرنسي وبعض الأعيان من الأهالي، الذين يتم تعيينهم من قبل السلطات الفرنسية.

أما القسم الثاني فيضم البلديات المختلطة، وهي تلك المناطق الإقليمية التي يقيم فيها الجزائريين، أما القسم الثالث فهو يضم العنصر الأوربي الذي يتمتع بالتصرف التام، ويضم المناطق التي يتواجد فيها الأوربيين بكثافة، لاسيما المدن الكبرى والمناطق الساحلية وتتميز بخضوعها لإدارة الحكم العسكري<sup>1</sup>. أما من حيث الدور الذي لعبته في هذه الفترة، فإنها لم تهتم بأي دور لخدمة الشعب الجزائري بل كانت أداة إدارية لتقديم الخدمات للعنصر الأوربي<sup>2</sup>.

وبعد اندلاع الثورة التحريرية، فكر القادة في عقد مؤتمر الصومام 1956 من أجل تنظيم وإعادة هيكلة الثورة، ومن القرارات التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي محلي للدولة ووضع إدارة محلية خاصة بكل وحدة محلية، وعليه قسمت الجزائر إلى ستة ولايات بدورها قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواحي وتميزت هذه المرحلة بقيام تنظيم إداري يقوم على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس الولاية، الذي يتمتع بدوره بمجموعة من الصلاحيات الموزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والأخبار. أما المجالس البلدية فقد أنشأت من قبل قيادة الثورة لتوعية وتنظيم جيش التحرير الوطني، ويخضع تسيير هذه المجالس من قبل هيئة جماعية منتخبة من قبل الأهالي و يرأس هذه الهيئة شيخ البلدية

<sup>1</sup> محمد بعلي الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار جسور للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 121\_122.

<sup>2</sup> عبد النور ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ومن أهم اهتماماته نجد الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية والمالية. وبذلك أصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية<sup>1</sup>.

وعرفت الجزائر أثناء الاستقلال نوع من الفراغ الإداري على المستوى الحكومي والمحلي نتيجة الهجرة الجماعية للإطارات الأوربية، وورثت الجزائر بنية إدارية فرنسية ملائمة من حيث المشاكل في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كال فقر والبطالة والأمية والعجز المالي والإداري وارتفاع النفقات لتقديم المساعدات التي قدمتها البلديات للمتضررين من الحرب التحريرية<sup>2</sup>.

وفرضت هذه الأوضاع على الدولة آنذاك وضع مجموعة من الإجراءات على المستوى الإقليمي الإداري، فعلى مستوى البلدية عمدت الإبقاء على الإطار القانوني الموروث بموجب القانون رقم 62\_157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، غير أن الظروف السياسية فرضت إصلاح شامل للإدارة المحلية. حيث تم تخفيض بصفة تدريجية عدد البلديات الذي بلغ عددها 1535 بلدية إلى 676 بلدية عن طريق تغيير ودمج أسماء بعض البلديات على أساس متوسط عدد السكان (يقارب 180 ألف ساكن).

وبعد صدور الأمر رقم 24/69 الصادر بـ: 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 مارس 1969 المتضمن لقانون الولاية ومن خلال هذين القانونيين، أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، إلا أنه هناك محاولة لجعل الجماعة المحلية اللبنة الأولى في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية

<sup>1</sup> عبد النور ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 94\_95.

<sup>2</sup> عبد النور ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

على مستوى الإدارة المحلية<sup>1</sup>. وعلى ضوء هذا الإصلاح يكون توزيع البلديات حسب الولايات كما هو مبين في الجدول رقم(03):

الولاية	عدد البلديات	الولاية	عدد البلديات
الجزائر	56	الواحات	29
عنابة	60	وهران	42
باتنة	59	سعيدة	21
قسنطينة	63	الساورة	23
الأصنام	41	سطيف	69
المدية	49	تيارت	63
مستغانم	56	تيزي وزو	50
		تلمسان	30

المصدر: أحمد محيو، مرجع سبق ذكره، ص177.

تعتبر الإصلاحات السياسية التي شهدتها الجزائر في بداية التسعينات من القرن الماضي بمثابة المظهر المميز للنظام الدستوري الجزائري الحالي من خلال تكريس الديمقراطية المحلية والتأكيد على العديد من الآليات القانونية ضمن أطر تشريعية متنوعة تركز مبدأ اللامركزية الإدارية والانتخاب التعددي التمثيلي للإدارة الشعبية على مستوى المؤسسات المحلية وتشجع مشاركة مواطنين في تسيير الشؤون العامة وتتناسم السلطات بين الجهاز

<sup>1</sup> عبد النور ناجي، "إصلاح الإدارة المحلية: واقع والاتجاهات المستقبلية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني، مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، حالة الجزائر، مداخلة منشورة بتاريخ 2011/12/28.

المركزي والمؤسسات المحلية في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسيات. وتماشيا مع هذا الإصلاح السياسي والإداري جاء رقم (08/1990) وقانون الولاية رقم (09/1990) ليحدد مسار جديد في التنظيم الإداري المحلي<sup>1</sup>. كما أقرت قوانين جديدة أخرى بمبدأ اللامركزية الإدارية وذلك من خلال القانونين الجديدين للبلدية والولاية والمتمثلين في قانون البلدية 10\_11 المؤرخ في 23 جانفي 2011 وقانون الولاية 07\_12 المؤرخ في 12 فيفري سنة 2012.

وأكد التقسيم الإداري الجديد على استحداث الولايات المنتدبة أو المقاطعات الإدارية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 15\_141 المؤرخ في 29 شعبان عام 1436 الموافق لـ: 28 ماي 2015 المتعلق بتنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها في ولايات جنوبية، حيث تم توزيع الولايات العشر المنتدبة على ثمان ولايات هي بشار (بني عباس)، أدرار (تيميمون، برج باجي مختار)، تمنراست (عين صالح، عين قزام) بسكرة (أولاد جلال)، ورقلة (تقوت)، إليزي (جانت) واد سوف (المغير)، غرداية (المنيعة)، بوسعادة كولاية منتدبة في ولاية المسيلة، ويشرف على تسيير الولايات المنتدبة الجديدة، أو المقاطعات الإدارية التي استحدثت داخل الولايات المذكورة ولاة منتدبين يعملون تحت سلطة والي الولاية وينسقون معه ويسهرون على تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها، وقرارات الحكومة ومجلس الولاية ومداولات المجلس الشعبي الولائي على مستوى المقاطعة الإدارية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات الإدارة المحلية:

إن لامركزية التسيير اختيار أملاه تطور حاجات المجتمع وتشعبها وضعف الاستجابة الآنية لها على المستوى المركزي بعدما أصبح من الصعب أن تمارس السلطات المركزية

<sup>1</sup> عبد النور ناجي، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر، مديرية للنشر قالمة، 2006، ص154.

<sup>2</sup> نريمان بطيب، الحكومة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري واقع ورهانات، مقال في مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد الثاني، جامعة قسنطينة، مارس 2017، على الموقع: <http://democraticac.de/?p=4448> ، تاريخ الإطلاع: 26/03/1017، على الساعة 12:30.

على كل تراب الدولة بنفس الأداء المطلوب ومستوى الخدمات المقدمة. ففي الوقت الحاضر أصبح ينظر للإدارة المحلية ووحداتها (الجماعات المحلية) مثلما هو الأمر في كل دول العالم على أنها المخلص من هذا الإشكال، ومن هنا أصبحت البلدية والولاية من أبرز المؤسسات التي تقوم على تنمية وخدمة المجتمع على المستوى المحلي.

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية وهي: الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر، والدائرة تضم بلديات وتشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، فهي لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية. والهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، حيث تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بمرسوم أو مصالح إدارية ويعد رئيس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنشيط والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات، وبشكل عام فإن مستويات الإدارة المحلية تتمثل في الولاية والبلدية.

**الفرع الأول : الولاية وهيئاتها:**

**أ\_تعريف الولاية:**

تمثل الولاية وحدة ومجموعة إدارية لا مركزية وإقليمية وجغرافية منحت لها الاستقلالية والشخصية المعنوية، وذلك على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني وموضوعي. والولاية هي بمثابة همزة وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المنجزة عن المصالح

الدولة ككل واحتياجات المصلحة العامة في الدولة، وتعتبر الولاية مقاطعة متميزة تتمتع بمكانة خاصة في النظام المؤسساتي للدولة<sup>1</sup>.

تعرف على أنها "المؤسسة الوعاء التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية مع المواطنين، ومن ثمة التمايز والفعالية التي تجعل من الولاية أنجع مراكز القرار لمعرفة انشغالاتهم وتحقيق الانجاز الفعلي لمشاريع الدولة<sup>2</sup>. وقد صدر ميثاق الولاية في 20 مارس 1969 وتبعه قانون الولاية بالأمر رقم 69\_38 المؤرخ في 23 أبريل 1969، حيث اعتبر الولاية كوحدة تتصل بين الدولة والبلديات، فهي لا تعد خلية لا مركزية فحسب بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس الإدارات المركزية<sup>3</sup>. ويعرفها قانون 09/90 بأنها: "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما تشكل الولاية المقاطعة الإدارية للدولة".

يتم إنشاء الولاية بقانون يحدد اسم الولاية ومركزها الإداري والتعديل في حدودها الإقليمية، وذلك بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي<sup>4</sup>. وهو نفس التعريف الوارد في القانون رقم 12\_06 الصادر 26\_04\_2012 ويمر إنشاء الولاية بثلاث مراحل هي:

**مرحلة التقرير:** يتم فيها اتخاذ القرار النهائي المتعلق بالولاية.

**مرحلة التحضير:** يتم فيها تحضير كل الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ قانون إنشاء الولاية.

**مرحلة التنفيذ:** وهي المرحلة العملية، حيث تدخل حيز التنفيذ والتطبيق التي تتصف بالاستمرارية لهذا يجب أن تكون متابعة ورقابة مستمرة لوسائل التنفيذ لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء الولاية.

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص72.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص81.

<sup>3</sup> بسمة عولمي، نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مقال في اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، ص276.

<sup>4</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص183.

ب\_هيئات الولاية: للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي \_الوالي:

1\_المجلس الشعبي الولائي: للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي ويمثل هيئة المداولة في الولاية<sup>1</sup>. فالمجلس هو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره ورعاية مصالحه<sup>2</sup>.

وللمجالس الشعبية الولائية مكانة هامة في حياة المواطن والدولة معا، فهي زيادة على كونها وجها من وجوه اللامركزية، تمثل أداة أساسية لممارسة السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية ومتابعة تنفيذها، كما تعتبر حلقة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري وسكان الولاية. أما بالنسبة لتشكيلة المجالس الولائية، فيتغير حسب تغير عدد سكان الولاية وضمن الشروط الآتية<sup>3</sup>:

\_35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

\_39 عضوا في الولايات يتراوح عدد سكانها من 250.001 و650.000 نسمة.

\_43 عضوا في الولايات يتراوح عدد سكانها من 650.001 و950000 نسمة.

\_47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها من 150.001 و1.250.000.

\_55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها 1.250.000 نسمة.

وحفاظا على مصداقية العملية الانتخابية للمجالس الولائية، حرم المشرع مجموعة من الترشيح للمجالس الشعبية وهم: الولاة، رؤساء الدوائر، الكتاب العاملون للولايات، أعضاء

<sup>1</sup> المادة 12 من قانون الولاية رقم 07\_12 الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في 29 فيفري 2012.

<sup>2</sup> المادة 14 من نفس القانون.

<sup>3</sup> المادة 82 من القانون العضوي رقم 01\_12، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية رقم 01، المؤرخة في 20 صفر 1433، الموافق 14 يناير 2012.

المجالس التنفيذية للولايات، القضاة، أفراد الجيش الوطني الشعبي، موظفوا أسلاك الأمن، محاسبوا أموال البلديات، الأمناء العامون للبلديات. أما عن عمل سير المجلس الشعبي الولائي، فهو يعقد أربع دورات عادية في السنة، ومدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوماً على الأكثر، حيث تتعقد هذه الدورات وجوباً خلال أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر. ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي<sup>1</sup>، وتجرى مداورات وأشغال المجلس الشعبي الولائي، بما فيها مداورات وأشغال اللجان في المقرات المخصصة للمجلس الشعبي الولائي، ويتكون مكتب المجلس الشعبي الولائي من الأعضاء الآتي ذكرهم<sup>2</sup>:

\_رئيس المجلس الشعبي الولائي رئيساً.

\_نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي أعضاء.

\_رؤساء اللجان الدائمة الأعضاء.

ويتشكل المجلس الشعبي الولائي من أعضائه لجاناً دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه، ولا سيما المتعلقة بما يأتي<sup>3</sup>:

\_التربية والتعليم العالي والتكوين المهني.

\_الاقتصاد والمالية.

\_الصحة والنظافة.

---

<sup>1</sup> المادة 15 من قانون الولاية 2012.

<sup>2</sup> المادة 28 من قانون الولاية 2012

<sup>3</sup> المادة 33 من نفس القانون.

\_الاتصال وتكنولوجيات الإعلام.

\_تهيئة الإقليم والنقل.

\_التعمير والسكن.

\_الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسباحة.

\_الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والموقف والرياضة والشباب.

\_التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل. كما يمكنه تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.

يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصاته وتحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكم المختصة إقليمياً، ويرسل مستخلص من المداولة في أجل 08 أيام إلى الوالي. كما يحقق للوالي، إذا تبين له أن مداولة ما، غير مطابقة للقوانين والتنظيمات، فإنه يرفع دعوى أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليمياً ولا تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليها في أجل أقصاه شهران المتضمنة ما يأتي<sup>1</sup>:

\_التنازل عن العقار واقتناؤه أو تبادله.

\_اتفاقيات التوأمة.

\_الهبات والوصايا الأجنبية.

**2\_الوالي:** يعتبر الوالي بمثابة جهاز لنظام عدم التركيز، وهو من المواطنين السامين للدولة، ويتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي. ويمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية

<sup>1</sup>\_المواد 55،54،52،51،من قانون الولاية.

والإدارية، ويستمد سلطته من الحكومة أي من المركز وليس من الشعب، حيث نص الدستور على أن منصب الوالي يختص بالتعيين فيه رئيس الجمهورية من غيره، كما لا يجوز له تفويض ذلك إلى غيره<sup>1</sup>.

يقوم الوالي بتنفيذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الشعبي الولائي، ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقرير حول حالة تنفيذ المداوات وكذا متابعة الآراء والمقترحات التي أبقاها المجلس، حيث يضطلع الوالي المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط مصالح الدولة في الولاية ونظام رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على حالة تنفيذ المداوات ومدى الاستجابة لآراء المجلس ورغباته، بالإضافة إلى كل المعلومات اللازمة لأشغاله، كما يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها الممتلكات الولاية باسم الولاية، وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي، كذلك يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه ما عدا الحالات التي يكون فيها طرفا في النزاع مع الدولة والجماعات المحلية<sup>2</sup>. ويعد الوالي مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها وهو الأمر بالصرف ويسهر على حسن سيرها ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها، كما يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي بيانا سنويا حول نشاطات الولاية يتبع بمناقشة.

ويسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات، وهو مسؤول عن المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكنية العامة ويتولى الوالي تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية، كما يمكنه في الظروف الاستثنائية أن يطلب تدخل تشكيلات الشرطة والدرك الوطني في إقليم الولاية عن طريق التشجير، ويقوم الوالي بإعداد وتنفيذ مخططات تنظيم عمل الإسعافات

---

<sup>1</sup> المادة 105 من قانون الولاية 2012.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 193\_194.

الولاية وضبطها باستمرار، ويمكنه في إطار هذه المخططات أن يسخر الأشخاص والممتلكات ويجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: البلدية وهيئاتها:

### 1- تعريف البلدية:

تعتبر البلدية الجهة الرسمية التي تتلمس حاجات المواطنين وهي الأقرب إلى تلبية مطالبهم، وتعمل على تنفيذ سياسة السلطة المركزية في التنمية وتقديم الخدمات العمومية المحلية الضرورية اللازمة لاستقرار الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي وازدهارها. وتعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل فهي من جهة تجسد سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبّر عنهما وتعكس برامجها وتتوسط مباشرة بينها وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن جهة أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتعبّر عن تطلعاته وأماله واحتياجاته<sup>2</sup>.

والبلدية كأى إدارة عمومية هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها: "تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليمياً وبأنها وحدة إدارية وتعتبر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب"<sup>3</sup>. فالنظام البلدي هو الأقرب إلى المواطن والأدرى بشؤونه والأقدر على فهمها واستيعابها، وفي حل المشاكل المحلية بنجاحة في الوقت والمكان المناسبين.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>2</sup> مصابيح فوزية، دور الجماعات المحلية (البلدية) في المحافظة على البيئة، على الموقع: [www.swamsa.net](http://www.swamsa.net).

تاريخ الإطلاع: 2015 /9/4، على الساعة: 12:30.

<sup>3</sup> Lahcen seraik, enag édition, 1998, l'organisation et la fonctionnement de la commune, p05.

تمثل البلدية في الجزائر الخلية الأساسية للدولة وأداة تقريب الإدارة من المواطن وتجسيد روح الديمقراطية المحلية من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين الذين يتولون تسييرها ومراقبتها عن طريق ممثليها والمنتخبين، وتمثل منطلق قاعدي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ووسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المخططة.

قدمت كل الدساتير والمواثيق الجزائرية تعريفات مختلفة للبلدية، حيث عرفتها المادة 09 من دستور 1963 على أنها: "الجماعة الإقليمية الإدارية الاقتصادية والاجتماعية". في حين عرفها أول القانون البلدي الذي صدر بموجب الأمر رقم 67\_24، المؤرخ في 18 جانفي 1967<sup>1</sup> على أنها: "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية"<sup>2</sup>، ويبرر هذا التعريف الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل النظام الاشتراكي الذي اتبعته الدولة الجزائرية بعد الاستقلال، والذي يتضمن تدخل الدولة في كل الوظائف، مما يسمح للبلدية بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إقليمها وخدمة المواطن المحلي والمساهمة في تحقيق التنمية على المستوى الوطني.

ويعرفها قانون 90\_08 في مادته الأولى "الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب القانون". كما أشارت إلى ذلك المادة من دستور 1976، والمادة 15 من الدستور 1989، والمادة 15 من دستور 1996، إلى أن "البلدية هي قاعدة لامركزية" وهذا ما ورد ولم تحدث أي تغيير في الدساتير المعدلة، كما أن للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49<sup>3</sup>. وهو التعريف الذي قدمه قانون البلدية الجديد رقم 11\_10 المؤرخ في 22 جويلية 2011. وحسب المادة 02 من نفس القانون أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية لامركزية ومكان لممارسة المواطنة وإطار

<sup>1</sup> بسملة عولمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26\_27.

<sup>2</sup> عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 103.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2007، ص 58.

لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة<sup>1</sup>. ويتم إنشاء البلدية وتعيين حدودها الإدارية بموجب مرسوم يصدر من طرف رئيس الجمهورية. وبناء على قرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية، كما أن تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويلها يتم بموجب مرسوم يتحدد بناء على قرار من وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي وباقتراح المجلس الشعبي البلدي<sup>2</sup>.

**ب\_ هيئات البلدية:** يشرف على إدارة شؤون البلدية، هيئة مداولة (المجلس الشعبي البلدي) وهيئة تنفيذية ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

**1\_ المجلس الشعبي البلدي:** يعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم خلية في التنظيم البلدي نظرا لحساسية وضعه، ويتألف من أعضاء منتخبين يتراوح عددهم ما بين 07 إلى 33 عضو حسب عدد سكان البلدية، ويتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام والسري لمدة خمس سنوات وذلك على النحو التالي:

**\_07 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.**

**\_09 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 10001 و20000 نسمة.**

**\_11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 20001 و50000 نسمة.**

**\_15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 50001 و100000 نسمة.**

**\_23 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000 نسمة.**

---

<sup>1</sup> المادة 02 من قانون البلدية رقم 11\_10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ: 22 يونيو 2011.

<sup>2</sup> المادة 7\_9 من نفس القانون.

أما عن سير عمل المجلس الشعبي البلدي، فإنه يجتمع في دورة عادية كل شهرين، ولا تتعدى مدة كل خمسة أيام. ويقدم نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة، ويمكن له أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي، وفي حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر أو كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون ويخطر الوالي ذلك فوراً، علماً بأن عقد دوراته يتم بمقر البلدية.

يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في مكان آخر خارج إقليم البلدية يعنيه الوالي بعد استشارة رئيس المجلس وبعد الموافقة على النقاط المسجلة في جدول الاجتماع، يمكنه إدراج نقاط إضافية أخرى.<sup>1</sup> ومن جهة أخرى تكون جلسات المجلس علنية ومفتوحة لكل مواطن معني بموضوع المداولة. ويلصق جدول أعمال الاجتماعات على مستوى مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور.<sup>2</sup>

يستطيع للمجلس الشعبي البلدي تشكيل من بين أعضائه لجاناً دائمة وأخرى مؤقتة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه، وذلك لمساعدة المجالس الشعبية على أداء مهامها، حيث نجد في المادة 31 من قانون البلدية مختلف مهام اللجان الدائمة والمؤقتة، وتتمثل اللجان الدائمة في لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير ولجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، وأما اللجان المؤقتة فهي تقوم بمهمة التحقيق في أمر معين يخص المؤسسة البلدية أو تجاوزات ما على مستوى مصلحة تابعة للبلدية.

**2\_ رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية، نظراً لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية.

<sup>1</sup> المواد 16\_17\_18\_19 من قانون البلدية 2011.

<sup>2</sup> المادة 22\_26 من نفس القانون.

يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال الاقتراع العام والسري للقائمة التي تتحصل على أغلبية المقاعد وينصب خلال مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن النتائج، وبعد تعيينه بإمكانه تشكيل هيئة تنفيذية من خلال تعيينه لعدد من النواب الذين عددهم من بين نائبين (02) إلى ستة (06) نواب. وتدوم مدة عهدة الرئاسة خمس (05) سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر أحد الأسباب التالية: الاستقالة، الإقالة، الإقصاء والوفاة<sup>1</sup>.

خصص المشرع صلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي تختلف باختلاف وضعه كمثل للدولة من جهة، وباعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلاً للبلدية من جهة أخرى، ومنها تمثيل البلدية في جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية في كل الأعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما. ويسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات المجلس، كما يقوم بتنفيذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف، وذلك تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي بإسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها، ويجب عليه على وجه الخصوص<sup>2</sup>:

\_التقاضي بإسم البلدية ولحسابها.

\_إدارة مداخيل البلدية والأمر بالصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية.

\_إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإنجازات وقبول الهبات والوصايا.

\_القيام بمناقصات أشغال البلدية بما ذلك حق الشفعة.

<sup>1</sup> بسملة عولمي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

<sup>2</sup> المواد 77\_78\_80\_81\_82 من قانون البلدية 2011.

\_اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية.

\_السهر للمحافظة على الأرشيف.

\_اتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية. كما يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية وحسن تسييرها<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن للبلدية دور هام في مجال التنمية المحلية حيث منحت لها كافة الصلاحيات التي تجعل منها أداة لخدمة المواطن، وهذا لن يتأتى إلا إذا كانت البلدية متكاملة من حيث مواردها المالية والبشرية وبالتالي فالبلدية تعتبر جماعة محلية ذات طابع إقليمي في هيكل الدولة، فهي الخلية القاعدية للدولة وأهم ركيزة تحتية لها، كما أنها ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها تحمل اسم ولها مركز وإقليم ولها الاستقلالية المالية الخاصة بها.

كما تحتل البلدية مكانة هامة في حياة المواطن والدولة معا، فهي زيادة على كونها وجها من وجوه اللامركزية، تمثل أداة أساسية لممارسة السلطة الشعبية بمشاركتها المباشرة في إعداد البرامج التنموية ومتابعة تنفيذها، كما تعتبر حلقة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري والجهاهيري في الولاية، وتمثل عاملا فعالا في مسيرة التنمية الشاملة وتحقيق المطامح الشعبية في الترقية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، مما يتطلب كفاءة الأعضاء وفعاليتهم وسهرهم على خدمة الوطن(حسب القانون).

### **المطلب الثالث: مشكلات الإدارة المحلية الجزائرية:**

تواجه الإدارة المحلية في الجزائر العديد من المصاعب والمشاكل والتحديات التي تؤثر على أداء دورها الخدماتي التنموي وتحول دون تحقيق الأهداف والمتمثلة أساسا في التنمية

---

<sup>1</sup>\_المادة 83 من نفس القانون.

المحلية، فنجد مثلا هناك جملة من التحديات والعراقيل التي تواجه الإدارة المحلية في علاقتها بالسلطة المركزية، حيث يرتبط عملها بشكل أساسي بمؤسسات وأجهزة تابعة للدولة تمارس عليها الرقابة الإدارية والمالية الصارمة والشديدة ، بالرغم من تمتع البلدية والولاية بشخصية معنوية واستقلال مالي باعتبارها قاعدتا اللامركزية الإدارية<sup>1</sup>.

إن الإدارة المحلية في الجزائر شأنها مثل باقي إدارات الدول النامية التي تعاني من نقص في الموارد المالية، فهذه الأخيرة لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها نتيجة توسع المدن إضافة إلى الأعباء الكثيرة التي تضطلع بها في الوقت الحاضر. فمشكلة الهيئات المحلية هي عدم كفاية مواردها للقيام بكافة الاختصاصات ومنها إنشاء المرافق لأداء الخدمات اللازمة وإشباع حاجات سكانها<sup>2</sup>. كما تعاني أيضا من نقص الخبرات الفنية وانخفاض مستوى كفاءة الموظفين مع تسجيل قلة عدد المهندسين والمتخصصين والعاملين في المؤسسات المحلية (بلدية أو ولاية). والمتتبع لمهام الإدارة المحلية يجد أنها تتطلب الكثير من الدراسات الفنية والمسوحات والإحصاءات الواقعية، فهذه الوظائف تؤثر مباشرة على أحوال البلد والمواطنين، كما أنها تنعكس على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بسبب عدم وجود دراسات خاصة بالتخطيط والمتابعة في أجهزة الإدارة المحلية.

ومن المشاكل الفنية نجد الاعتماد على أساليب إدارية متخلفة في تسيير شؤونها، ويقصد بالتخلف الإداري هو إتباع سياسة وأساليب من شأنها أن تؤدي إلى عدم اللحاق بركب الحضارة، والتطور الموجود في الدول المتقدمة ويظهر ذلك التخلف سواء في العاملين على

<sup>1</sup> \_ وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إصلاح المالية والحياية المحلية، الموقع الإلكتروني [dz.gov.interieur.www](http://dz.gov.interieur.www)

تاريخ الاطلاع: 15/ 03/ 2014، على الساعة 13:00.

<sup>2</sup> \_ عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي، ص20.

تسيير شؤون ومراقب الإدارة المحلية للوصول إلى أهدافها المحددة لها، وكذلك قضاء مصالح المواطنين<sup>1</sup>.

تواجه الإدارة المحلية في الجزائر المشاكل الإدارية المتمثلة في الشكوى من الروتين الحكومي الذي يعرقل أعمالها نتيجة تعدد الإجراءات الحكومية وفقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية وفروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة، وكذلك نجد ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق. وضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية.

ومن المشاكل التي تعاني منها أيضا نجد المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية التي تعتبر من أهم أسباب تأخر المؤسسات والهيئات المحلية، حيث لا توجد دوافع لتوظيف أصحاب الكفاءات والاختصاص في مجالاتهم الوظيفية الممارسة مع اختصاصاتهم ثم محاسبتهم على النتائج، والعمل على تحديد مسؤولياتهم وفق ما تتطلبه القواعد وتوزيع العمل توزيعا عادلا مع تحقيق المشاركة الشعبية الوظيفية بموجب التدرج الوظيفي ثم تسليط العقاب على مقصر أم مهمل مهما كانت درجته. وبالتالي فإن الإدارة المحلية لا تعطي في الكثير من الأحيان أي اهتمام لمثل هذه المفاهيم عند التطبيق، فالمحسوبية والمنسوبية والجاه والسلطات هي اعتبارات لها مكانة في هذه الدول وإدارتها المحلية<sup>2</sup>.

ونجد مشاكل أخرى تتعلق بضعف مظاهر المشاركة في البيئة المحلية، وتضارب الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية وانتشار المحاباة والمحسوبية، والأهم من ذلك هو محدودية الموارد المالية الناجمة عن ضعف الإيرادات الجبائية بالدرجة الأولى في ظل ما تعانيه الجزائر من الإختلالات الكبيرة بين مستويات القوانين والواقع المعاش. إن من يقرأ قانون البلدية مثلا يدرك تماما مدى أهميتها والدور الكبير المسند إليها في التعمير ودفع

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص79.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الشبخي، مرجع سبق ذكره، ص172.

عجلة التنمية المستدامة، لكن الواقع العملي غير ذلك تماما، مما يفقد تلك النصوص قيمتها لأنه لا يسمح بالتطبيق الفعلي للقانون وتحويله لحقائق عملية فعالة. فأي نظام محلي يعمل على تقديم خدمات مختلفة للمواطن العادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وبالتالي ينبغي إدخال إصلاحات جوهرية تمس الإدارة المحلية سواء من الجانب الإداري أو الجانب المالي أو التشريعي. فالتحدي الذي يواجه الإدارة المحلية في الجزائر هو ترفيتها إلى مستوى الإدارة المحلية العصرية القادرة على تقديم الخدمات وتسريع معاملات المواطنين والتواصل المباشر معهم بتفعيل المشاركة، وجعلها عملية مستمرة تساهم في التنمية المحلية.

## **المبحث الثاني: دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية:**

### **المطلب الأول : تطور مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر:**

لقد مر تطور مفهوم الخدمة العمومية في الجزائر بمرحلتين أساسيتين:

**\_المرحلة الأولى:** وهي مرحلة قبل الاستقلال: حيث نجد أن نظام الخدمة العامة في الجزائر مستمد من النظام الفرنسي، وبالتالي تم استبعاد كل ما يتعارض مع المصالح الفرنسية كمبدأ المساواة في أداء الخدمة، حيث حرم من الخدمات العمومية كل فئات الشعب ونتيجة عدم الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الجزائر، فإن الخدمة العمومية في هذه الفترة لم تعرف تطورا خاصة من الناحية الاقتصادية<sup>1</sup>.

**\_المرحلة الثانية:** هي مرحلة بعد الاستقلال، حيث تأسست الحكومة الجزائرية بمبادئ نظام الحكم الجزائري. وصدر عدة موانين وقوانين منها **الميثاق الوطني بالأمر 07/05/1976** ودستور **1976** وقبله دستور **1963** الذي أكد في **المادة 10**، أن الأهداف الأساسية

---

<sup>1</sup> \_ محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص124.

للجمهورية هو تشيد ديمقراطية اشتراكية، وعليه ظهر اهتمام الدولة بدعم وتطوير الخدمات العمومية والمرافق العامة للدولة، والذي يبرز ذلك في نفس المادة في الفقرة الثانية، التي تؤكد ضرورة دعم التنظيمات الهادفة للاحتياجات الضرورية للمواطنين وتطويرها.

تكفلت الدولة بعد تبنيتها للنظام الاشتراكي بالخدمة العمومية بالمعنى الواسع<sup>1</sup>، فأصبحت المؤسسة الاشتراكية هي المعبرة عن المرفق العام، وضمت كل من الشركة الوطنية والمؤسسة العامة وأوجدت المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ومنه اكتسى المرفق العام مهما كان نوعه صفة المؤسسة الاشتراكية ولكن رغم أن الخدمة العمومية، كانت ولا تزال الأسلوب الرئيس للنشاط الإداري، إلا أن مفهومها واستعمالها لا يلقى رواجاً وأهمية في الجزائر، حيث قل استعمال عبارة الخدمة على غرار نظيره الفرنسي بل بقيت في صورتها التقليدية، معبرة عن الخدمات العامة الإدارية. ويعود السبب في عدم اهتمام المشرع بالخدمة العمومية إلى تأثره بالنظرية الماركسية للقانون التي جاءت منافية لنظرية الخدمة العمومية للزعيم ديجيه الذي يرى أن الدولة ما هي إلا باقية من الخدمات العمومية ولم يعتبرها أبداً سلطة وقيادة ولها وجود قانون ذاتي، واعتبر أن المجتمع مبني على الواقعية والوضعية، بالإضافة إلى نفيه لوجود فراغ قانوني طبعي، نظراً لوجود الترابط الاجتماعي.

وبعد التحولات الجديدة التي فرضها النظام المتبع بعد 1989 خاصة التي مست الجوانب السياسية والاقتصادية، قد انعكست بالضرورة على الدولة ومؤسساتها وعلاقاتها بالمواطن خاصة في ظل تزايد حاجاته وضرورة توفيرها في محاولة التخفيف من العجز الذي تعرفه المرافق العمومية، بالإضافة إلى ضرورة ضمان خدمة عمومية في المستوى المطلوب

---

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لمواكبة الانفتاح والتوجه السياسي الجديد، حيث أصبحت كل المرافق العامة مدعوة لتحقيق مردودية مالية حتى وإن كانت تمس مجالات حساسة كالتربية والصحة<sup>1</sup>.

إن هذه التحولات في محاولة للتكيف وإعادة التموّج فرضتها عوامل خارجية على غرار العولمة واقتصاد السوق وما يملئانه من رهانات تتمثل في فعالية ومردودية النشاط العمومي والخدمة العمومية بصفة خاصة، كما فرضتها عوامل داخلية خاصة بالجزائر منها التحول السريع من دولة اشتراكية إلى نظام أكثر انفتاحا يركز على ضرورة قياس الفعالية وضمان خدمة عمومية جيدة ترتقي إلى مستوى ينمي الوعي المدني لدى المواطنين وينشر ثقافة الديمقراطية والتشارك الذي شكل غيابه ضغطا على الهيئات العمومية. ومع هذا التطور، برزت محاولة إصلاح مؤسساتي يخص مباشرة الخدمات العمومية في حد ذاتها وطرق تسييرها في محاولة تفعيل دور القطاع العام وبالتالي الانتقال من القرارات التنظيمية ذات العلاقة المزدوجة (إدارة\_مواطن) إلى طريقة أكثر تعقيدا وهي علاقة ثلاثية الأبعاد (إدارة\_الخواص\_المواطن) وإن وجدت هذه الطريقة لكن تفعيلها والعمل بها، قد أخذ منحى آخر في إطار البحث عن تحقيق مردودية المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية<sup>2</sup>.

لم يقدم المشرع الجزائري تعريف جامع ومانع للخدمة العمومية، بل اكتفى بالإشارة إليها من خلال نصوص قانونية متناثرة على أطراف المنظومة التشريعية، على غرار القانون رقم 82\_01 المؤرخ في 06-02-182 المتضمن قانون الإعلام<sup>3</sup>، حيث نجد في نص المادة 29 منه: تتولى الدولة احتكار الخدمة العمومية للإذاعة والتلفزة الوطنية. أما القانون رقم 14\_04 المتعلق بنشاط السمع البصري، فقد عرف الخدمة العمومية للسمع البصري بأنها نشاط السمع البصري ذات المنفعة العامة التي يضمها كل شخص معنوي يستعمل

---

<sup>1</sup> شريفي يوسف، المرفق العام والتحوّلات الجديدة، مذكرة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2007\_2008، ص6.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص7.

<sup>3</sup> القانون رقم 82\_01 المؤرخ في 06\_02\_1982 المتضمن قانون الإعلام، الجريدة الرسمية، العدد05.

خدمة نشاط للاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكيف. كما نصت المادة 08 منه على يشكل القطاع العمومي للسمعي البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية<sup>1</sup>.

وتطرقت بعض النصوص المنظمة لعقود الامتياز لمفهوم الخدمة العمومية، منها المرسوم التنفيذي رقم 153\_08 المؤرخ في 09\_02\_2008 الذي يشير إلى كيفية المصادقة على دفتر الشروط النموذجي (التسيير بالامتياز للخدمة العمومية) المتعلق بنظام خدمة النظافة والتطهير، والمرسوم التنفيذي رقم 54\_08 المؤرخ في 09\_02\_2008 الذي يتضمن المصادقة على دفتر الشروط النموذجي (التسيير بالامتياز) للتزويد بالماء الشروب ونظام الخدمة المتعلقة به، من حيث ضرورة تقديم الخدمة العمومية وعدم توقفها مع إمكانية تقديمها بمقابل. كما أشار المشرع في القانون العضوي رقم 12\_05\_المؤرخ في 15 جانفي 2012 المتعلق بالإعلام إلى مصطلح الخدمة العمومية، حيث نجد نص المادة 02 منه على النحو التالي: يمارس نشاط الإعلام بحرية في إطار أحكام هذا القانون العضوي والتشريع التنظيمي المعمول بهما حيث ذكر مجموعة من مبادئ منها مهام والتزامات الخدمة العمومية. أما قانون البلدية 11\_10 فلم يذكر هذا المصطلح، بل يمكن استنتاجه من خلال المهام الواسعة والمختلفة التي أسندت للبلدية في إطار إنجاز خدماتها للمواطن، ومما سبق يمكن القول بأن الخدمة العمومية هي مجموع النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، تقع على عاتق الدولة ومؤسساتها وذلك في ظل المساواة والمجانبة النسبية.

يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى النشاط الذي يقدمه المرفق العمومي، عندما ينظر إليه من المعيار العضوي، أما من حيث معيار النشاط، فإن مفهوم الخدمة العمومية يتداخل مع مفهوم المرفق العام ويصعب التمييز بينهما، حيث نجد مثلا المرسوم التنفيذي رقم

---

<sup>1</sup> القانون رقم 14\_04 المؤرخ 24/02/2014 المتعلق بالنشاط السمعي البصري، الجريدة الرسمية، العدد 6.

**381\_13 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013** الذي ينص على إصلاح الخدمة العمومية، يستعمل تارة مصطلح الخدمات العمومية، وتارة أخرى المرفق العام<sup>1</sup>. ويبقى تعريف الخدمة العمومية مفهوما سلسا مرنا يشمل كل النشاطات ذات الاهتمام العام التي تمارس من طرف السلطات العامة أو تحت رعايتها وتخضع لنظام الرقابة. فالخدمة هي نشاط وليست تنظيما، وهناك نشاطات متنوعة مثل الوظائف الأساسية التي تقوم بها الدولة التي تستهدف الصالح العام وتحقيق مفهوم المنفعة العامة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الخدمة العمومية تضم جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري ووفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق بحيث تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها ومراقبتها.

### **المطلب الثاني : طرق تسيير الخدمات العمومية المحلية في الجزائر**

يرتبط البعد الاقتصادي الحديث لمفهوم التنمية المحلية في الدول النامية بالتحول في طرائق التسيير والتنظيم الإداري السائدة في الدول الغربية بعد أن تم الانتقال من مفهوم الإدارة البيروقراطية الكلاسيكية إلى مفهوم الدولة المناجيريالية، والذي أصبح كنموذج يتم تعميمه عن طريق ضغوط الدول المانحة والمنظمات الإقليمية والدولية في ترقية العلاقات بين الدول الغربية والدول النامية. وفي هذا الإطار تختلف طرق تسيير الخدمات العمومية حسب طبيعة النظام، وحسب طبيعة كل مرفق عام، فتسيير خدمات النظافة العمومية أو الحالة المدنية يختلف عن تسيير الكهرباء أو المياه أو حتى الأسواق العمومية.

---

<sup>1</sup> انظر المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 13 381 المؤرخ في 2013/11/19، الجريدة الرسمية، العدد

59 الصادرة بتاريخ 2013/11/25، ص15.

لقد فرضت التحولات الجديدة ضرورة الاعتماد على طرق أكثر فعالية وذات مردودية لتسيير الخدمات العمومية والتي اعتمدها الكثير من الدول. بالإضافة إلى ضرورة تبني علاقات جديدة ومناهج جديدة في محاولة لتحسين الخدمة العمومية<sup>1</sup>. إن التسيير الكلاسيكي للخدمة العمومية في الجزائر أو في الدول الأخرى هو تسيير مباشر عن طريق الدولة والهيئات المحلية الذي يعتبر من أقدم أنواع الطرق في ذلك، لكن مع التحولات الحاصلة، أدى إلى إحداث طرق جديدة حتى تبقى الدولة من خلالها المرافق العامة في يدها، لكن مع إعطائها نوعاً من الاستقلالية والتخصص.

كما يعرف التسيير العمومي القائم العديد من النقائص من حيث نوعية تسيير الموارد البشرية، التنظيم.... إلخ، مما أدى إلى الجزم بضرورة إصلاح إداري شامل يسيطر على نقائص القطاع ويحاول تسويتها للوصول إلى التسيير الفعال، سواء التسيير المباشر أو عن طريق المؤسسة العامة في إطار التخصص خاصة تلك النشاطات التجارية والصناعية ومحاولة جلب موارد جديدة تنقص تبعيتها (إعانات الدولة)<sup>2</sup>.

لكن رغم الإصلاحات الإدارية التي قامت بها السلطات إلا أنها لم تحقق النتائج المنتظرة، حيث يفترض تغيير في طرق تسيير هذه الخدمات والتخلي تدريجياً عن الطرق التقليدية مثلما هو الحال في قطاع خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، من خلال قيام الدولة بتقديم حلول مزدوجة من خلال منح تسيير قطاع خدمات البريد لمؤسسة عمومية تجارية وصناعية وبذلك تبقى محتكرة لهذا المجال والتخلي عن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية للخواص مع بقاء دور ضبوطي للدولة في التنظيم والرقابة بسبب الخدمة العمومية المقدمة، والتي ارتبطت لمدة طويلة بالدولة، وهنا تبرز مرونة مفهوم الخدمة العمومية. إن عجز التسيير المباشر والتسيير عن طريق المؤسسة العمومية فرض على الدولة خصوصية قطاع

---

<sup>1</sup> \_نادية ضريفي، مرجع سبق ذكره، ص 13\_14.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه.

الخدمات العمومية، وبالتالي يصبح مجرد نشاط خاص أو جزئياً بتفويض هذه الخدمة عن طريق الامتياز، الذي من خلاله تحتفظ الدولة بسلطة الرقابة على تسيير المرفق العام ورعايتها للخدمة العمومية.

وهناك اتجاه في العالم يزداد يوماً بعد يوم إلى إشراك القطاع الخاص بصورة متزايدة في المشاريع ذات المنفعة العمومية، إما عن طريق التمويل المباشر وإما عن طريق الخصخصة وإما عن طريق وسيط يجمع بين خصائص الاثنين وهو نظام تفويض الخدمة العمومية<sup>1</sup>. وتصبح الفكرة السائدة التي تكرسها التحولات الجديدة أي نقص تدخل الدولة ينتج عنه وضعية أحسن، وكل دولة حسب نظامها تختار طرق تسيير الخدمة العمومية ويجب أن يقوم دورها بتقييم نوعية الخدمة ومدى نجاعة وفعالية الطرق المختارة في تسيير الخدمات العمومية، وعند اختيار الطريقة يجب الأخذ بعين الاعتبار مقارنات من حيث: العبء المالي، الفعالية، نوعية الخدمة المقدمة... إلخ.<sup>2</sup> ومن جهة أخرى، يمكن تكييف كل خدمة عمومية حسب طريقة تسيير معينة، فإذا كانت الخدمات الإدارية تتلاءم مع التسيير المباشر أو عن طريق المؤسسة العمومية، فإن الخدمات الصناعية والتجارية تتلاءم أكثر مع التسيير غير المباشر من خلال ما يعرف بالمؤسسات الصناعية والتجارية.

وقد فرضت التحولات التي عرفت الجزائر ضرورة اللجوء إلى طرق جديدة مكتملة للطرق التقليدية حتى تتلاءم مع النظام الجديد المتمثل في نظام الامتياز لأنه محور تفويض الخدمة العمومية الذي عرفتة فرنسا قبل الجزائر، حيث كرسته وأطرته من خلال قوانين خاصة فبعدما كانت أحكامه متناثرة أطرها القانون 122/93 من خلال وضع قيود على صاحب الامتياز لإضفاء نوع من الشفافية والمنافسة، وعرفتة أيضاً الدول الأنجلوسكسونية في إطار ما يسمى بعقود البوت التي تعتبر وجهاً للامتياز لكنها تهتم أكثر بالهيكل القاعدية الضخمة

<sup>1</sup> نادية ضريفي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> droits des services publics, Stéphane Braconnier, presseres universitaires, de France, 2004, p338.

من بناء واستغلال وتحويل، فالشركة الخاصة صاحبة عقد "البوت BOT"، تقوم ببناء واستغلال مرفق ثم تحويله للدولة بعد ما تسترجع أعباءها التي دفعتها في الاستثمار. تستطيع الدولة التخلي عن بعض الخدمات التي تعتبر من صميم المجتمع، ولا تستطيع تفويضها، نظرا لأهميتها كالمؤسسات العمومية (الإدارية، الصناعية، والتجارية) مثلا الصحة (مستشفيات، جامعات...)، ونظرا لخصوصية هذه الخدمات وأهميتها من أجل إصلاح الاستقرار الاجتماعي والسياسي<sup>1</sup>. وفي المقابل يجب القيام بإصلاح التقنيات والوسائل المادية والبشرية الخاصة بالمؤسسات العمومية، وإعادة الاعتبار لهياكلها وقراراتها خاصة الجانب المالي من خلال التحرر من إعانات الدولة وذلك بالبحث عن وسائل تمويل جديدة ومداخل إضافية، للحد من الضغط على ميزانية الدولة.

كما يجب تفعيل تفويض الخدمات العمومية (الخدمات الصناعية والتجارية)، ومنح امتيازات للخواص بحثا عن خصوصية التسيير والفعالية والزيادة في مردودية الخدمات، حتى تأتي ثمارها الإيجابية وإن كان في أغلب الأحيان يبتعد عقد الامتياز عن مفهوم العقد ليبقى كإطار فقط لعمل تنظيمي للإدارة فيه الكلمة الأولى والأخيرة، والذي هو وسيلة فقط لتسيير الخدمة العمومية من طرف الخواص. ويعود السبب لارتباط الخدمة العمومية ولمدة طويلة بالدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، إلى الثقافة الاشتراكية السائدة عند الجزائريين.

وبالتالي لا يمكن أن تتخلى الدولة كليا عن الخدمة العمومية خاصة بعض المجالات كالأمن، الصحة، والتعليم، مما يعكس مرونة مفهوم الخدمة العمومية وتغيير معايير تعريفه،

---

\* عقد البوت هو عقد إداري حديث يستهدف القيام بمشاريع ضخمة تقدمها الدولة إلى إحدى الشركات الوطنية والأجنبية للقيام بإنشاء مرفق عام وتشغله لحسابها الخاص لمدة من الزمن، على أن تلتزم بنقل ملكيته إلى الدولة أو الهيئة العامة بعد إنقضاء المدة المتفق عليها. واصطلاح **bot** هو اختصار للكلمات بالإنجليزية الثلاث: البناء BUILD، التشغيل OPRATE، نقل الملكية TRANSFER.

<sup>1</sup> \_نادية ضريفي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

فمتمى قدرت السلطات العامة أن خدمة ما هي خدمة عامة فهي كذلك. وفي المقابل نجد طرق تسيير الخدمات العمومية المحلية، قد أشار إليها المشرع تحديدا في المادة 149 من قانون البلدية 2011، والتي تنص على أن البلدية تقوم بتسيير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجيات المواطنين وإدارة أملاكها، وبهذه الصفة فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص، بما يأتي<sup>1</sup>:

\_التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.

\_النفائات المنزلية والفضلات الأخرى.

\_صيانة الطرقات وإشارات المرور.

\_الإنارة العمومية.

\_الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية.

\_الحضائر ومساحات التوقف.

\_المحاشر، النقل الجماعي، المذابح البلدية، الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.

\_الفضاءات الثقافية التابعة لأملكها.

\_فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملكها.

\_المساحات الخضراء.

---

<sup>1</sup> \_المادة 149 من قانون البلدية 2011.

ويتم تكيف عدد وحجم المصالح المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه حسب إمكانيات ووسائل واحتياجات كل بلدية ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر لها أو في شكل مؤسسة عمومية (بلدية) عن طريق الامتياز أو التفويض.

بشكل عام، يمكن القول أن التحولات الجديدة التي تعيشها الجزائر أثرت على طرق تسيير الخدمة العمومية لتجعل من الامتياز الوسيلة المفضلة والأولية، بهدف الوصول لأكثر مردودية للخدمة العمومية، مع الحفاظ على خصوصيتها أي المزج بين التناقضات التي أطرتها الطبيعة المختلطة للامتياز وإن كانت تغلب عليه الطبيعة التنظيمية دون أن تتخلى الدولة عن الطرق الكلاسيكية (التسيير المباشر، المؤسسة العامة)، لكن تماشيا مع هذه التحولات يجب القيام بإصلاح إداري لها لجعلها تتماشى مع متطلبات المواطنين واحتياجاتهم، لأنه الهدف الأساسي للمرفق العام هو تقديم خدمة عمومية راقية وفي مستوى جيد كما وكيفا بما يتماشى مع نوع الوعي ضمن عالم متغير.

### المطلب الثالث : إصلاح وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

ترتبط فكرة تحسين الخدمة العمومية بمبدأ تكيف الخدمة العمومية، حيث شكلت إحدى مقتضياته من خلال تحديدها لأطر تحقيق هذا المبدأ. ولقد أولت الإدارة الجزائرية مكانة محورية لنوعية الخدمة العمومية منذ عدة سنوات، وشرعت في تطبيق عدة مراحل لتحسين جودة الخدمات، إلا أن دخول الجزائر مرحلة جديدة من التنمية ومواجهتها لجملة من التحديات التي تتطلب العمل أكثر وبموارد أقل في بيئة شديدة التنافسية، بالإضافة إلى تطور وتنامي حاجيات المواطن وتطلعات المتعاملين، يقتضي تركيز جهود الإطارات القيادية على نظام الجودة بالمصالح العمومية والإسراع في تعميمه نظرا لما تكتسبه نوعية الخدمة

العمومية من أهمية بالغة في تحسين صورة المرفق العمومي وتباين قدرة البلاد على المنافسة<sup>1</sup>.

إن فكرة تحسين الخدمة العمومية في التشريع الجزائري نجد أساسها القانوني في الأحكام التنظيمية والتشريعية والفرعية المتمثلة في التعليمات الوزارية. وفي هذا الإطار نصت المادة 29 من دستور 1996 المعدل والمتمم، على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية، عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بتحسين سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات.

كما نجد أن فكرة تحسين الخدمة العمومية أساسها القانوني في أحكام قانون البلدية 10\_11<sup>2</sup>، حيث نصت المادة 03 على مساهمة البلدية مع الدولة في الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، فضلا عن مساعدتها في إدارة وتهيئة الإقليم وهذا الأمر لن يتأتى إلا من خلال سهرها على التحسين الدائم لنوعية خدماتها المقدمة للجمهور.

ترتبط نوعية الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرفق العمومي بمعيار رضا المرتفق عن هذه الخدمة، بمعنى آخر مدى التوافق بين ما يرغب فيه وبين ما يحصل عليه فعليا. فإذا تطابقت ما يقدمه المرفق مع توقعات الزبون، فإن ذلك يؤدي حتما إلى تحقيق جودة الخدمة العمومية، وبالتالي الحصول على الرضا لكلا الطرفين واستمرار الاتصال والعلاقة بينهما، لذلك فإن أغلب التعاريف المقدمة لنوعية الخدمة العمومية تعتبرها كمعيار لتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> \_المادة 03 من قانون البلدية 10\_11.

<sup>3</sup> \_ محمد الشريف بلهوب، حلقة دراسية حول الإصلاح الإداري، حلقة منظمة في المدرسة الوطنية للإدارة، فرع الإدارة العامة، 2005، ص54.

يفرض البحث عن جودة الخدمة العمومية بالضرورة معرفة المعوقات التي تعترض إصلاحها، ويستهدف الإصلاح الإداري للمرفق العام أو ما يعرف بإصلاح الخدمة العمومية بالدرجة الأولى القضاء على الإختلالات التي تعاني منها هذه المرافق، لكنه في المقابل يواجه عوائق تحول دون الوصول لمرافق عمومية فعالة ترقى الخدمة العمومية للمستوى المطلوب الذي فرضته التحولات الجديدة والانفتاح الذي تعرفه الجزائر<sup>1</sup>. وفي هذا السياق، يمكن تقديم جملة من العوائق التي تعمل على تحقيق إصلاح حقيق وفعلي للخدمة العمومية، ومن هذه العوائق نذكر مايلي:

يمثل انعدام استقرار النظام السياسي أحد أهم الصعوبات في إصلاح الخدمات العمومية، حيث أن لكل حكومة تصورها الخاص لهذا الإصلاح، خاصة فيما يخص إعطاء مكاسب سريعة تؤثر في الجماهير دون التفكير في وضع مخطط قادر على تلبية الحاجيات الحالية والمستقبلية.

العوائق التي ترتبط بالهيئات الإدارية بسبب عدم الاقتناع بمخطط الإصلاح وبالتالي عدم التجاوب معه، باعتبار أن ذلك يمس بمصالحهم (مسؤولي هذه الهيئات) وبالتالي يسعون إلى عدم تطبيقه ومحاربه<sup>2</sup>.

إن التحول الذي تعرفه الدولة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية وحتى الإيديولوجية أدى إلى تغير مفهوم المصلحة العامة وهذا ما يزيد من أهمية هذا الإصلاح، ويضاف إلى ذلك العوائق المرتبطة بالمجتمع المدني، والذي يكون تخوفه الأساس هو من أثار هذا الإصلاح. يرتبط اعتماد أي سياسة إصلاح بمحاولة تغيير الذهنيات خاصة مع تزايد الوعي المدني

---

<sup>1</sup> - ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> - سعد الصاوي، التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير، ورقة مقدمة في مؤتمر الإدارة والتغيير، المدرسة الوطنية للإدارة، 14\_ 15 ديسمبر 2002، ص 07.

والتأكيد على النتائج الإيجابية، وعلى هذا الأساس يجب القيام بعملية إصلاح شامل في ظل كل التحولات المحلية والدولية التي تعرفها المرافق العمومية.

وفي إطار الشروع في عملية الإصلاح صدرت بتاريخ 20 أكتوبر 2013 تعليمة الوزير الأول تحت عنوان "إصلاح الخدمة العمومية" ومما جاء في إحدى فقراتها "...عزم الحكومة على الشروع في إصلاح معمق للخدمة العمومية في بلادنا بغرض استعادة الثقة بين المواطن والدولة وتعزيزها...". وقد صدر منشور وزاري آخر من طرف الداخلية يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، حيث جاء فيها "...على أن الدولة بذلت مجهودات كبيرة لتزويد الإدارات المحلية بمنشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها...". وأنه من المؤكد أن كل هذه المجهودات ستساعد في تطوير نشاط هيكلها، وتعود بالكثير من التحسينات الجديدة مستقبلا. غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية تبقى دون مستوى الطموحات، الأمر الذي يشكل مصدر اهتمام السلطات العمومية وإحباط لمستعملي المرفق العام. مما يؤدي إلى تعميق الهوة بين الدولة والمواطن لاسيما بعد استفحال ظواهر بيروقراطية مختلفة في مؤسساتنا الإدارية<sup>1</sup>.

وهو ما يشكل اعتراف السلطات العمومية على فشل المرافق العمومية في تقديم خدمة عمومية ناجعة تليق بتطلعات المواطن وبالتالي فشل الإصلاحات السابقة بجميع جوانبها وخاصة الجانب القانوني منها، لذلك شكل محور الإصلاح نقطة جوهرية في مخططاتها اللاحقة. وتعزز هذا التوجه الإصلاحي من خلال مخطط عمل الحكومة، حيث جاء الفصل الأول منها تحت عنوان توطيد أركان دولة القانون وتعزيز الاستقرار وترقية الحوار الوطني، والذي يتضمن ستة محاور وهي:

---

<sup>1</sup> - شريفي بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 33\_34.

\_مواصلة تنفيذ ميثاق السلم والمصالحة الوطنية.

\_ترقية الديمقراطية والتشاركية واللامركزية

\_العلاقات بين الحكومة والبرلمان.

\_ترقية خدمة عمومية ناجعة.

\_مواصلة إصلاح العدالة وتدعيم استقلاليتها.

لقد أكد مخطط عمل الحكومة في المحور المتعلق بترقية الخدمة العمومية على تحسين نوعية الحكامة واجتثاث جذور البيروقراطية والفساد، كما أكد على مواصلة تحديث الخدمات العمومية وتحسين نوعيتها من أجل الاستجابة لطلبات المواطنين الملحة والمتناسية باستمرار<sup>1</sup>. وأشار مخطط عمل الحكومة بصريح العبارة على أن هدف الحكومة هو مواصلة عملية إعادة تأهيل الخدمة العمومية وتجديدها وضمان تكييفها المتواصل مع محيطها ومع تطور حاجيات المواطنين وتطلعاتهم، الأمر الذي يسمح باستعادة الثقة وتعزيزها بين المواطن والإدارة وبالتالي استعادة مصداقية الدولة وهبتها، وقد أكد المخطط على أنه سيتم اتخاذ تدابير تقضي إلى جعل السلطات العمومية متطابقا مع متطلبات دولة القانون من أجل القضاء على أشكال التعسف والتجاوزات الخطيرة التي تعد مصدرا للفساد وتغذي الشعور بالإقصاء والإجحاف والتهميش.

يعتبر مخطط عمل الحكومة مبادرة مهمة، عندما ربط إصلاح الخدمة العمومية بإصلاح الدولة معالم دولة القانون. فنجاح الدولة هو من نجاح إدارتها ومرافقها العمومية أو ما يعرف بالوظيفة الإدارية للدولة، وبالتالي فإن نجاح هذه الإدارات لن يتأتي إلا بتقييم مدى شعور

<sup>1</sup> انظر مخطط عمل الحكومة 2014، ص 3 منه، منشور على الموقع الرسمي للحكومة، [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)، تاريخ الإطلاع: 12/07/2016، على الساعة 14:28 سا.

المواطن بالرضا تجاه العمل الإداري أو نشاط المرفق العام<sup>1</sup>. ويعتزز هذا الموقف في كون أن ترجمة سياسة الحكومة إلى أعمال ونتائج ملموسة وإعطاء معنى حقيقي للصالح العمومي وتلبية حاجيات ورغبات المواطنين، تعني أن الإدارة هي الركيزة الأساسية الذي يربط بين الشعب وبين قيادته، فالمرفق العمومي هو الذي سيبحث النشاط والحيوية في الجهاز الحكومي وهو الذي يوجد الولاء للدولة والتعلق بها عن طريق تقديم الخدمات العمومية وتطبيق القوانين بموضوعية ومراقبة جميع الأعمال المتعلقة بالأمن والعدالة الاجتماعية أو خرق قوانين البلاد، فالحكومة تستجيب لرغبات المواطنين عن طريق المرافق العمومية.

وعليه فالمطلوب حاليا من المؤسسات الإدارية ليس فقط الاكتفاء بحل المشاكل التي تظهر فقط بل لابد من التقرب من المواطن قدر المستطاع لكسب ثقة هذا الأخير. وأما المحور الثاني من **التعليمية رقم 82** الصادرة عن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية أشارت هذه الأخيرة إلى مجمل التدابير التي سيتم اتخاذها الخاصة بكل قطاع. وحسب التعليمية ذاتها فإنه بالنظر إلى ديمومة مسار إصلاح الخدمة العمومية وإلى طابعه الشمولي، فإنه كان يتعين على كل دائرة وزارية تجديد والشروع على المدى القصير والمتوسط والطويل في إنجاز عمليات وتدابير إصلاح خاصة بالقطاع التابع لها على ضوء طبيعة مهامها وكذا المهام المنوطة بمختلف المرافق العمومية الخاصة بها بهدف الحصول على أفضل النتائج<sup>2</sup>.

وقد بادر الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية بإعداد مخطط عمل قطاعي لإصلاح الخدمة العمومية، وهو مخطط موجه في مضامينه بالنسبة لجميع القطاعات الوزارية، حيث اشتمل نموذج المخطط على سبعة محاور: تسهيل الإجراءات، استقبال الجمهور، تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إعلام الجمهور، مشاركة المواطن في تسيير

---

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص35.

<sup>2</sup> \_شريف بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وتحسين الخدمة العمومية، تـتمين الموارد البشرية، تحسين الإطار المعيشي للمواطن، كما قسم كل محور لفروع تشتمل على مجال التدخل والتي يقصد من وراءه موضوع أو طبيعة الخدمة المقدمة وكذلك العمليات المبرمجة التي يقصد من وراءها التدابير الواجب اتخاذها وأجال الإنجاز وأخيرا الملاحظات المقدمة.

ومن جهة أخرى أكد العديد من الباحثين أن تحقيق الفعالية على مستوى الإدارة المحلية مرتبط بمدى إدراك المواطنين أهمية وجودها وكذا اهتمامهم بالمشكلات المرتبطة بأعمالها. كما يظهر أنه غير الممكن أن تقوم الإدارة المحلية بواجباتها على نحو لائق إذا واجهت معارضة من طرف المواطنين، إذ أن فشل المرفق العمومي في تقديم خدمات هو مؤثر لأزمة ثقة بين المواطن وإدارة المرفق، مما يستوجب أخذ رضا المرتفق عليه نوعية الخدمات كمؤشر حاسم لعلاقة الثقة الموجودة بين المواطن والدولة.

وفي إطار الإصلاحات الهيكلية الرامية إلى إعطاء المزيد من الفعالية لتحسين أداء الخدمة العمومية، بادرت الحكومة لإنشاء مرصد وطني لإصلاح الخدمة العمومية، بهدف إجراء دراسات وتقديم اقتراحات لتدارك النقائص ومحاربة البيروقراطية في إطار ما يسمى بتجديد الخدمة العمومية. غير أن المرسوم التنفيذي المتعلق بالمرصد الوطني لتحسين الخدمة العمومية كان من المفروض أن يصدر في **أفريل 2014** حسب تصريح الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، أكد أن إنشاء المرصد يأتي تطبيقاً لترتيبات تعليمية الوزير الأول المؤرخة في **20 أكتوبر 2013** رغم أن هذه التعليمات لم تشر للمرصد بصفة نهائية، بل كانت مجرد اقتراح قبل أن يؤكد مخطط عمل الحكومة<sup>1</sup>.

نستج مما سبق، أن تحسين الخدمة العمومية يكون بإشراك القاعدة في بلورة تصوراتها من خلال مساهمة ومشاركة المواطنين والمنتخبين وجميع المسؤولين في الجماعات المحلية

---

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص114.

وذلك بحكم أنهم في اتصال دائم مع المواطنين ولهم دراية مباشرة بانشغالاتهم وكذا بالمشاكل التي تعترضهم.

### المطلب الرابع : دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر (البلدية والولاية) كركيزة أساسية في التنظيم الإداري، فهي تملك سلطات وصلاحيات واسعة في العديد من مجالات الحياة المحلية تؤدي من خلالها دورا هاما في تحقيق التنمية الشاملة على المستوى المحلي بهدف تحسين حياة الأفراد وترقية الخدمات العمومية، لذلك ارتبطت الإدارة المحلية بمفهوم التنمية، وتعتمد في تحقيق ذلك على استغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة محليا من أجل الارتقاء بالمجتمع المحلي في مختلف الميادين. وبشكل عام يمكن تحديد هذه الوظائف والأدوار كما يلي<sup>1</sup>:

\_ الأمن والنظام العام

\_ المصلحة العامة المحلية

\_ الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن

\_ تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية وأعياد وطنية)

تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في قانوني الولائي والبلدي. وفي هذا الإطار تقوم الإدارة المحلية بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، حيث تسعى إلى توفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من تهيئة عمرانية، صحة، نظافة، كما تعمل على صيانة المرافق المحلية المخصصة لذلك وتفعيل عملها، وتقوم أيضا بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده.

<sup>1</sup> \_ لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، دار موفم للنشر، الجزائر، 1998، ص 11.

كما تقوم بتسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية خاصة البلدية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تفاعلا وتعاملا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي. وتسعى الإدارة المحلية إلى الاتصال بالمواطن والاستماع إليه، وإشراكه في مجريات الحياة التنظيمية والمحلية وإعلامه بما يجري في بلديته وإطلاعه على بعض الوثائق والقرارات، بالإضافة إلى مهمة استقبال الزوار وتبسيط إجراءاتها وتنشيط الاتصال بين المواطن وإدارته<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى تتولى الإدارة المحلية مسؤولية تنظيم وتسيير الحالة المدنية من خلال الاعتماد على السجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن والدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة وكذلك تستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية، وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية<sup>2</sup>.

ومن بين مهام الإدارة المحلية الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية كالأعراف الخاص بمعارض المنتوجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، وذلك نظرا لما لها من رمزية في حياة المواطن، بالإضافة إلى الأعياد الوطنية المدرجة في القانون. كما يمكن حصر وظائف ومهام الإدارة المحلية الجزائرية كالتالي<sup>3</sup>:

## 1\_ الدور الخدمي والإنتاجي:

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه، ص 94.

<sup>3</sup> \_أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص146.

يتمثل الدور الخدمي في المشروعات الأساسية والضرورية لإشباع حاجات السكان مثل إنشاء الطرق والأرصفة والحدائق وتوفير المياه والكهرباء ومخططات تنظيم المواقع والأراضي وخدمات النظافة وغيرها. أما الدور الإنتاجي فيتمثل في المشروعات الاقتصادية ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها، والعمل على تأمين خدمات النقل العام وإنشاء الأسواق التجارية وأسواق الخضار والفواكه ومرافق المركبات وغيرها من المنشآت التي يمكن تأجيرها للمواطنين، وبالتالي تدر دخلاً للجماعات المحلية بغرض تعزيز قدراتها المالية.

## 2\_ الدور الاجتماعي والتثقيفي:

يتمثل هذا الدور في تخليص المجتمع من العادات والتقاليد السيئة والحد من الآفات الاجتماعية، وزيادة قدرات السكان المحليين على إستيعاب المتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط التنمية والتطوير وتوعيتهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في التنمية المحلية للمجتمع.

## 3\_ الدور الإداري والسياسي:

يتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للمواطنين ضمن مبادئ الكفاية والفاعلية<sup>1</sup> والحد من المماثلة في اتخاذ الإجراءات أو إشراك السكان في تخطيط المشروعات وتنفيذها أو تدريبهم على العمل الانتخابي وتوعيتهم لممارسة الحوار البناء وتفهم وجهات النظر، وكذلك الحد من الصراعات والاضطرابات والفوضى التي تخل بالنظام العام بمبدأ التعاون الاجتماعي.

## 4\_ الدور البيئي:

إن زيادة حجم المشاريع المنجزة من سكنات وحدات اجتماعية وصناعية، وزيادة الاستهلاك الناتج عن تزايد حجم السكان وتحسين مستواهم المعيشي وما ينجر عن ذلك كله

---

<sup>1</sup>\_المرجع نفسه.

من نفايات يعتبرها تهديدا للبيئة وسببا في تلوثها، ولهذا تعتبر المحافظة على البيئة وحسن تنظيمها من الأدوار الأساسية والمهمة التي يتوجب على الجماعات المحلية النهوض بها، حيث تكون على عاتقها مهمة جمع النفايات والتخلص منها بطرق حديثة من شأنها التقليل من أخطارها واختيار المناطق المناسبة لذلك يجب إيجاد بناء المساحات الخضراء وإنشاء الحدائق العمومية.

### المبحث الثالث : الاتصال المؤسساتي في مؤسسات الإدارة المحلية الجزائرية

المطلب الأول : مراحل تطور دور الاتصال المؤسساتي في مؤسسات الإدارة المحلية الجزائرية

إن تقديم لمحة عن تطور الاتصال المؤسساتي العمومي في الإدارة المحلية الجزائرية، سوف يجعلنا نمر حتما بصيرورة المخطط الماضي لهذا الأخير منذ الاستقلال، وهو ما يسمح بمعرفة المكانة التي يأخذها تدريجيا وفهم الأهمية التي يأخذها عند إعداد السياسات العمومية، وفي تحقيق الأولويات المتخذة عند صناع القرار السياسيين. وهو ما يقودنا بدون شك للقيام بإبراز الخصائص الحالية واستنباط الرهانات التي يجب القيام بمواجهتها في المستقبل<sup>1</sup>.

يمكن أن نشير في البداية إلى قلة الأعمال الأكاديمية المهمة بالاتصال المؤسساتي العمومي في الجزائر وخاصة أنه ميدان بحث جديد، الذي يترجم في الواقع حقيقة هذا الموضوع المرتبط بالمصلحة ولم تشعر به إلا ابتداء من سنوات الثمانينات، حيث وجدنا أنه يمكن تفسيره في السياق السياسي\_الاجتماعي في بلد جديد مستقل. فأعمال الدكتور بلقاسم أحسن جاب الله، لها علاقة بتطور الاتصال المؤسساتي بالجزائر في السابق

<sup>1</sup> Belkacem Ahcene\_Djaballah, L'évolution historique de la communication institutionnelle en Algérie, com,consulté le25/02/2016.//almanch\_dz:http: disponible sur institutionnelle en Algérie, .24:à12h

خصوصا في بعض المقالات البارزة في الصحافة الوطنية، وهي المراجع الوحيدة المكتبية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الإطار. وبشكل عام فإن الكاتب قام بدراسة كرونولوجية لتطور الاتصال المؤسساتي في المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال، حيث حدد أربع فترات كبرى التي سجل فيه تطور الاتصال المؤسساتي، وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

**من 1962 إلى غاية سنة 1965:** في هذه الفترة، ذكر الكاتب أن الاتصال لم يكن أولوية للمؤسسات العمومية فهو مرتبط فقط في خدمة السياسة، نظرا للأولوية التي كانت في تلك هذه الفترة وهو حماية الاستقرار السياسي للبلاد التي عرفت استقلال جديد وتجديد تطوره.

**من 1965 إلى 1969:** فإن الاتصال عبارة عن دعاية إعلامية مركزة ومهتمة باتصال الدولة وأجهزتها (الحزب الواحد، الجيش، المنظمات الجماهيرية،...) لكنها في خدمة "الثورة الزراعية"، فكل نشاط يقرر على مستوى رئاسة الجمهورية، السلطة العليا للجيش، أساسا هو في مهمة الترويج للقرارات السياسية وانتشار أفكار صناع القرار.

**من 1969 إلى 1979:** في هذه الفترة، نجد أن الاتصال المؤسساتي موجه لخدمة الاقتصاد والثورات الثلاث: الثورة الزراعية، الصناعية، الثقافية. غير أن هذه المرحلة عرفت حسب الكاتب بعض الاهتمام لمجال تنظيم الاتصال المؤسساتي، من خلال دعم الاتجاه بصفة أكثر للمعرفة والتحكم في المعطيات في الداخل وضرورة الاهتمام بفهم التطور الاجتماعي في الخارج، الذي يتوافق من ناحية أخرى مع التوجه نحو النظام الاقتصادي الدولي الجديد والنظام العالمي للإعلام والاتصال<sup>2</sup>.

ونتيجة ذلك ظهرت مديريات العلاقات الخارجية التي تحتوي في الغالب على أقسام للعلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة داخل وزارات كبرى مثل الصناعة، الطاقة، والتخطيط، بالإضافة إلى تنظيم الاتصال داخل المؤسسات العامة من خلال إنشاء مكتب

<sup>1</sup> cit. Belkacem Ahcene\_Djaballah, op\_1  
<sup>2</sup> Ibid

الاتصالات في مديرية الإعلام لوزارة الإعلام التي تمر من خلالها كل المعلومات والإعلانات الموجهة لوسائل الإعلام، باستثناء تلك المتعلقة بنشاطات رئيس الدولة والتي تكون من اختصاص مديرية الإعلام بالرئاسة بشكل مستقل. وفي ظل هذه الفترة ظهرت المناقشة التي تجمع مجموعة من المختصين الذين لهم علاقة بالنظام الوطني للإعلام لوضع مخطط موجه الذي يمكن أن يساعد جميع المؤسسات العامة للقيام بمواجهة المطالب والاحتياجات الإعلامية.

**من 1980 إلى 1989:** نجد أن الاتصال في هذه الفترة موجه كله للدولة، فالاتصال الدولي الخارجي في آنذاك مراقب بقوة. وعرفت هذه الفترة تنظيم واستقرار مصلحة الصحافة (خلايا الاتصال) على مستوى مختلف المؤسسات والمؤسسات العامة، إلا أنه نجد هناك غياب لإستراتيجية الاتصال، لأن هؤلاء المقررين بمستواهم مكلفين بالمساعدة أكثر بتسيير تنقلاتهم وعلاقاتهم مع الصحفيين.

**من 1990 إلى 1999:** تعتبر أهم مرحلة في تاريخ الجزائر، حيث عرفت أزمات سياسية وأمنية، فالاتصال في هذه الفترة هو مخطط وموجه للأزمة، حيث كانت الأولوية بالنسبة للدولة من خلال مختلف مؤسساتها هو مكافحة الإرهاب والتسيير الجيد للمعلومة الأمنية في الداخل، وحماية صورة البلد في الخارج<sup>1</sup>.

**من سنة 2000 إلى غاية يومنا هذا:** تميزت المرحلة الأخيرة من الاتصال المؤسساتي بطابع مكثف لخدمة التنمية، وكان الهدف داخلي أكثر منه خارجي، من خلال إشراك المواطن في سياسة ليبرالية نظريا وكان ينتظر منه تغيير سلوكاته الاقتصادية والاجتماعية، فيما كان ينتظر من الخارج مشاركة أكبر للشركاء في إعادة بعث الاستثمار.

---

<sup>1</sup>.Ibid\_

وتسعى مختلف الهيئات والإدارات لوضع إستراتيجية اتصالية مدروسة في ظل انتشار وتوسع الفضاء الإعلامي والاتصالي الذي تشهده مختلف الدول واشتداد المنافسة في جميع الميادين، حيث يجتهد المشرفون على هذه المؤسسات إلى تنسيق الجهود على المستويين الداخلي والخارجي من أجل تجسيد سياسة التكامل لمختلف النشاطات رغبة منهم في تحقيق انسجام فعال مبني على التنظيم في المكان المناسب وتحقيق الترابط والانسجام المنطقي مع بعضها البعض للوصول للأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

إن المشكل الذي نواجهه اليوم هو أن الاتصال المؤسساتي لم يصل بعد إلى مواكبته التحولات التي تشهدها المؤسسات وأساليب تسييرها في العديد من الدول، أما في الجزائر فقد بقيت مرتبطة أكثر بالجانب التنظيري، وأما عمليا فلم نصل بعد إلى الممارسة الفعلية للاتصال المؤسساتي، فهو مرتبط أكثر بالأفراد ومدى تصورهم للاتصال وعدم إعطاء أهمية لثقافة الاتصال المؤسساتي، ومن ثمة لا يأخذون بعين الاعتبار من يشغلون هذه الوظيفة مدى كفاءتهم أو إلمامهم بثقافة الاتصال المؤسساتي مما يقف حاجز أمام هذا الأخير، وربما من أهم ما يقف أمام إمكانية ممارسة الاتصال المؤسساتي في المؤسسات العمومية بفعالية، نجد ما يلي<sup>2</sup>:

\_ غياب الشفافية في التعامل مع الموضوعات والمشاكل والقضايا المتعلقة بالمؤسسة خاصة إذا كان الأمر يخص صورة المؤسسة وممارساتها.

\_ غياب المعلومات وصعوبة الوصول إلى مصادرها، وهذا الأمر يشكل تعميما لا يساعد نهائيا المؤسسة على ربط علاقة الثقة أو التواصل في المجتمع.

<sup>1</sup> \_Ibid

<sup>2</sup> \_ بلقاسم بن روان، ملتقى الاتصال في المؤسسة، مقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، العدد 13، ص 283.

\_الملفت للانتباه هو عدم إجراء دراسات أو سبر الآراء أو تحقيقات تسمح بمعرفة آراء الجمهور حول مختلف القرارات، التغييرات التي قد تمس المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بسياسات معينة انتهجتها المؤسسة إزاء موقف أو وضعية معينة ولا بد أن تعرف موقف المواطن المؤيد أو المعارض لأنه نعمل في سياق واحد، وهو الوصول إلى إرضاء الجمهور.

لقد أكدت السلطة في العديد من المرات على وجود عوائق في تطبيق مقاربة الاتصال المؤسساتي وتحقيق سلسلة في نقل المعلومة إلى الرأي العام من طرف مؤسسات وأجهزة الدولة، كما جاء الاعتراف السلطة بالتخلف الكبير الذي لا زال عدد كبير من المؤسسات الحكومية بمختلف أنواعها عاجزة عن تطبيقه بسبب أزمات الاتصال الموجودة داخلها واستمرار الفكر المتجمد عند الأشخاص الموروثة منذ عهد الحزب الواحد، إضافة إلى سوء التعامل مع المجتمع التقديري. كما أكدت على ضرورة إيجاد المناهج المثلى للاتصال المؤسساتي وتطويره مستقبلاً حتى يسمح للجزائر بالخروج من الحلقة المفرغة التي تدور فيها في هذا المجال منذ الاستقلال<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن

تعتبر الإدارة واجهة النظام السياسي وأداة لتنفيذ السياسة العامة وترجمتها إلى إجراءات وأعمال تنفيذية تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير الخدمات الضرورية للمواطن وإشباع حاجاته الأساسية، وانطلاقاً من أن قوة الدولة ومدى ديمقراطيتها يتجسد من خلال إدارة قوية ذات كفاءة وفعالية، ومع بروز الدور الجديد للدولة ومفهوم جديد لحقوق المواطنين، اهتمت العديد من الدول بإنجاز برامج للإصلاح الإداري وركزت في مجملها على أهم محور وهو علاقة الإدارة بالمواطن وهي في الأصل علاقة هذا الغير بالدولة مادامت العلاقة بالإدارة هي الجهاز التنفيذي والإدارة في الدولة.

<sup>1</sup> \_مقال في جريدة السلام، يوم: 2013/06/09.

تمثل العلاقة بين الإدارة والمواطن تلك العلاقة السياسية والاجتماعية المركبة، بحيث يصبح بموجبها الفرد يتمتع بمركز قانوني وسياسي واجتماعي أمام الدولة والإدارة العامة متمتعاً بحقوق وحرّيات وامتحملاً لواجبات والتزامات. إن المهتم بالعلاقة القائمة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن يلاحظ تنوع حالات وأغراض الاتصال بينهما، وكثيراً ما يكون المواطن هو المبادر بالاتصال فيها انطلاقاً من وجود حاجة أو مشكل ما يبحث له عن حل مع تحسس ندرة في الحالات والوضعيّات التي تكون فيها الإدارة هي صاحبة المبادرة في الاتصال بالمواطن<sup>1</sup>. وهو ما تشير إليه القوانين في الجزائر من الناحية النظرية على خلاف ذلك من الناحية العملية، حيث عرفت العلاقة بين المواطن والإدارة الجزائرية، إشكالات ونزاعات جعلت العلاقة إشكالية قائمة بين الطرفين، فالمواطن من خلال تعامله مع الإدارة وأمام ضعف الأداء الوظيفي لهذه الأخيرة، فإنه عادة لا يتم إنجاز العمل في اليوم المحدد أو تأجيله إلى أجل غير مسمى أو يجد ملفه مفقود، فالبطء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات تؤدي إلى تدمير المواطن، وإحساسه بالانعزال عن إدارة تعمل على التعالي عليه<sup>2</sup>. فعدم جودة الخدمات وضعف الأداء يجعلها عاجزة عن تلبية مطالب متعددة والمتزايدة للمواطن، إضافة إلى غياب رؤية شمولية للاستقبال وعدم وجود شفافية وغياب قنوات اتصال مفتوحة التي تسمح بالتدفق الحر للمعلومات تجاه المواطن بالرغم من أنه حق مكفول في الدستور والقوانين والذي يتم التهرب منه تحت غطاء السر المهني، والذي لم يتم تحديد مفهومه.

كما أن المواطن وجد نفسه يتعامل مع إدارة تنقصها الكفاءة والشفافية وانعدام الحوار، مما أدى إلى خلق مجال إداري مغلق عليه تغيب فيه كل وسائل الاتصال بينهما، وتكثر فيه

<sup>1</sup> بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء علي أمير، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مقال في مجلة المفكر، العدد 12، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، ص477.

الحواجر تنتج عنه انعزال في العلاقة بينه وبين الإدارة، وتفرض نموذج من المعاملات والعلاقات ميزتها القسوة والسلطة واللامبالاة<sup>1</sup>. فعلاقة الإدارة بقاصديها تبقى لحد ما غير جيدة، فإليها ترجع كل المشاكل والممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة والمحسوبية والجهوية والمحاباة على حساب المصلحة العامة واستغلال نفوذ الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية وغيرها من الممارسات التي أصبحت لصيقة بفئة من المواطنين والأعوان الفاعلين في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

وفي هذا الإطار يعتقد المواطن أنه ضحية سلوكات الموظفين سواء كانت أخطاء هؤلاء مقصودة أو غير ذلك، ففي نظره أن ذلك غير مسموح به. فقد أصبح المواطن أسير ميكانيزمات إدارية بالرغم من أن الإدارة يمكنها تفادي هذه العراقيل وذلك بإيجاد آليات تجنبه ذلك وتحرره أكثر على غرار ما هو معمول به في بعض الدول على الرغم من الشعارات التي تردها السلطة من حيث تقريب الإدارة من المواطن إلا أن الواقع عكس ذلك تماما. ولقد شهدت الجزائر على مدى العشرية الأخيرة حركية لا مثيل لها في تبيان النسيج الاجتماعي وديناميكيته، بينما المنظومة القانونية للإدارة بقيت جامدة لم تراعي وتواكب هذا التحول مما أدى إلى عجزها عن تحقيق انشغالات ومتطلبات المواطنين المتزايدة.

وفي هذا السياق عرفت الجزائر منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات ترجمتها العديد من النصوص القانونية كان الغرض الأساسي منها هو تحسين العلاقة بين المواطن ولعل أهمها المرسوم التنفيذي 131\_88 المؤرخ في 4 يوليو 1988<sup>2</sup> المنظم للعلاقة بين الطرفين، والذي أكد على ضرورة إعادة المصالحة القانونية بين المواطن والإدارة من خلال إستراتيجية فعالة للحوار، إلى إنشاء هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 131\_96، إذ

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد بن عيشة، العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010، ص 363.

<sup>2</sup> \_ المرسوم التنفيذي 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن المؤرخ في 04 جويلية 1988، الجريدة الرسمية، العدد 27، الصادر في 06 جويلية 1988.

تركزت مهام وسيط الجمهورية على رقابة سير عمل الهيئات العمومية في علاقاتها مع المواطنين، وإن لم يستمر طويلا تم إلغاؤه بالمرسوم الرئاسي 99\_170 وصولا إلى الأمر 06\_03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة. حيث تضمن المرسوم ثلاثة فصول، يتعلق الفصل الأول بأحكام عامة والثاني بالتزامات الإدارة، أما الفصل الثالث فيتضمن واجبات المواطن ووسائل الطعن.

يتضمن **الفصل الأول**: أحكام عامة حول: واجب المؤسسات والإدارات إحترام جملة حقوق المواطن وحرياته المعترف بها دستوريا وضرورة أن يكون علاقتها بالمواطن مطبوعة باللطف والكرامة. في حين أن **الفصل الثاني**: يتضمن التزامات الإدارة وهو ينقسم إلى أربعة أقسام<sup>1</sup>:  
\_ **القسم الأول**: إعلام المواطن: يتضمن طرق إعلام المواطن بكل التنظيمات والتدابير التي يسيرها.

\_ ضرورة إطلاع المواطنين على الوثائق والمعلومات الإدارية ما لم تخالف القانون فيما يتعلق بالسر المهني.

\_ **القسم الثاني**: استقبال المواطن:

\_ ضرورة توجيه وإرشاد المواطن للإجراءات الإدارية وتوفير حسن استقبال

\_ تنظيم هياكل الاستقبال وتزويدها بالوسائل المادية والبشرية

\_ تعيين الموظفين المؤهلين لاستقبال المواطن.

\_ **القسم الثالث**: استدعاء المواطن:

\_ اللجوء للاستدعاء وهو إجراء إستثنائي

---

<sup>1</sup> \_ نفس المرسوم.

\_آليات الاستدعاء: الوثيقة التي تستدعى المواطن لابد أن تتضمن المعلومات الوافية ومراعاة كل ما قد يعوق حضور المواطن للاستدعاء.

#### \_القسم الرابع: التحسين الدائم لنوعية الخدمة:

\_لتحسين صورة الإدارة لابد من تبسيط إجراءاتها وطرق وتنظيم عملها.

\_إعداد مطبوعات واستمارات خاصة بالتنظيم والتسيير الإداري للمواطن

\_تسهيل طلبات المواطن والإجراءات اللازمة لتكوين رأي ملف يخصه.

\_تسريع تسليم الوثائق المطلوبة للمواطن ما لم تكن مرتبطة بأجال قانونية ملزمة.

\_واجبات الموظفين تجاه المواطنين في تقديم الخدمة المطلوبة وتسهيل تسليم الوثائق والعقود واحترام المواطن وكرامته وسمعة الإدارة.

أما **الفصل الثالث**: فهو يتناول: واجبات المواطن ووسائل الطعن.

#### القسم الأول: واجبات المواطن

\_إحترام الموظف الذي يمثل الإدارة.

\_واجبات المواطن الانضباط ورعاية الأماكن والأماكن العمومية.

\_مساهمة المواطن في تحسين سير الإدارة بالاقترحات من خلال دفاتر الملاحظات الموجودة لدى كل مصلحة عمومية وعبر الوسائل الموضوعة تحت تصرفه<sup>1</sup>.

وفي ظل الوقت الزاهن تعرف الإدارة العمومية المحلية العديد من الضغوطات والمطالب من طرف المواطن وخاصة مع بروز مفهوم جديد لحقوقه وحرياته مطالبة بتحسين نوعية

---

<sup>1</sup> \_نفس المرسوم.

الخدمات التي تقدمها، وبالتالي إعادة النظر في طرق تسييرها لتقديم خدمة ذات جودة، فلا يمكن تحسين علاقة الإدارة والمواطن إلا من إشراكه في القرارات وإقامة حوار دائم ومستمر معه لكسب ثقته.

#### المطلب الرابع: الحق في الإعلام الإداري (إعلام المواطن) في الإدارة المحلية الجزائرية

في كل مجتمع ديمقراطي ينصب الإعلام والحوار الاجتماعي للجميع وينتهي مجتمع السرية، وقد عمدت القوانين الحديثة إلى وضع حق الإطلاع كقاعدة ولم تدخل عليه إلا بعض الاستثناءات الضرورية الخاصة بالمصلحة العامة ومصلحة الأشخاص، ففي ظل ديمقراطية إدارية تشكل لغة التشاور والمشاركة وسيلة لإلغاء كل شكل من أشكال الإكراه وتفرض أيضا أن تحل المعرفة وحق الإطلاع محل السرية ليشكل بذلك الغموض الإداري موضوع الإصلاح.

يرى كارنغان "Kernaghan" أن المطالبة بحق الإعلام الإداري يرتكز أساسا على حجة تمكين الأفراد من المشاركة في إجراءات اتخاذ القرارات بصفة ملموسة. فالمواطن يجب أن يكون على علم مسبق بالمشاريع المقرر إنجازها لكي يستطيع أن يقيم ويقدر السياسات وبرامج الحكومة التي وضعت حيز التنفيذ أو مازالت في طور الدراسة والمناقشة<sup>1</sup>. وباعتبار أن التنمية تعتمد على ترسيخ أخلاق المواطنة في الأفراد وتحتاج إلى إدارة مواطنة، فإنها تحتاج أيضا إلى إعلام مواطن، فهو الكفيل بنقل الرسالة بذكاء بين المرفق العمومي والمواطن المرتفق، ويرصد من خلال ما يطرحه من قضايا ونقاشات مؤشرات قياس الأداء الحكومي وتقييمه بشفافية وانفتاح متبادل، فيفتح المجال لمعالجة أوجه القصور في الطرفين معا (المرفق والمرتفق أي الإدارة والمواطن)، ويساهم بالتالي في ترسيخ أخلاق المواطنة في الأفراد.

<sup>1</sup> \_كميلة رزوقي، مرجع سبق ذكره، ص13.

ونجد أن الجزائر التي سعت إلى إرساء معالم الدولة الحديثة منذ الاستقلال وإحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، من خلال مختلف البرامج والسياسات التنموية وتحسين الخدمة العمومية، فقد دعت إلى ضرورة إعلام المواطن بكل ما يتعلق بالشأن العام وذلك بهدف إشراكه في تحسين الإطار الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وبتجلى ذلك من خلال التشريعات والنصوص القانونية وفي هذا الإطار نجد المرسوم 88-131<sup>1</sup>، الذي ينص وجوب قيام الإدارة بإصدار التعليمات والمنشورات والمذكرات والآراء ضمن احترام النصوص التي تقتضيها، وبالتالي يتعين على الإدارة أن تطلع المواطنين دوماً على التنظيمات والتدابير التي تسطرها وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر<sup>2</sup>. أما على الصعيد المحلي، فقد أصبح إعلام المواطن من بين المقتضيات الأساسية لتحسين نوعية الخدمات العمومية ويبرز ذلك من خلال جملة النصوص المتضمنة في قانوني البلدية والولاية، حيث أكد قانون البلدية على أن مشروع جدول أعمال اجتماعات المجلس الشعبي البلدي يلصق في مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور بمجرد استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي<sup>3</sup> وهو ذات الأمر في قانون الولاية<sup>4</sup>.

كما ألزم المشرع على أن تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية المعنيين بموضوع المداولة. وهو نفس الأمر في قانون الولاية. ونص قانون البلدية 11/10 (حسب المادة 30) على أن تعليق المداولات يكون تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور وتنتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ. وهو نفس الأمر بالنسبة

<sup>1</sup> \_ المرسوم التنفيذي رقم 88 / 131.

<sup>2</sup> \_ المادة 8 من نفس المرسوم.

<sup>3</sup> \_ المادة من قانون البلدية 11/10.

<sup>4</sup> \_ المادة 18 من قانون الولاية 07/12.

لمداولات المجلس الشعبي الولائي التي يلصق مستخلص منها بسعي من الوالي خلال ثمانية (8) الأيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولاية والبلديات وبكل وسيلة إعلام أخرى.

ومن جهة أخرى يمكن لكل شخص الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وقرارات البلدية، كما يمكنه الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية<sup>1</sup>. ونجد المرسوم رقم 16\_190 المؤرخ في 30 جوان 2006 المحدد لكيفيات الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، وهي إجراءات جديدة أقرتها الحكومة لإصلاح المرفق العام ودمقرطة عمليات التسيير المحلي التي تهم المواطن بالدرجة الأولى وينص المرسوم نفسه على ضرورة إشراك المواطنين في تسيير الشؤون العمومية. كما يلزم القانون الجديد المجلس الشعبي البلدي بتسهيل إعلام المواطنين حول تسيير الشؤون المحلية وتطوير كل الدعائم الرقمية الملائمة، قصد ضمان نشر وتبليغ القرارات البلدية باستثناء القرارات والوثائق المتعلقة بالحالات التأديبية والمسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام<sup>2</sup>.

ولضمان مشاركة الجمهور في الحياة المحلية، يجب أن توضع تحت تصرف المواطن سلسلة من الوثائق والمعلومات ولا يجب أن يفهم من كلمة جمهور هنا الأشخاص المكلفين أو القاطنين بالبلدية فقط، إنما يدخل في هذا المعنى كل الأشخاص الطبيعيين، الجمعيات، الشركات، أو أي إدارة أخرى<sup>3</sup>. ولهذا منح المشرع للمواطنين الحق في الحصول على المعلومات التي تخص نشاط المجلس، من خلال إطلاع المواطن على مداولات وقرارات المجالس الشعبية البلدية والولائية (أولا). فنشر الإعلان المتعلق بجدول الأعمال في مقر

<sup>1</sup> \_ المادة 14 من قانون البلدية 11/10.

<sup>2</sup> \_ نريمان بطيب، الحكومة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري واقع ورهانات، مقال في مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد الثاني، مارس 2017، جامعة قسنطينة، مقال منشور على الموقع: <http://democraticac.de/?p=4448>

تاريخ الإطلاع: 2017/03/26.

<sup>3</sup> \_ لحسن سرياك، مرجع سبق ذكره، ص 79.

البلدية أو الولاية لا يكفي لإعلام المواطنين بصورة فعلية، بل كان من المفروض إتباع وسائل إعلام فعالة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالمواقع الإلكترونية مثل لوحات إعلانية عمومية واللجوء إلى الصحافة سواء كانت مكتوبة وطنية أو محلية أو السمعية البصرية.

وقد ألزمت الوزارة جميع رؤساء البلديات ونوابهم بإطلاع المواطنين على سجل المداولات الخاصة باجتماع المجالس الشعبية البلدية والولاية. ويستحسن أن تنشر المداولات في مجالات خاصة أو إلكترونية من خلال محاولة كل البلديات إحداث موقع خاص بها يتضمن كل ما له علاقة بالشؤون المحلية للمواطنين حتى تعم عملية الإطلاع ووصول المعلومات للمواطنين بإجراءات بسيطة وغير مكلفة.

نستج مما سبق أن الإعلام يلعب دورا كبيرا في توعية المواطنين، ولهذا يجب أن تعمل الإدارة المحلية على تطوير مفهوم الحق في إعلام المواطن وتجسيده من خلال مجموعة من الآليات والوسائل التي تسمح بمشاركة فعالة للمواطن.

#### **المطلب الرابع: الأطر القانونية لمشاركة المواطن في الإدارة المحلية الجزائرية**

لا تكتمل الرغبة في تكريس الديمقراطية الإدارية وتطبيقها دون إشراك المواطنين في الأنشطة الإدارية التي تعنيهم<sup>1</sup> ودون أن يكونوا طرفا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم لاسيما على المستوى المحلي سواء كان ذلك على شكل مباشر أو غير مباشر<sup>2</sup>، وإذا كان تاريخ تكريس مبدأ مشاركة المواطن أو المتعامل مع الإدارة يعود إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية باعتباره أحد مظاهر الأكثر اجتذابا في سياسة تحسين العلاقة بين الإدارة

<sup>1</sup> أيمن أمين العاتر، دور المواطنين في العمل الإداري، مقدم لإتمام متطلبات لنيل درجة الدبلوم في العلوم الإدارية والمالية، كلية الحقوق، جامعة دمشق، 2000\_2001، ص20.

<sup>2</sup> من الفكر البرلماني الدولي الديمقراطية "مبادئ... مؤسسات... ومشاكل"، مجلة الفكر البرلماني، مجلة متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية، تصدر عن مجلس الأمة، الجزائر، العدد5، أفريل 2004، ص233.

ومتعاملتها إلا أنه لم تجلب انتباه العلماء والباحثين إلا حديثاً حسب الطبيعة المحدودة التي تميز به المبدأ خلال تلك الفترة.

لم تتوانى الجزائر عن تكريس مبدأ إشراك المواطنين في الحياة العامة، بيد أنه أضحى معلماً من معالم التي يقوم عليها الدولة الجزائرية وهو ما عبرت عنه مختلف دساتيرها التي تلت دستور 1963، وفي هذا الصدد جاء دستور 1976، تحديداً في الفقرة 4 من التمهيد: "تقوم دعائم الدولة الجزائرية التي استعادت كامل سيادتها على مشاركة الجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية...". كما جاء في نص المادة 27 منه ما يفيد "إن المساهمة النشطة للشعب في التسيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وفي تسمية الإدارة ومراقبة الدولة، هي صورة تفرضها الثورة، وما تتضمنه أحكام المادة 34 من نفس الدستور بمناسبة معالجتها لمبدأ اللامركزية كأرضية وإطار لممارسة فعلية للمشاركة في تسيير الشؤون العمومية نصها بما يفيد "يستند تنظيم الدولة إلى مبدأ اللامركزية القائم على ديمقراطية المؤسسات والمشاركة الفعلية للجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية".

ومن جهة أخرى يعتبر دستور 1976 خطوة إيجابية هامة نحو ممارسة المشاركة<sup>1</sup>، حيث اعتبر الحزب في تلك الفترة بمثابة الوسيط والمحاور الوحيد بين الإدارة والمواطن حال دون تكريسها في أرض الواقع. أما دستور 1989 فقد مهد لإصلاح الإدارة الجزائرية التي اتسمت بالتسلط، وتماشياً مع الإصلاحات السياسية التي أقرها، أكد على مبدأ المشاركة بشكل واضح ومفهوم، إذ تم التأكيد على اعتبار البلدية والولاية على أنهما مكان لمشاركة المواطن (المادة 14، 15، 17) وهو نفس ما أكدته التعديل الدستوري 1996<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيمي، الأشكال المختلفة لمشاركة المواطن في الإدارة الجزائرية، مقال في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والإقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد 4، ديسمبر 1984، ص 855.

وفي المقابل يعتبر قانوني البلدية والولاية من أبرز الوسائل القانونية التي عملت على تنظيم مجال الإدارة المحلية وتكريس مشاركة المواطن على مستوى المجالس المنتخبة، ويظهر ذلك جليا في مختلف أحكامها التي ألزمت المواطن بأن يتحمل مسؤولية المشاركة، والعمل على إحاطته بكل ما يدور داخل الإدارة بهدف التدخل الفعال في عملية صنع القرار وتحقيق المشاركة، ومن بين النصوص القانونية التي أكدت أيضا على ضرورة تعزيز مشاركة المواطن في صورتها المعاصرة نجد قانون البلدية في المادة 02 أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنين وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية". كما يشير قانون البلدية 10\_11<sup>1</sup>، إلى أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري. حيث يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحسب الشروط المحددة في هذا القانون، وذلك باستخدام كل الوسائل والوسائط الإعلامية المتاحة، كما يقدم رئيس المجلس الشعبي عرضا عن نشاطه السنوي أمام المواطنين. ويهدف تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية المذكور في المادة 11 أعلاه يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروفهم المعيشية<sup>2</sup>.

وعلى خلاف قانون البلدية رقم 11\_10، فإن المشرع في قانون الولاية رقم 07/12 لم يخصص بابا أو فصلا ينص فيه على مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم العمومية ولكن بالرجوع إلى الأهداف المتوخاة من مشروع قانون الولاية الذي كان في إطار تعديل قانون الولاية 09/90 نجد من بين أهدافه:

---

<sup>1</sup> المادة 11 من قانون البلدية.

<sup>2</sup> المادة 12 من نفس القانون.

\_ جعل الولاية كفضاء مكمل للبلدية في تقديم الخدمة العمومية الجوارية وتنظيمها، كما جعلها أيضا فضاء لممارسة الديمقراطية المحلية ومشاركة المواطن وهذا ما أشار إليه المشرع في المادة 01 من قانون الولاية رقم 07/12 باعتبار الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

\_ العمل على إيجاد فضاءات اقتصادية واجتماعية أكثر تكييفا وملائمة، فضلا عن كونها فضاء محلي يتجسد على واقعه صور التضامن ونشاطات الجماعات المحلية ومنبرا للتعبير عن المشاكل وانشغالات وتطلعات المواطن.

وإذا كانت الولاية طبقا للمادة الأولى في الفقرة الأخيرة من قانون الولاية 07/12 شعارها بالشعب وللشعب، فيتعين حينئذ العمل على فتح سبل مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية على المستوى الولائي، عن طريق المجلس الشعبي المنتخب<sup>1</sup>. أما فيما يتعلق بوجود بعض الآليات التي تسمح بمشاركة المواطن على مستوى الإدارة المحلية (البلدية أو الولاية) لتحسين الخدمات العمومية، فقد أشار المشرع الجزائري في قانون البلدية رقم 10/11 على استشارة المجلس الشعبي البلدي للمواطنين في كل ما يتعلق بمشاريع تهيئة التنمية بمختلف أنواعها وألزمه باتخاذ جميع التدابير لإعلام المواطنين واستعمال الوسائل الإعلامية المتاحة<sup>2</sup>.

وقد اعتبر المشرع الاستشارة كآلية لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون البلدية، وألزم المجلس الشعبي باتخاذ كافة التدابير اللازمة لاستشارة جميع مواطني البلدية وليس حكرا فقط على فئة دون أخرى، وبذلك فإن المجلس لا يعمل في إطار السرية، بل هو ملزم بالعمل في

<sup>1</sup> عرض ومناقشة القانون المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية لمداولات مجلة الأمة، الفترة التشريعية الخامسة، السنة الثالثة، الدورة الخريفية 2011، العدد 21، الحصة المنعقدة في جانفي 2012، مجلس الأمة، الجزائر، 04.

<sup>2</sup> نصت المادة 11 من قانون البلدية رقم 10\_11 على أن يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وألويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

إطار الشفافية، حتى يتمكن المواطنين من ممارسة الرقابة الشعبية. وفي المقابل فإن موضوع الاستشارة يكون حول خيارات التهيئة والتنمية وبالتالي عندما يتعلق الأمر بمشاريع وبرامج تنموية لا بد من الرجوع إلى المواطنين واستشارتهم قصد معرفة احتياجاتهم. كما أكد على استعمال كافة الوسائط الإعلامية المتاحة، منها الجريدة الرسمية للجمهورية الوطنية للإدارة ويمكن استعمال أيضا الصحافة المكتوبة والإعلام المرئي والإذاعات المحلية<sup>1</sup>.

كما أشار المشرع إلى نوع آخر من الاستشارة في المادة 13 من قانون البلدية رقم 10/11 الذي نص على أنه "يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية أن تستعين بصفة استشارية بكل شخصية محلية وكل خبير و/أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم أو نشاطاتهم. وبالتالي يمكن القول أن المشرع قد أشار إلى إجراء الاستشارة العمومية في كلا من قوانين البلدية والولاية وفي بعض القوانين التي سبق ذكرها، إلا أن هذا الإجراء بقي مجرد إجراء شكلي للقوة الإلزامية له.

وفي المقابل يعتبر التحقيق العمومي من أبرز الآليات لتجسيد استشارة المجالس المحلية للمواطنين، حيث أنه بمجرد فتح تحقيق عمومي، يمكن لأي مواطن سواء كان شخص طبيعي أو معنوي كجمعية مدنية يهمله موضوع التحقيق بصفة مباشرة أو غير مباشرة، أن يقدم ملاحظاته الكتابية في السجل الموضوع خصيصا لذلك، أو الشفهية للمحافظ المحقق المعين لهذا الغرض<sup>2</sup>. ومن بين الأهداف الأساسية للتحقيق العمومي هو تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال فتح قناة للحوار بهدف تمكين المواطن من معرفة المشروع موضوع التحقيق من جهة، وتوضيح الرؤية للإدارة حول الآثار الحقيقية للمشاريع التي تقوم

<sup>1</sup> المادة 09 من مرسوم 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن المؤرخ في 04 جويلية 1988، الجريدة الرسمية، العدد 27، الصادر في 06 جويلية 1988.

<sup>2</sup> نجلاء بوشامي، المجلس الشعبي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007، ص 155.

بها من جهة أخرى لكن في الحقيقة ما يصل للإدارة في النهاية ليست الملاحظات التي سجلت من طرف المواطنين في سجل الملاحظات، بل التقرير النهائي الذي يحرره المحافظ المحقق الذي يلعب دور الوسيط بينهما.

ونجد أن الوسائل التي اعتمدها المشرع لإعلام المواطنين بفتح تحقيق عمومي محدودة وضعيفة، إذ يعتمد على نشر قرار فتح تحقيق عمومي في مقر البلدية وغالبا ما يكون في زاوية صغيرة من لوحة الإعلانات، محررة بلغة تقنية معقدة. ومن جهة أخرى ألزم الإدارة العمومية بنشر الإعلان في الجرائد اليومية ويعتمد نجاح التحقيق العمومي أساسا على إعلام واسع وشامل وكافي لكل طبقات المجتمع، يمس كل المواطنين ويثير اهتمامهم<sup>1</sup>.

ويسمح التحقيق العمومي بتجسيد مشاركة بسيطة وواسعة جدا للمواطنين، لكنه يحمل في طياته قيودا تجعله مجرد إجراء ملزم للإدارة قبل أن تتخذ قرارها، ويظهر ذلك من خلال تصنيف نطاقه في حدود بعض القرارات التي تدخل في مجال التهيئة العمرانية وحماية البيئة، رغم إمكانية تعميمه على كل المسائل المحلية المرتبطة بالمواطن وآلية التحقيق العمومي، قد نص عليها المشرع في القانون رقم 10\_03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، حيث ألزم المشرع إدارة البلدية مثلا بفتح تحقيق لمعرفة رأي المواطنين بخصوص إنجاز مشروع ما ولكل مواطن يهمله الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أن يقدم رأيه وملاحظاته واقتراحاته<sup>2</sup>.

وقد نص في المرسوم التنفيذي رقم 145/07 الذي يحدد تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة موجز التأثير على البيئة المذكور أعلاه، على الإعلان الإجمالي عن فتح عمومي بعد الفحص الأولي بقبول الدراسة أو موجز التأثير وذلك بموجب قرار يصدره

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص157.

<sup>2</sup> \_قانون رقم 10\_03 المؤرخ في 10 جويلية 2003، يتضمن حماية البيئة في إطار البيئة المستدامة، الجريدة الرسمية، العدد 43، المؤرخة في 20 جويلية 2003.

الوالي. ويعلم المواطن بالقرار المتضمن فتح عمومي عن طريق التعليق في مقر الولايات والبلديات المعنية وفي الأماكن التي يسمح فيها للمواطن أن يبدي ملاحظاته فيها على سجل مرقم ومؤشر عليه مخصص لهذا الغرض. ويحدد القرار المتضمن فتح تحقيق عمومي بالتفصيل كما يأتي:

\_مدة التحقيق يجب ألا تتعدى المدة القانونية، حيث يتم التعليق في مقر الولايات والبلديات المعنية وفي الأماكن التي ينجز فيها المشروع، وعن طريق النشر في يوميتين وطنيتين.

\_الأوقات والأماكن التي يسمح فيها للمواطن أن يبدي ملاحظاته فيها على سجل مرقم ومؤشر عليه مخصص لهذا الغرض.

ويتولى الوالي المعني في إطار هذا التحقيق مهمة تعيين محافظ محققا يكلف بإجراء كل التحقيقات أو جمع المعلومات التكميلية التي تهدف لتوضيح الآثار المحتملة للمشروع على البيئة. وعند نهاية مهمته يقوم المحافظ المحقق بتحرير محضر مفصل عن كل تحقيقاته والمعلومات التي حصل عليها، ثم يرسلها إلى الوالي الذي يحرر بدوره نسخة عن مختلف الآراء المحصل عليها وعند الانتهاء من إيداء نسخة عن مختلف الآراء المحصل عليها وإبداء الاستنتاجات، بعد ذلك يقوم المحافظ المحقق بدعوة صاحب المشروع في أجل معقولة لإيداع مذكرة جوابية<sup>1</sup>. وبعدها يرسل ملف أو موجز التأثير المتضمن آراء المصالح التقنية ونتائج التحقيق العمومي مع محضر المحافظ المحقق والمذكرة لصاحب المشروع إلى الوزير المكلف بالبيئة، فبالنسبة لدراسة مدى التأثير على البيئة والذي تعود له صلاحية إصدار قرار الموافقة أو الرفض تبليغه لصاحب المشروع. وعليه يختص رئيس المجلس الشعبي البلدي بفتح تحقيق عمومي علني في حالتين وهما:

---

<sup>1</sup> \_المواد من 10 إلى غاية 15 من المرسوم التنفيذي رقم 07 / 145، المؤرخ في 19 ماي 2007، الذي يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة. الجريدة الرسمية، العدد 34، المؤرخة في 22 ماي 2007.

بمناسبة إعداد وسائل التعمير والمخطط التوجيهي للبيئة العمرانية ومخطط شغل الأراضي.

في إطار حماية البيئة من خلال دراسة مدى التأثير لمشروع قد يضر بالنظام العام والبيئة.

يطبق أيضا بمناسبة إجراء نزع الملكية لأجل المنفعة العمومية وفي هذه الحالة يختص الوالي بإصدار قرار فتح تحقيق عمومي، وهذا ما نص عليه المشرع في المرسوم التنفيذي رقم 186/93، وفي قانون نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية رقم 11/91<sup>1</sup>. وبناء على سبق يمكن القول أنه من الضروري تكوين ثقافة اجتماعية قائمة على أساس تغيير الأساليب التقليدية المتعلقة بتسيير الحياة المحلية وضرورة قيام المجالس المحلية بدورها وفق النصوص القانونية التي رسمها هذا المشرع من خلال إتاحة الفرص لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية بصفة مباشرة سواء بشكل فردي أو جماعي<sup>2</sup>.

ولعل من أبرز المظاهر والعوامل التي قد تعيق مشاركة المواطن في الإدارة المحلية الجزائرية أو تحد منها نجد ما يلي:

صعوبة ممارسة المشاركة المباشرة وبالتالي تحقيق الديمقراطية التشاركية التي تخول للمواطن اتخاذ القرارات الإدارية التي تعنيه. فكثيرا ما يحتاج هذا النوع من التدخل المباشر عن طريق قنوات المناقشات والحوارات وغيرها من الآليات التي تمنح الكلمة للمواطن إلى مواطن مؤهل قادر على عقلنه القرارات وتحسين الخيارات العمومية التي توضع من قبل الممثلين المنتخبين، وهو ما يطلق عليه البعض بـ: المواطن الخبير أو المواطن النموذجي، يتم اختياره عن طريق القرعة، ذلك أن القرارات الإدارية تحتاج إلى أرضية صلبة تحتويها وكفاءة عالية تساهم في غرلة وإنتاج قرارات إدارية راقية وليس قرارات فارغة المحتوى تؤثر سلبا على المواطن بدل أن تخدمه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 142.

<sup>2</sup> سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص 137.

\_فقدان المواطن الجزائري للعديد من القنوات القانونية التي من شأنها أن تفعل وتدعم المشاركة المباشرة كما هو الحال بالنسبة للاستفتاء الإداري(أو المحلي)، المشاركة الإلكترونية، مبدأ الوجاهية، الذي يعد بمثابة ثغرة أو حلقة من أهم الحلقات المفقودة لتكريس الديمقراطية الإدارية<sup>1</sup>.

\_تعكس الديمقراطية التشاركية حقيقة المشاركة المباشرة للمواطن، غير أن ممارستها ضمن سلسلة المناقشات والحوارات لمنح الكلمة للمواطن وعدم انفصالها عن إطار ممارسة الديمقراطية التمثيلية حتى تسد ثغراتها ونقائصها قد لا يجعلها بمعزل وبمناى عن الكثير من الانتقادات.

\_عدم توسيع ونشر ظاهرة النقاشات بنوعيتها المعارضة والموافقة، من شأنه أن يؤثر على عملية وزن القرارات، مثل هذه النقائص التي تزيد من المشاركة المباشرة للمواطن لاتخاذ القرارات المفقودة لتدعيم هذا النوع من المشاركة، بينما يندرج الحل الثاني في البحث والعمل على تقوية الآليات الموجودة وتفعيلها على نطاق واسع.

إن أهمية المشاركة المباشرة في تكريس الديمقراطية التشاركية بمجال اتخاذ القرارات الإدارية، لا يجب أن تخسف أبدا بأهمية ودور المشاركة غير المباشرة التي تعكسها "الديمقراطية التمثيلية" بيد أنها تبقى تشكل إطارا فعالا وضروريا لا غنى عنه في بلورة القرارات الإدارية، وفي تكريس الديمقراطية جنبا إلى جنب المشاركة المباشرة.

---

<sup>1</sup>\_سليمة غزلان، مرجع سبق ذكره، ص136.

المبحث الرابع : تفعيل الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية وأثره في تحسين الخدمة العمومية:

المطلب الأول: دور الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن في تحسين الخدمة العمومية:

يظهر اتصال المواطن بالإدارة المحلية الجزائرية كحاجة حيوية بالنسبة له، بقدر ما يبدو تنظيمه وتسييره بأسلوب دقيق كحاجة وظيفية بالنسبة للإدارة المحلية حتى تتمكن هذه الأخيرة من أداء مهامها بأكثر فعالية وبصورة تتوفر فيها شروط وتقنيات الربط والتنسيق مع محيطها وانتظارات روادها من المواطنين والمتعاملين معها<sup>1</sup>. إن الاتصال وقرب المواطن من الإدارة هو السبيل الوحيد لتحسين الإطار المعيشي والاجتماعي، فالقضاء على المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها المواطن في انعدام المرافق العمومية وعدم نجاعتها يكمن في إيضاح علاقات التعاون والاتصال بين المواطن والإدارة، وبالتالي لا يمكن تصور إدارة بدون علاقات اتصالية مهما كان مستوى تلك الإدارة.

كما أن الهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور وتأمين أفضل الخدمات له، ولما كان ذلك المبتغى فإنه من حق المواطن أن يراقب ويطلع على أداء الجهاز الإداري محليا ووطنيا وذلك بإدلاء رأيه بواسطة المجالس الشعبية المحلية والوطنية التي انتخب فيها، لذلك يجب فتح فضاءات للتفكير والتقييم والمراقبة لكل ما يتعلق بالعلاقات الداخلية بين المواطنين وذلك قصد تكريس مبدأ الشفافية في التعاملات وبتجاوز الأساليب الكلاسيكية في التسيير وتقديم خدمات لإرضاء قاصدي تلك المكاتب قصد تطوير إدارة رشيدة يكون المواطن المساهم الحقيقي فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> \_ محمد خلفية، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، مداخلة في ملتقى بكلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل، ص 6.

تكمُن أهمية الاتصال بين الإدارة المحلية \_خصوصا البلدية\_ والمواطنين بأن لها دور هام في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يجعلها تتخذ القرارات اللازمة التي من شأنها تضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة مثل الكهرباء، الغاز، المياه، النظافة والنقل العمومي<sup>1</sup>. حيث يتجلى دور المواطن في العمل البلدي من خلال المشاركة في صنع القرارات وبلورة أولويات النشاط المحلي البلدي وطرح الملاحظات والانتقادات والمطالب من جهة، ومن جهة أخرى تجاوبه والتزامه بقرارات وتوجيهات التي تصدرها البلدية. كما تؤدي العلاقة السليمة بين الطرفين لأن يصبح نسق الخدمات أكثر واقعية وأقرب إلى حاجات الناس وأكثر تماشيا مع الثقافة المحلية، فمشاركة المواطنين في المشروعات يشعروهم بملكيتهم، مما يدفعهم إلى المحافظة عليها والتعود على صيانتها وتجديدها والدفاع عنها.

إن تحقق الاتصال بين البلدية ومواطنيها من شأنه أن يؤدي إلى فهم المعلومات من كلا الجانبين وتحويلها إلى مشاريع وهو حق معترف به قانونا للمواطن، غير أن أغلب المواطنين يجهلون هذا الحق وهو ما يؤثر على عملية الرقابة التي يمكن أن يمارسها الرأي العام المحلي تجاه أعمال البلدية ومحاسبتها من أجل عدم السماح لأعضائها بإهدار حقوقهم وعدم الاستفادة المثلى من إمكانيات البلدية ومن تجسيد مشاريع تلبي حاجاتهم وتشجيعها على الاستمرار في التعسف.

ومن جهة أخرى ترفض أغلب إدارتنا المحلية أن تتعامل مع الاتصال المؤسساتي كمجال فرض نفسه منذ عشرات السنين على المستوى العالمي بحكم دوره الكبير في تنمية المؤسسات وتطويرها، حيث لا تتوفر أغلب الإدارات المحلية على هياكل داخلية تختص في هذا المجال باستثناء مصالح مهمشة تتكلف في غالب الأحيان بتقطيع القصاصات الصحفية كل يوم، وهي مهام أصبحت جد متجاوزة في عالم اليوم. فالالاتصال المؤسساتي كعلم قائم

---

<sup>1</sup> فريدة مزباني، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وفاق)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24، ديسمبر 2005، ص175.

بذاته تحكمه قواعد الدراية والتخصص لا يجب أن يشكل مجالاً للتطفل أو الارتجال أو المزاجية، فهو يستند على معايير علمية حديثة في التخطيط لمسار المؤسسة وآفاق علاقاتها مع محيطها الخارجي، كما تناط به مهمة تنظيم تواصلها الداخلي وتقوية الانتماء لدى العاملين بالمؤسسة ودعم انسجامهم ورفع معنوياتهم<sup>1</sup>.

لقد ساهم ضعف الاتصال المؤسسي في الجزائر في توسيع الفجوة بين المسؤولين المحليين والمواطنين وتكريس "ثقافة اللاتقة" في عقول جميع أفراد المجتمع تجاه رؤساء البلديات والدوائر بسبب رفضهم سياسة الحوار والاتصال والتي حولت اليوم معظم قرى ومدن البلاد إلى حلبة للصراع بين المحتجين وعناصر الأمن<sup>2</sup>. ولقد أكدت السلطات في العديد من المرات على ضرورة تقريب الإدارة من المواطن، منها التعليمات التي تنص على ضرورة إشراك رؤساء المجالس المحلية بتحسين واقع الخدمة العمومية من خلال التشاور مع المواطنين ولجان الأحياء وأطراف من المجتمع المدني وعقد مداولة لتقييم عدد من المشاريع التي سيتم التكفل بإنجازها مستقبلاً حسب سلم الأولويات. وبما يتوافق واحتياجات وخصوصيات كل بلدية مع مراعاة الاقتراحات التي يمنحها أبناء المنطقة مقابل العمل على إحياء دور المكلفين بالإعلام بكل بلدية لاستقبال المواطنين وتوجيههم والاستماع لانشغالاتهم وتدوينها ومراعاتها بالمداولات لمقارنة ما تم مناقشته من المقترحات اللفظية والكتابية، كما أن هذه التعليمات تم الإشارة فيها إلى متابعة رؤساء البلديات لصيرورة تلك المقترحات من خلال تقديمها للسلطات الولائية، حيث تقوم تلك الجهات بمراقبتها ومتابعتها<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد العزيز الرمانى، التواصل الإداري: غياب الشفافية والحس الاختياري، مقال في المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 8، 99، ماي 2001، دار النشر المغربية، الرباط، الدار البيضاء، ص 87\_86.

<sup>2</sup> السيدة علول، الخبرة في الاتصال المؤسسي والإعلام، مقال صحفي "لا توجد إرادة سياسية لوضع مخطط وطني للاتصال في الجزائر"، مقال صحفي في جريدة الفجر، نشر يوم 02 ماي 2008.

<sup>3</sup> صافية نسناس، تجسيد مشروع البلدية الذكية بالإدارة المحلية يتقدم على وقع النقائص، مقال صحفي جريدة المحور، على الموقع: <http://elmiwar.com/ar/ind>، تاريخ الإطلاع 2017/04/11، على الساعة 18:30 سا.

إن الإدارة المحلية في الجزائر لم تستطع استغلال ذلك الاتجاه السليم والصحيح والمتمثل في إقامة الاتصال والانفتاح أكثر على المواطنين، وبالتالي أصبح من الضروري تكوين الوعي حول أهمية الاتصال في الإدارة المحلية بمختلف فروعها كوظيفة إدارية قائمة بذاتها، وتشرف عليها الإدارة العامة حتى توفر الحد الأدنى من الفعالية الاتصالية للإدارة في عملها أولاً، ثم مع المواطن ثانياً، والباقيين ثالثاً، ولا يمكن أن يعهد الاتصال برمته لهيئات أخرى كالسياسيين والمنتخبين مثلاً، فالإتصال لا يقتصر فقط على هذا الجانب أو ذاك لأن علاقة المواطن بالإدارة المحلية متعددة الجوانب وليست سياسية فحسب<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : تفعيل دور وسائل الاتصال المحلية في تحسين الخدمة العمومية:

تؤدي وسائل الاتصال المحلية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ليس لكونها في وضع أفضل لمعرفة الاحتياجات المعنوية لإقليم من الأقاليم وخدمته، بل لأنها أيضاً تعمل على مشاركة المواطنين في الشؤون العامة<sup>2</sup>. إن للإعلام دور كبير في الرفع من جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية وفي تحقيق الشفافية والحكامة الجيدة وترسيخ وعي حقوقي في المجتمع المحلي<sup>3</sup>. ويعد الإعلام المحلي مدخلاً ناجعاً لنشر الديمقراطية والحدثة ونشر وتكريس ثقافة الحوار بين مختلف مكونات المجتمع التي تشدد على احترام حقوق الإنسان وامتيازاته وقناعاته وتوسيع ممارسة الحريات ومواجهة كل أنواع التحديات المطروحة عليه في مختلف المجالات.

كما يعبر الإعلام المحلي عن فضاءات ومنابر للتعبير، حيث لها وجود قانوني وتصدر على شكل صحف ودوريات مطبوعة أو محطات إذاعية وقنوات تلفزيونية تغطي منطقة

<sup>1</sup> \_بلقاسم بن روان وفاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> \_عيسى محمود الحسن، الإعلام والتنمية، زهران للنشر والتوزيع، دون سنة النشر، ص92

<sup>3</sup> \_الزبير مهداد، الإدارة العمومية والإعلام، مقال صحفي في صحيفة إيلاف، على الموقع: <http://elaph.com> ، تاريخ الإطلاع: 2016/07/23، على الساعة 17:00.

جغرافية معينة ومحددة داخل بلد معين<sup>1</sup>. ويكون مقر هذه الوسائل الإعلامية المحلية على مستوى الفضاء الجغرافي التي تتواجد فيها، وهذا الشرط أصبح حاليا غير ضروري وذلك راجع إلى التطور الهائل الذي عرفته التكنولوجيا الرقمية الحديثة والإعلام الآلي والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث تسمح بتغطية إعلامية لمنطقة جغرافية محلية أو جهوية معينة عن موقع جغرافي آخر ويكون بعيدا كل البعد عن الجمهور الذي يسعى أن يتابعه، أي الجمهور المقصود.

عرفت الجزائر منذ الاستقلال نقسا كبيرا في السياسة الاتصالية والإعلام العمومي المحلي والذي يرجع إلى الإرث التاريخي، فالميكانيزمات والنشاطات التي وجدت ترجع إلى العمليات التي تركها المعمرون وأمام هذا الغياب للخطوات العريضة للسياسة الاتصالية المحلية، فقد تم تسيير وتخطيط وتوجيه الفضاءات والمنابر الإعلامية والصحفية حسب منطق الدولة الوطنية لصالح الأمة الواحدة ولقائدة الشعب الواحد دون أن تترك للمبادرات المحلية جزء من الحرية أو من الاستقلالية وانتحل محل الفراغات والنقص في الاتصال العمومي المحلي<sup>2</sup>.

لقد أصبحت الدولة المركزية تتحكم في كل القرارات المعبرة في مجال الاتصال الوطني والمحلي، وهذه الأوضاع جعلت من الاتصال والإعلام المحلي كأنه غير ضروري ولسنا بحاجة إليه لأن وسائل الإعلام الوطنية تؤدي وظيفة مهام الإعلام المحلي، وذلك من أجل الاستمرارية المركزية في القرار والتسيير وعملية الاتصال نحو المواطن. وبالتالي نجد هناك نقص للنصوص والتشريعات التي تؤسس وتنظم الاتصال العمومي المحلي، مما يدفع بنا إلى

---

<sup>1</sup> تواتي نور الدين، قراءة في سياسات الإعلام والاتصال المحلي في الجزائر (نظرة عن الإعلام المحلي واللامركزية في الجزائر)، مقال في المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد3، فيفري 2014، ص29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص29.

القول أن هناك عمل يحتاج لمبادرة المشرع والسلطة التنفيذية للاهتمام ووضع فضاء لسياسة وطنية اتصالية محلية وجهوية عمومية<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ذلك، نجد أن وسائل الاتصال المحلية في الجزائر تعبر ولو نسبيا عن كل المشاكل التي يعاني منها المواطن الجزائري في مختلف المجالات، وما تنشره الصحف العمومية والمستقلة تحديدا في الصفحات المخصصة لمواضيع تتعلق برصد القرارات والمشاريع الحكومية في مختلف المجالات ونشر المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتأتي هذه المواضيع في شكل ريبورتاجات أو تقارير أو تحقيقات أو أي نوع إعلامي آخر يعده الإعلاميون بأنفسهم بناء على معلومات وتصريحات تأتيهم من الجهات الرسمية أو من خلال تغطياتهم للظواهر والأحداث الموجودة في المجتمع المحلي، وقد تأخذ المادة الإعلامية شكل شكاوي أو كتابات يساهم بها القارئ من خلال الصفحات الحرة والمنابر الإعلامية المتاحة له، فتكشف عن اهتمامات معينة في مجال أزمة السكن والبطالة ونقص المشاريع الفلاحية أو السياحية أو الصناعية<sup>2</sup>.

وعليه أصبح من الضروري تكريس حرية الإعلام ومواكبته للنشاطات على الصعيد المحلي، لأنه في كثير من الأحيان نجد الدولة تحتكر هذا المرفق الحيوي في مجال تنظيمه ورقابته، ولا بد من إعطاء أهمية للإعلام العمومي، فالإذاعات المحلية تعد وسائل جيدة يمكنها أن تستقطب عدد كبير من المواطنين<sup>3</sup>. كما أنه من الضروري وضع سياسة اتصالية محلية تجعل الفضاءات التعبيرية بين أخذ ورد بين مختلف الفاعلين المحليين لتلبية

---

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص30.

<sup>2</sup> \_ إلهام صفوة وربيعة فدوشي، مداخلة بعنوان الاتصال التنموي (الأسس، الوظائف، الإستراتيجيات)، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة المدية.

<sup>3</sup> \_ بوحنية قوي، الإعلام الحديث والديمقراطية التشاركية من الإدارة إلى البرلمان من كتاب الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية\_دراسة حالة تونس، الجزائر، المغرب نموذجا، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص30.

احتياجات المواطن الاتصالية والإعلامية المتزايدة بدل توجه هذا الأخير إلى الوسائل الإعلامية الأجنبية الأخرى من أجل ذلك. ويجب على المواطن أن يقرأ ويسمع ويشاهد نفسه محيطه وفضاءه في كل الفضاءات وخاصة المحلية منها، بالإضافة إلى تلك الوسائل والمنابر التي تسمى نفسها وطنية ومركزية ودولية أو حتى عالمية، بحيث أن الإعلام المحلي يسعى أن يكون مرآة صادقة ووفية للرأي العام المحلي كما هو الشأن بالنسبة للإعلام الوطني<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى على الإدارة المحلية أن تخرج من حدود مقرها إلى أماكن تواجد المواطن، وأن تستغل كل فضاء كدور الشباب، دور الثقافة، والمكتبات والتجمعات الثقافية والتجمعات المدنية، المعارض، لإعلام المواطنين بنشاط المجلس البلدي ونشر ثقافة المواطنة والمشاركة في الحياة المدنية المحلية، وعلى مسيري الإدارة المحلية استعمال كل التكنولوجيات الحديثة المتاحة لإعلام المواطنين كالانترنت وباقي الوسائط الحديثة.

### **المطلب الثالث: تكنولوجيات الإعلام والاتصال و تحسين الخدمة العمومية المحلية في الجزائر:**

تعتبر الجزائر من بين دول العالم الثالث التي تتعرض لضغوطات العولمة التكنولوجية، حيث أصبحت تكنولوجيات الإعلام والاتصال مطلبا أساسيا ورافدا من روافد التقدم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. إن تنفيذ إستراتيجية تطوير المجتمع المعلوماتي يتطلب دعم مؤسساتي مهم يأخذ بعين الاعتبار البعد المتعدد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وموارد مالية مهمة.

ولقد بدأت الجزائر في تطبيق برنامج الإصلاح الإداري منذ سنة 2000، حيث تولت ذلك اللجنة الوطنية لإصلاح هيكل ومهام الدولة ومست عملية الإصلاح التي تقوم بها

---

<sup>1</sup> \_تواتي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 22\_29.

اللجنة كل من الهياكل التنظيمية، المهام، الإجراءات والعلاقات بين الإدارات. وكل هذه الإصلاحات تحت مسمى مجتمع المعلومات والاتصالات<sup>1</sup>. ويعتبر إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال أحد المحاور الأساسية للإصلاح الإداري، فهي تمنح فرصة استثنائية لتجاوز النماذج المركزية للتخطيط، التسيير والإدارة، ودعت الضرورة لاستعمال نموذج الإدارة الإلكترونية نظرا لتزايد الطلب على خدمات نوعية وملائمة سريعة الحصول عليها. ويوفر برنامج الإدارة الإلكترونية في هذا الإطار:

\_ اللامركزية وانتقال مراكز اتخاذ القرار إلى المستويات المحلية.

\_ داوم الاتصال بين الدولة وباقي الهيئات الأخرى كالمؤسسات المنتخبة، الجماعات المحلية والمجتمع المدني.

\_ تقديم الخدمات عن بعد مثل تقديم الوثائق الرسمية عبر الشبكة، تقديم المطبوعات وتوفير المعلومات عن بعد التي تهتم المواطن.

\_ إمكانية استعمال المواطن لأنظمة المترابطة فيما بينها لأي معلومة تخص الصالح العام.

إن تبني الجزائر لإستراتيجية تطوير وسائل الإعلام والاتصال التكنولوجية، يبرز أساسا في ترقية وظائف مؤسساتها الحكومية الرسمية وتجاوز الفلسفة التنظيمية التقليدية القائمة على التجهيزات اليدوية في تقديم الخدمات، لكن في ظل الاهتمام المتزايد لتجسيد آلية من آليات الحكم الراشد والمتمثلة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى أداء الحوكمة الإلكترونية المحلية، فإنه يغيب فيها عنصر مهم وهو إشراك الفواعل غير الحكومية في تلك الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ربيعة فندوشي، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> \_ عبد اللطيف بوروبي، المنافسة الإلكترونية في المشاركة السياسية، دراسة حالة الجزائر منذ 2008، مقال في مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد الأول، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة.

ومع نهاية سنة **2013**، أطلقت وزارة الداخلية مشروع المواطن الإلكتروني لأول مرة في الجزائر والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، حيث يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز **30** ثانية وهذا ما يخفف من معاناة الجزائريين في استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجسا يوميا لكل مواطن يقصد مصالح البلدية أو الدائرة. بالإضافة إلى رقم وطني لكل جزائري وجزائرية يحل محل كل الوثائق وتقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة وجواز السفر وغيرها والاكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية التي ستكون بطاقة رقمية تكون مدة صلاحيتها مدى الحياة. ويعد هذا الإجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية التي تعد كمحور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية **2013**<sup>1</sup>، ويتضمن هذا البرنامج ثلاثة عشر محوراً رئيسياً، حيث يتم إعداد تقييم لكل محور متبوع بتحديد الأهداف الكبرى والخاصة لتنفيذها، ويشمل هذا المشروع وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات وبين الوزارات، يكون بمثابة البوابة الرقمية للحكومة التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية باستعمال الوسائل التكنولوجية من خلال رقمه الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة إعلامية مدمجة. بالإضافة إلى إدراج بعض الخدمات في الشبكة لصالح المواطن، الذي يعتبر مكسب هام لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العمومية وحملها على تبسيط سيرها وخدمة المواطن بالطريقة الملائمة، وبترجم هذا المحور الإستراتيجي أيضاً إرادة سياسية واضحة لتطوير الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.

يتضمن برنامج الجزائر الإلكترونية محاور أخرى منها تعزيز هياكل الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي ودعم البحث في مجال التطوير والابتكار وتأهيل الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي الوطني في هذا المجال، بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ مخطط

---

<sup>1</sup> العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مقال في مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ص43.

الاتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر. ومن جهة أخرى تتمثل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية في امتلاك تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمهارة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية والشراكات الإستراتيجية وتحديد نظام مؤشرات للمتابعة والتقييم مما يسمح بتحديد تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتمين مدى تنفيذ المخطط الاستراتيجي بشكل دوري<sup>1</sup>.

وبشكل عام يمكن تحديد أهم المشاكل والتحديات التي تواجه الجزائر في مجال تبني تكنولوجيات الإعلام والاتصال كما بينت ذلك إحدى الدراسات، والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

\_التشتت وعدم التنسيق في المشاريع الوطنية المختلفة للمعلوماتية.

\_لا يزال مشروع الإدارة الإلكترونية الجزائرية في مرحلة تطور، بالإضافة إلى غياب رؤية واضحة لاستكمال هيكلته وأطره المختلفة.

\_إن الوضع الحالي للبنية التحتية على مستوى معظم الإدارات العمومية المحلية، يعتبر نوعاً ما كافياً لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية.

\_لا تعتبر أي مبادرة حكومية إلكترونية كاملة ما لم هناك تنسيق بين المسائل الإدارية والخدمات في الإدارات الحكومية على المستوى الداخلي والخارجي.

---

<sup>1</sup>\_المرجع نفسه، ص44.

<sup>2</sup>\_المرجع نفسه.

## خلاصة:

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن الإدارة المحلية الجزائرية التي تعمل على تقديم عدة خدمات للمواطن على المستوى المحلي نجدها اليوم عرضة لعدة تحديات خصوصا في ظل التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وبالتالي أصبح من الضروري تبني إستراتيجيات اتصال عمومي محكمة تهدف أساسا إلى تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، وذلك ضمن المسعى الهادف إلى عصرنة الإدارة وإعادة الاعتبار إليها من خلال تأهيل المرافق العمومية التابعة لها.

## الفصل الخامس:

### تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول لمحة عن ولاية بلدية برج بوعريريج، مع التعريف بمقر إدارة الولاية والبلدية، ويتضمن المبحث الثاني تحليل للجداول البسيطة المتعلقة بمتغيرات المبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة)، وكذا الجداول المتعلقة بمحاور أسئلة الإستمارة، وفي المبحث الثالث فيه عرض لبعض للجداول المركبة المتعلقة بمتغيرات المبحوثين وعلاقتها ببعض متغيرات الدراسة. ونستعرض في المبحث الرابع أهم نتائج الدراسة الميدانية.

## الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (ولاية وبلدية برج بوعريريج)

يعود أصل تسمية برج بوعريريج إلى عهد الأتراك العثمانيين ولم يظهر لفظ\_البرج\_ إلا في وثائقهم وأرشيفهم، حيث يطلق هذا اللفظ على المناطق المرتفعة المخصصة للحراسة والمراقبة. وفي إقليم ولاية برج بوعريريج أطلق الأتراك اسم\_البرج\_ على عدة أماكن عبر تراب الولاية مثل: برج زمورة، برج الغدير، برج مجانة وغيرها، وتعني كلمة البرج عموماً: المكان المرتفع المطل على مختلف الجهات المجاورة والمنخفضة حوله، ولفظ\_برج\_ في اللغة العربية يعني الظهور والبروز والارتفاع واليبين. أما \_بوعريريج\_ فكثيراً ما تداول هذا اللفظ سكان الولاية وأخذ عدة تأويلات منها<sup>1</sup>:

\_ إن لفظ بوعريريج مشتق من بابا عروج التركي الذي انتقل إلى الجزائر عام 1415، ويقال أن في عهده أعيد بناء البرج ورفعت قواعده من جديد، بعدما كان خربة مهلمة ومقر للصوص، واحتفاءً به سمي برج بوعريريج ونظراً لتقل اللفظ خفف إلى بوعريريج.

\_ هناك أسطورة أخرى تربط تسمية بوعريريج إلى شخص يمارس اللصوصية، وقطع الطريق على الناس عبر مضيق البيبان، ويتخذ من البرج مقراً له وكان يضع على رأسه فوقها ريشة طويلة، ولقب بإسم بوعريريج ونظراً لأفعاله غير المشرفة وتصغيراً له أطلق عليه السكان اسم بوعريريج.

\_ أما الرواية الثالثة في أصل تسمية بوعريريج هي أن الحارس التركي في مكان البرج(القلعة) كان يضع خوذة نحاسية فوق رأسه وعليها ريش على شكل عروج الديك(وهي شكل كل الخوذات العسكرية الخاصة بالحراسة آنذاك)، وقد ارتبط اسم البرج بهذا المظهر نظراً للخوذة

<sup>1</sup> مزيان وشن، إقليم ولاية برج بوعريريج عبر العصور، دار النشر وتوزيع الكتب جيتلي، 2006، ص12.

التي يعلوها شكل العروج، حيث كان الناس يطلقون على البرج في البداية اسم برج بوعريريج ثم مع مرور الزمن تحول إلى تصغير بإسم بوعريريج، وتعد الرواية الأقرب لأصل تسمية هذه الولاية<sup>1</sup>.

بعد احتلال المستعمر الفرنسي للمنطقة في شهر جوان 1841، عمل على إعادة بناء حصن البرج فوق الصخرة العالية الأنفة على ارتفاع 180م، وبعد ذلك قام بتأسيس ثكنة عسكرية بجانب هذا الحصن ونتيجة عدم استيعابها لعدد الجيوش الوافدة، خصصت السلطات الفرنسية ميزانية ضخمة لبناء ثكنة أخرى واسعة ومجهزة بكل الوسائل على بعد 400م شرق حصن البرج (وهي الآن حديقة عمومية للتسلية بالقرب من دار البريد). وبدأت حركة العمران تتوسع بجوار الثكنة الجديدة، حيث تم إنجاز أكثر من 20 مسكنا وتم إحصاء ما يزيد عن 90 عائلة أوروبية، وهي النواة الأولى لمدينة البرج، ومع بداية القرن العشرين زاد عدد الأوروبيين الذين استقروا فيها، حيث أصبح عددهم يزيد من 300 معمر وشجعهم السلطات الاستعمارية على الإستيطان ومنحت لهم أكثر من 1800 هكتار من أجود الأراضي المحيطة بمدينة البرج الصغيرة. وفي سنة 1868 تم إنشاء محافظة شرطة المدينة (مركز أمني) يهتم برعاية الشؤون المدينة للمعمرين والأوروبيين.

وإبتداء من تاريخ 03 سبتمبر 1870، أصبحت مدينة البرج بلدية كاملة الصلاحيات، حيث تم إنشاء سوقا أسبوعيا كبيرا، تأتيه السلع والمواشي من مختلف الجهات المجاورة، وبذلك أصبحت مدينة البرج الفتية أهم محطة في الطريق الوطني الرابط بين الجزائر وقسنطينة. وبعد استقلال الجزائر كانت ولاية برج بوعريريج دائرة تابعة لولاية سطيف، إلى حين التقسيم الإداري سنة 1984، وبمقتضى القانون رقم 306/84 المؤرخ بتاريخ 1984/08/24 الذي يحدد قائمة البلديات التي ينشطها رئيس الدائرة. وقسمت الولاية إلى 10 دوائر و 34 بلدية واستقلت مدينة برج بوعريريج للإشراف الإداري العام.

<sup>1</sup>\_المرجع نفسه، نفس الصفحة.

بلغ عدد سكان بلدية برج بوعريريج حوالي 700.000 نسمة حسب إحصائيات سنة 2016<sup>1</sup>، ويتوزعون توزيعاً غير منظم عبر أرجائها ويعود ذلك لعدة عوامل طبيعية ومناخية وتاريخية واقتصادية مؤثرة في انتشارهم بشكل متباين، حيث يقل عدد السكان في الشمال، ويغلب الطابع الجبلي والمناخ البارد بينما يرتفع الكثافة السكانية في الجهات الأخرى خاصة مركز الولاية بنسبة 24.25%، ثم تليها بلدية رأس الوادي بنسبة 7،62% من سكان الولاية، إضافة إلى عدة بلديات أخرى.

تم تأسيس محافظة مدينة البرج عام 1868، وبتاريخ 03 / 09 / 1870، أصبحت المدينة مقر البلدية كاملة الصلاحيات، حيث فتح فيها مكتب الحالة المدنية بعد الاستقلال. ومرت بثلاث مراحل أساسية من سنة 1962 إلى يومنا هذا.

تمتد المرحلة الأولى: من عام 1962 إلى 1967: حيث تميزت بتبعية البلدية إلى مندوبية خاصة، وهو نظام موروث من المعمرين. أما المرحلة الثانية: تمتد من عام 1967\_1990: تم تسير البلدية بموجب مرسوم 67/24 الذي يعتمد على المجالس المنتخبة والخاضعة لنظام الحزب الواحد، وذلك نظراً لتوفر البلدية على وسائل مادية وبشرية محدودة. وفي المرحلة الثالثة: من عام 1990 إلى 1996: تم تحديد ما يسمى بالمجالس المنتخبة في إطار التعددية الحزبية والذي يختلف أساساً عن التسيير السابق، لكنه كان بنفس الإمكانيات، وهو التسيير السائد إلى يومنا هذا.

---

<sup>1</sup> مديرية التخطيط والإحصاء لولاية برج بوعريريج التابعة لمديرية الإدارة المحلية لولاية برج بوعريريج.

## المبحث الثاني : تحليل الجداول البسيطة

لقد تم ملأ 200 استمارة بمقابلة مع مجموعة من المواطنين على مستوى المصالح الإدارية لبلدية وولاية برج بوعريريج(مصلحة الحالة المدنية، البيومترية، مختلف الفروع الإدارية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوساطة الإدارية، ..... ) وبهدف وصف العينة المبحوثة، تأتي هذه الجداول أدناه لتوضيح سماتها حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية. وكذا تحديد واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، كما تتضمن جداول رأي المواطن حول مختلف الخدمات العمومية، بالإضافة إلى الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية من خلال مختلف المؤشرات المترجمة في أسئلة فرعية.

### \_ متغير الجنس:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	131	65.5
أنثى	69	34.5
المجموع	200	100

### قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن فئة الذكور تمثل نسبة 65.5%، بينما نجد نسبة 34.5% تمثل فئة الإناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة العينة المختارة، حيث نجد أن فئة الذكور هي الفئة أكثر إقبالا لطرح آرائهم وكذا الإجابة عن الأسئلة المطروحة وإسماع صوتهم رغبة منهم في تغيير الواقع على عكس فئة الإناث.

## \_ متغير السن:

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة%	التكرار	السن
35.5	71	من 18 إلى 27 سنة
37.5	75	من 28 إلى 37 سنة
13	26	من 38 إلى 47 سنة
10	20	من 48 إلى 57 سنة
4	8	أكثر من 57 سنة
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه، نجد أن أفراد العينة يسود فيها عنصر الشباب بنسبة عالية وهي متقاربة بين فئتي 18 إلى 27 ومجموعها يفوق نصف العينة، وهذا ما نسبته 37.5% و 35.5%، وتجاوب هذه الفئة يرجع إلى المستوى التعليمي الذي تتمتع به عن باقي الفئات، في حين نجد أن ما نسبته 13% تمثل فئة من 38 إلى 47 سنة ثم تأتي فئة من 48 إلى 57 بنسبة 20%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 57 سنة بنسبة 4%.

## \_ متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.0	4	ابتدائي
14	28	متوسط
29.5	59	ثانوي
54.5	109	جامعي
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

يوضح الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة للمستوى الجامعي بنسبة 54.5 % ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 29.5% وينسب أقل نجد المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 14% و2%، مما يشير أن نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة من الطبقة المتعلمة، وهي الفئة الأكثر إقبالا على مصالح الإدارة المحلية بسبب تنوع وتعدد حاجاتها وانشغالاتها.

## \_ متغير الوضعية المهنية:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية.

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
61	122	عامل
20	40	طالب
5.5	11	متقاعد
13.5	27	بطل
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه ما نسبته 61% تمثل فئة العاملين وذلك باختلاف تخصصاتهم ومهنتهم (إداريين، أساتذة، موظفين في الأمن، أطباء، مهندسين، حرفيين..)، ثم تليها فئة الطلبة بنسبة 20% وهي الفئة التي يفوق سنها 18 سنة، ثم تليها فئة البطالين بنسبة 13.5%، وأخيرا فئة المتقاعدين بنسبة 5.5%.

الجدول رقم(08): يوضح مدى شعور المواطن بالارتياح أثناء توجهه إلى مصالح الإدارة المحلية.

النسبة %	التكرار	
32.5	65	نعم
67.5	135	لا
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 67.5% من المبحوثين عبرت عن عدم الشعور بالارتياح أثناء التوجه نحو مصالح الإدارة المحلية بسبب الصعوبات والعراقيل التي يواجهونها (كالبيروقراطية الوسطة، المحسوبية..) على مستوى مصالح الإدارة المحلية، وهو ما انعكس سلبا على صورتها.

فعلى الرغم من الإصلاحات التي تشهدها بعض مرافق الإدارة المحلية (مرافق البلدية والولاية)، التي تهدف أساسا إلى تحسين نوعية الخدمات. إلا أنه لاحظنا نوع من الاستياء وعدم الرضا لدى بعض المواطنين، خاصة ما يتعلق بالوثائق الإدارية (من خلال الملاحظات التي قمنا بها على مستوى بعض مصالح البلدية)، مما أدى في بعض الأحيان إلى حدوث

سوء تفاهم بينهم وبين موظفي هذه المصالح، وقد يتجاوز ذلك إلى حد العنف اللفظي، ومن جهة أخرى فإن انتظار المواطنين لفترات طويلة للحصول على بعض الخدمات، يدفع البعض منهم إلى استخدام الوساطة واستعمال العلاقات الغير الرسمية لتلبية حاجاتهم من هذه المصالح<sup>1</sup>. وفي المقابل نجد نسبة 32.5 % من المبحوثين عبرت عن الشعور بالارتياح أثناء التوجه لدى مصالح الإدارة المحلية، وهي تشير إلى الفئة التي استحسنّت بالإصلاحات الحاصلة على مستوى بعض مرافق الإدارة المحلية من خلال تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**الجدول رقم (09): يوضح تقييم المبحوثين لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية.**

النسبة %	التكرار	
6	12	جيد
61.5	123	مقبول نوعا ما
24	48	سيء
8.5	17	سيء جدا
100	200	المجموع

**قراءة الجدول:**

من خلال الجدول المبين أعلاه، يبقى أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية هو أسلوب مقبول نوعا ما عند نسبة 61.5%، فسياسة إعادة تأهيل المرافق العمومية للإدارة المحلية

<sup>1</sup> ملاحظة بدون مشاركة (محور تحديد نمط الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن)، وذلك يوم 2017/01/17 على مستوى مصلحة الحالة المدنية، من الساعة 11:30.

وإعادة رسكلة مواردها البشرية في إطار الإصلاحات التي باشرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عرفت نوع من التجسيد في الواقع، بالإضافة إلى جملة النصوص والتعليمات القانونية التي تؤكد على ضرورة الاستقبال الجيد للمواطن، باعتبار أن ذلك يمثل إحدى اللبئات الأساسية في استرجاع ثقة المواطن. كما يرجع ذلك إلى تمتع بعض الموظفين بمستوى علمي وثقافي مقبول من خلال إلتحاق بعض الموظفين ذوي مستوى جامعي بمصالح الإدارة المحلية وهو الأمر الذي يمكن من تهيئة السبل لإعادة النظر في علاقة الإدارة بالمواطن. ومن جهة أخرى نجد ما نسبته 24% عبرت عن وجود أسلوب سيء لدى الموظف في تعامله مع المواطن.

وفي المقابل ترى نسبة 8.5% من المبحوثين أن أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية مع المواطن هو سيء جدا، وتشير هذه النسبة في الغالب إلى الفئة التي تستخدم العنف اللفظي كوسيلة للضغط على الموظف بهدف الحصول على الخدمة بشكل فوري وسريع، وهذا ما لاحظناه على مستوى بعض مصالح الإدارة المحلية خاصة البلدية<sup>1</sup>، وذلك في إطار تحديد طبيعة العلاقة الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطن، حيث لاحظنا أنه بمجرد انتظار المواطنين لدقائق معينة، يقابله نوع من التذمر والاستياء لدى البعض منهم، وهو ما يدفع بعض الموظفين بدورهم للتصرف بأسلوب غير لائق، ويفرض عليهم الاستعانة بالأمن الداخلي لمصالح الإدارة.

يعتبر أسلوب تعامل واستقبال المواطن الحلقة الأولى والأساسية التي تترتب عنها سلسلة من التفاعلات اللاحقة بين الطرفين، حيث يصنع المتكلم المبادرة ويتيح المخاطب في الوقت نفسه الفرصة للإسهام في الكلام وفي خضم هذا التبادل والتفاعل، تبرز أهمية الكلمة الطيبة التي تحمل في طياتها أساسيات التفاهم والتحاور الإيجابي، فهي دعامة أساسية لفتح الطريق

---

<sup>1</sup> ملاحظات بدون مشاركة (محور تحديد طبيعة الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن)، وذلك يوم: 19\_22\_26 / 01 2017/ على مستوى مصلحة الحالة المدنية لبلدية برج بوعرييج.

نحو الوفاق الاجتماعي باعتبارها اللبنة الأولى لإرساء مجتمع متماسك، وكلما انحرفت الكلمة وانزاحت عن وظيفتها إلا واتسعت دائرة العنف بين المتحاورين بمعنى أنه كلما كان الاتصال اللفظي إيجابيا، قلت نزاعات العنف وكلما انسدت قنوات الاتصال بين المتحاورين أو تقلصت ازدادت نزعاتهم، فالعبارات التي يستخدمها الموظف في استقباله للمواطن هي بمثابة نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة أو عليها<sup>1</sup>. ذلك أن هذا الموقف ينتج انطبعا أوليا لدى المواطن وبشكل لديه أحكاما فورية (التفسير والحكم) ليس فقط على الموظف، وإنما على المؤسسة العامة، وهو ما يحدد سلوكه نحو المؤسسة سلبا وإيجابا.

يمكن القول أن التعامل اليومي للمواطن الجزائري مع الإدارة المحلية وتعامل هذه الأخيرة معه، هي العناصر المشكلة للتجربة التي يشكل المواطن انطباعاته الخاصة حول هذه المؤسسة. وفي هذا الإطار أكدت الباحثة **سوفي ديموتون** في دراسة لها "أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار استقبال الزبون وطريقة التعامل معه لأنه يؤثر على صورة المؤسسة، لذا يجب أن تحاول تحسين هذا الاستقبال إلى أبعد حد ممكن من خلال استقبال أي زائر للمؤسسة ببعض الحرارة مهما كان مستواه وشكله ونوع نشاطه.

**الجدول رقم (10): يوضح مدى وجود هياكل مادية على مستوى مصالح الإدارة المحلية لضمان راحة المواطن.**

النسبة %	التكرار	
29	58	نعم
42.5	85	لا
28.5	57	نوعا ما
100	200	المجموع

<sup>1</sup> \_دليلة فرشان، مرجع سبق ذكره، ص163.

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 42.5% من المبحوثين عبرت عن عدم وجود هياكل مادية على مستوى مصالح الإدارة المحلية خاصة البلدية (قاعات الاستقبال، المكيفات الهوائية،.....)، والتي من شأنها تضمن راحة المواطن. فعلى الرغم من الإصلاحات التي تشهدها مصالح الإدارة المحلية كمرافق عمومية (مصالح الولاية خاصة) تعمل على تقديم الخدمة العمومية إلا أنها تفتقر إلى الوسائل الضرورية ولأدنى الشروط لاستقبال المواطن، وهو ما وجدناه على مستوى بعض المصالح الإدارية (انعدام الكراسي، انعدام لوائح الإعلانات، غياب النظافة..)، في حين عبرت نسبة 29% عن ارتياحها لوجود هياكل لاستقبال المواطنين بشكل جيد، والذي يتجسد في بعض المصالح على مستوى البلدية (مصلحة البيومترية، الحالة المدنية) وتبقى مقبولة عند أفراد العينة المبحوثين بنسبة 28.5%.

الجدول رقم (11): يوضح الوسيلة الاتصالية المفضلة لدى المواطن للاتصال بمسؤولي

## الإدارة المحلية.

النسبة %	التكرار	
53	106	الوسيلة الشفهية
27	54	الوسيلة الكتابية
20	40	الوسيلة الالكترونية
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 53% تفضل الوسيلة الشفهية للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث أصبح ذلك سمة بارزة على مستوى الإدارة العمومية عموماً وفي الإدارة المحلية بصفة خاصة، فهناك دراسات أثبتت أن ثقافة المواطن الجزائري كفرد يعتمد في اتصاله بالإدارة على الاتصال الشفهي<sup>1</sup>. كما يرجع ذلك إلى المقدرة الإقناعية التي تتميز بها الوسائل الشفهية عن باقي أنواع الوسائل، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بعنصر الوساطة، حيث يميل بعض المواطنين إلى استخدام الاتصال الشفهي (المقابلات) كوسيلة للبحث عن الوساطة مع مسؤولي الإدارة المحلية.

ومن جهة أخرى تبين النتائج أن نسبة 27% تفضل استخدام الوسائل الإلكترونية في ذلك، وتمثل فئة الشباب التي تستخدم الوسائل الإلكترونية بشكل كبير، حيث تراها الوسائل المثلى لتحقيق الاتصال الفعال وتلبية حاجاتها، خاصة مع تزايد استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعبير عن الانشغالات والاحتياجات. أما نسبة 20% فهي تفضل استخدام الوسائل المكتوبة (كالمراسلات، سجل الشكاوي...) للتعبير عن انشغالاتها وآرائها.

**الجدول رقم (12): يوضح مدى حصول المواطن على المعلومات والقرارات الجديدة بكل شفافية.**

النسبة %	التكرار	
34.5	69	نعم
65.5	131	لا
100	200	المجموع

<sup>1</sup> \_ فاطمة الزهراء وأمير علي، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية، كلية العلوم السياسية الإعلام، جامعة الجزائر 3، جامعة الجزائر، 2010\_2011، ص 238.

## قراءة الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 65.5 % أكدت على عدم حصولها على المعلومات والقرارات الجديدة بكل شفافية من طرف الإدارة المحلية (البلدية والولاية). فعلى الرغم من الاهتمام بضرورة تفعيل الحق في إعلام المواطن كحق مكرس في جميع التشريعات والقوانين وحرص السلطات الوصية على تطبيق مختلف التعليمات والمناشير التي أصدرتها الوزارة، مع ذلك يبقى إعلام المواطن على المستوى المحلي ضعيفا، ولا يركز على قيم الشفافية والنزاهة.

ويمكن تفسير ذلك في بعض الأحيان بالسلوكات الممارسة من قبل موظفي الإدارة، منها اللامبالاة والتسيب، خاصة على مستوى البلديات. فالمواطن يجد صعوبة كبيرة في الحصول على أدنى معلومة التي هو بحاجة إليه، وفي حالة الحصول عليها فهي غير كاملة ودقيقة وهذا ما لاحظناه على مستوى بعض مصالح الإدارة البلدية، حيث يقتصر الأمر في الغالب على وضع إعلانات على جدران هذه المصالح بشكل عشوائي وغير منظم، كما نلاحظ انعدام لوحات إرشادية لتوجيه المواطنين<sup>1</sup>.

إن غياب سياسة إعلامية لتكريس حق المواطن في الوصول إلى المعلومات بكل شفافية هو أحد الأسباب الأساسية في تعميق الهوة بين المواطن والإدارة وكذا ضعف مشاركته المحلية. ومن جهة أخرى نجد نسبة 34.5 % عبرت عن حصولها على المعلومات الإدارية بكل شفافية من مصالح الإدارة المحلية (البلدية\_الولاية)، وتشير هذه النسبة إلى الفئة التي لا تجد صعوبة في الحصول على المعلومات الإدارية من هذه المصالح من جهة. ومن جهة أخرى تشير إلى الفئة التي تستخدم الوساطة والعلاقات الغير الرسمية في الحصول على المعلومات من هذه المصالح، كما نجد أنه هناك بعض المصالح الإدارية خاصة على

---

<sup>1</sup> ملاحظة بدون مشاركة (محور إعلام المواطن) على مستوى مصالح بلدية برج بوعرييج، يوم 2017/01/28، على الساعة 14:30.

مستوى الولاية (مصلحة النداء الهاتفي) التي تعمل على الرد على كل انشغالات وشكاوي المواطنين. إن ندرة الاتصال الموجه من الإدارة إلى المواطن، خاصة حول ما يحتاجه من معلومات ليتمكن من الاندماج والتعاون، إنما يمس بتصميم بنية المنظمة المحلية<sup>1</sup>. كما أن إتاحة المعلومات الإدارية العامة هو موضوع حقوقي شائك، حيث يطرح عدة إشكاليات قانونية مثل تحديد الطرف المبادر، هل يجب على الإدارة العمل على توفير المعلومات باستمرار، أما فقط عندما يكون هناك طلب من المواطن ثم هل لهذا الطلب شروط ومقاييس؟، وهل يتم تحديدها قانونيا وتنظيميا؟.

**الجدول رقم(13): يوضح إمكانية اطلاع المواطن على الوثائق الإدارية المهمة على مستوى الإدارة المحلية.**

النسبة %	التكرار	
43	86	نعم
57	114	لا
100	200	المجموع

**قراءة الجدول:**

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 57% عبرت عن عدم وجود إمكانية للإطلاع على الوثائق الإدارية المهمة على مستوى الإدارة المحلية. وفي هذا الإطار نجد أن جميع التشريعات القانونية في مجال الإدارة تنص على حق المواطن في الإطلاع على الوثائق الإدارية. ومن خلال مقابلتنا لبعض المواطنين أثناء عملية توزيع الاستثمارات، عبروا عن تمكنهم من ذلك، حيث يرجع البعض منهم أساسا إلى رفض مسؤولي الإدارة المحلية، في

<sup>1</sup> \_ فاطمة الزهراء أميرة علي، مرجع سبق ذكره ، ص170.

حين يرجع البعض الآخر إلى وجود بيروقراطية على مستوى الإدارة المحلية. وفي المقابل نجد أن ما نسبته 43% عبرت عن إمكانية الإطلاع على مختلف الوثائق الإدارية التي تهمها، حيث تعكس هذه النسبة الفئات التي تتوجه في الغالب إلى مصالح الولاية بحكم أن هذه الأخيرة حققت تطور ملحوظ من حيث إعلام المواطن والإطلاع على الوثائق الإدارية (كمصلحة الوساطة الإدارية، خلية الإعلام والاتصال).

إن وجوب الإعلام بالحقوق والواجبات مرتبط بوجود تبرير القرارات، إمكانية الإطلاع على الوثائق الإدارية، عرض وشرح النشاطات، إتاحة ونشر المعلومات الضرورية للمشاركة... " فلا يمكن تصور مشاركة فعلية وفعالة من دون إطلاع وافر على المعلومات الضرورية لتكوين الرأي والاختيار بكل حرية<sup>1</sup>.

الجدول رقم(14): يوضح مدى حضور المواطن لمداولات المجالس المنتخبة.

النسبة		التكرار			
7		14		نعم	
93	47	186	94	_عدم وجود اهتمام لدى المواطن بحضور هذه المداولات	
	13.5		27	_عدم السماح بحضور المواطن لهذه المداولات	
	32.5		65	_لأن لا يتم الاستماع لأراء وانشغالات المواطنين	
100		200		المجموع	

<sup>1</sup> \_فاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص147.

## قراءة الجدول:

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه، نجد أن أغلبية المبحوثين (أفراد العينة) عبروا عن عدم حضورهم لمداومات المجلس الشعبي البلدي والولائي بنسبة 93%، ومن الأسباب نجد عدم وجود اهتمام ووعي لحضور مثل هذه المداومات بنسبة 47%، في حين نجد نسبة 13.5% ترجع السبب في ذلك إلى عدم السماح لهم بحضور هذه المداومات وعدم إعلامهم بها، على الرغم من أن التشريعات القانونية تنص على حق المواطن في حضور هذه المداومات، وهو ما لاحظناه خاصة على مستوى مصالح الإدارة البلدية، حيث لا يتم إعلام المواطنين في الغالب بهذه المداومات، بالإضافة إلى قيام ممثلي المجالس المنتخبة (البلدية خاصة) بإجراء هذه المداومات في قاعات غير محددة. في حين ترى نسبة 32.5%، أن هذه المداومات لا تعكس اهتمامات وانشغالات المواطنين، حيث نجد أغلبية ممثلي هذه المجالس لا يستمعون للمواطنين ولا يسمحون لهم بالتدخل أثناء إجراء المداومات وبالتالي يصبح حضورهم لهذه المداومات لا يكتسي أي أهمية بالنسبة لهم.

وفي المقابل نجد نسبة 7% عبرت عن حضورها لمداومات المجالس المنتخبة المحلية، وهي تشير في الغالب إلى فئة ممثلي المجتمع المدني من جمعيات ولجان الأحياء التي تحاول معرفة واستطلاع مختلف المشاريع المقترحة من طرف المنتخبين ومحاولة توصيل مختلف الانشغالات والشكاوي المتعلقة بالمواطنين.

الجدول رقم (15): يوضح مدى مشاركة المواطن في اجتماع موسع في الإدارة.

النسبة %	التكرار	الفئات / التوزيع
12.5	25	نعم
87.5	175	لا
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% لم يسبق لها أن شاركت في اجتماع موسع مع الإدارة، مما يعكس ذلك تغييب المواطن في فضاءات مفتوحة لإشراكه في تسيير شؤونه المحلية، في حين نجد نسبة 12.5% عبرت عن حضورها لبعض الاجتماعات مع الإدارة، وهي تشير في الغالب إلى فئة ممثلي المجتمع المدني وأعضاء لجان الأحياء التي تعمل بالتنسيق مع بعض المصالح الإدارية للبلدية والولاية حول بعض الانشغالات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (كالنظافة في الأحياء، المرافق الرياضية، معالجة القضايا الاجتماعية....).

الجدول رقم(16): يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن.

النسبة %	التكرار	
4	8	جيدة
61.5	123	عادية
34.5	69	سيئة
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

تبين النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 61.5%، ترى أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية، وتبقى صورة سيئة عند نسبة 34.5%. إن الصورة النمطية السلبية التي تعنت بها الإدارة الجزائرية هي بالأساس نتاج سياسات واقعية للإدارة ذاتها التي ساهمت وبقدر كبير في إفراز تراكم هائل من الصور السلبية وفي تسويقها وترسيخها في أذهان المواطنين. فقد ارتبطت صورة الإدارة المحلية الجزائرية بإرث مديد من القولية والتصوير النمطي، فهي

صورة أثبتت على خبرات تراكمية وإفرازات لمراحل تاريخية حاسمة تركت انطباعات لدى المجتمع الجزائري الذي عايشها وخضع إلى سياساتها<sup>1</sup>.

لقد ساهمت العديد من المشاكل الإدارية (كالبيروقراطية والوساطة والرشوة والمحسوبية والتسيب والإهمال واللامبالاة..) في تكريس صورة سيئة عن الإدارة المحلية لدى المواطن. وفي المقابل نجد ما نسبته 4% من المبحوثين ترى أن صورة الإدارة المحلية هي صورة إيجابية، حيث تشير هذه النسبة إلى الفئة التي استحسنّت بالإصلاحات الإدارية التي مست الهياكل المادية للإدارة المحلية. وسعياً إلى تحسين صورة الإدارة الجزائرية لدى المواطن، شرعت الدولة الجزائرية إلى إحداث تعديلات وتبني برامج إصلاحية تهدف بموجبها إلى تطوير الإدارة العمومية وإصلاح علاقتها بالمواطن، باعتبار أن الإدارة العامة هي الآلية التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق هذه الأهداف.

يمكن للإدارة المحلية تحسين صورتها الذهنية إذا استطاعت تطوير مقارنتها الاتصالية، حيث نجد مثلاً البلديات الفرنسية عرفت كيف تستفيد من قانون اللامركزية (الذي يقر تمايز واختلاف المجموعات الإقليمية من حيث الخصائص والمصالح، ومن ثمة النشاطات وكيفية أدائها في ترويج صورتها وهويتها، حيث تعطي فكرة اللامركزية الإدارية تصور لا مركزية في الصورة أي وجود تمايز واختلاف في صورة كل بلدية وجماعة محلية على العموم، كما يجد الاتصال المحلي حقلاً في العمل الجوّاري، حيث يتم باتجاه انتظارات المواطن ونظرتهم للهيئات والمؤسسات حول نشاط المصالح العمومية والانجازات الإقليمية، ويمكن أن ترتكز على التقنيات الحديثة كالانترنت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_دليلة فرشان، مرجع سبق ذكره، ص ص 166\_167.

<sup>2</sup> \_فاطمة الزهراء أمير علي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الجدول رقم(17): يوضح تقييم المبحوثين لعملية الاتصال مع الإدارة بشكل عام.

النسبة %	التكرار	
1.5	3	مرضية جدا
34.5	69	مرضية
53	106	سيئة
11	22	سيئة جدا
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

ترى نسبة 53% من المبحوثين أن عملية الاتصال بالإدارة المحلية هي سيئة، وسيئة جدا عند نسبة 11%. في حين تراها 34.5% أنها مرضية، ومرضيه جدا عند نسبة 1.5%.

لقد فرضت مختلف التطورات والتغييرات الحاصلة في التنظيمات البشرية ضرورة الاهتمام بالاتصال في الإدارة المحلية كوظيفة إدارية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من أداء مهامها بأكثر فعالية وبصورة تتوفر فيها شروط وتقنيات الربط والتنسيق مع محيطها وانتظارات روادها من المواطنين والمتعاملين معها<sup>1</sup>. ونجد من أسباب عدم كفاءة الإدارة المحلية الجزائرية في الاتصال مع محيطها، وجود تفاوت بين طرفي الاتصال وانعدام رؤية واضحة حول مهام ودور الإدارة العمومية تجاه المتعاملين معها، باعتبارهم مواطنين من حقهم الاستفادة من خدمات الإدارة العمومية المانحة للخدمة التي يقع على عاتقها تحقيق التوازن بين الطرفين بما يحقق مصلحة كافة الأطراف وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة **closed system** أي الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة والنظام المفتوح **open**

<sup>1</sup> بلقاسم بن روان فاطمة الزهراء وأمير علي ، مرجع سبق ذكره، ص23.

**system** أي المحيط الخارجي، ذلك أن المؤسسة العمومية لا يمكنها أن تعمل بمفردها ولا بمعزل عن المجتمع الذي تتواجد فيه. ومن هنا يمكن القول أن النظر للاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن كمشكل تنظيمي بالدرجة الأولى، قد يساعد على إيجاد سبل تفعيله للمصالح العام.

وبشكل عام، لا يزال التساؤل المطروح حول إمكانية إلحاق مصالح الاتصال بالهيئة التنفيذية، أم بالمديرية العامة للمصالح أم بمديرية الموارد البشرية؟، إن لهذا الاختيار أثرا على إستراتيجية الجماعة المحلية لارتباطه بالضغوطات السياسية. وأيا كان، تبقى مهام الاتصال هي: الإعلام عن النشاطات، عن وضعيات المنتخبين، الشرح، الإقناع، الترويج.

الجدول رقم(18): يوضح مدى حصول المواطن حول الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

النسبة %	التكرار	
9.5	19	دائما
24.5	49	غالبا
56	112	أحيانا
10	20	نادرا
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين لا يتحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب وذلك بنسبة 56%، في حين نجد نسبة 24.5%، ترى أنه

غالبا ما يحدث ذلك، ونادرا بنسبة 10%، أما نسبة 9.5% فهي تتحصل على الوثائق الإدارية بشكل دائم.

يعتبر الحصول على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب أحد المؤشرات الدالة على جودة الخدمة العمومية الإدارية(مختلف الوثائق الإدارية: شهادة الميلاد، بطاقة الحالة الشخصية، شهادة الإقامة، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز البيومترية..)، ويرجع إلى ذلك إلى جملة من العوامل منها: اللامبالاة والوساطة والتسيب ونقص الخبرة والكفاءة لدى الموظفين.

الجدول رقم(19): يوضح رأي المواطن حول طريقة تقديم الخدمات الإدارية في ظل الرقمنه.

النسبة %	التكرار	
20	40	مرضية جدا
54.5	109	مرضية
21	42	سيئة
4.5	9	سيئة جدا
100	200	المجموع

#### قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه، استحسن أغلبية المبحوثين الطريقة الجديدة في تقديم الخدمات الإدارية بنسبة 54.5%. وتبقى هذه الطريقة مرضية جدا بنسبة 20% من المبحوثين، في حين هي خدمات سيئة بنسبة 21%، وسيئة جدا 4.5%.

لقد شرعت الدولة في إطلاق موقع "بوابة المواطن" بهدف تمكين المواطن من استغلال تكنولوجيا الاتصال للتواصل مع الإدارة العامة وبالشكل الذي يسمح له الحصول على جميع

المعلومات والبيانات الإدارية التي يحتاجها عبر "خدمات الانترنت" التي تضعها الإدارة تحت تصرفه والتي تتضمن عدد من الاستثمارات والدلائل والروابط التي تساعد على ذلك.

عرفت الانطلاقة الفعلية لعملية رقمته الوثائق وإدخال التكنولوجيات الحديثة على مستوى مصالح بلدية وولاية برج بوعرييج تماشيا في إطار مشروع الإدارة الإلكترونية مع بداية 2014، وحسب تصريحات رئيس المصلحة الحالة المدنية<sup>1</sup>، فقد تم إدخال الحواسيب الآلية في نظام العمل الإداري لتسيير أعمالها، مما مكن ذلك من نقل السجلات الخاص بالوثائق الإدارية إلكترونيا بصفة تدريجية على مستوى الحواسيب الآلية، وتكوين موظفي هذه المصلحة بهدف مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى هذه المصلحة (المكلفين بتسيير بأجهزة الإعلام الآلي)، وهو ما أدى إحداث نقلة نوعية من حيث السرعة في أداء الخدمة وفي طريقة تقديمها العمومية.

كما أن إطلاق مشروع "المواطن الإلكتروني" قد سمح لجميع المواطنين عبر مختلف بلديات الولاية والوطن من استخراج الوثائق الإدارية خاصة منها المتعلقة بعقود الميلاد، الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على صورة البلدية. إلا ذلك لم يمنع من وجود شكاوي واعتراضات من قبل بعض المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية المقدمة خاصة على مستوى هذه المصلحة لأسباب مختلفة كالبطء في أداء العمل، البيروقراطية والوساطة... وتبين ذلك نتائج الجدول، وحسب المسؤول نفسه فإن معظم شكاوي وانشغالات المواطنين مرتبطة بالأخطاء الإدارية الموجودة في السجلات، وعدم قيام بعض الموظفين بأداء عملهم كما ينبغي<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> \_مقابلة مع السيد حسان عمار، رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية برج بوعرييج، بتاريخ 2017/03/12، على مستوى مكتبه، على الساعة 11:30\_ 12:30.

<sup>2</sup> \_المرجع نفسه.

الجدول رقم (20): يوضح تقييم المبحوثين للوضع الأمني في الأحياء.

النسبة %	التكرار	
39.5	79	جيد
38.5	77	تحسن نوعا ما
22	44	سئ
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن ما نسبته 39.5% عبرت عن ارتياحها للوضع الأمني على مستوى الأحياء الذي تتواجد فيه، كما استحسننت عن ذلك نسبة 38.5%. في حين ترى نسبة 22% أن الوضع الأمني سيء على مستوى بعض الأحياء التي تنتشر فيها كل أشكال الجريمة بشكل كبير (السرقه، التعدي على الأشخاص والممتلكات،...).

وبشكل عام يرتبط تباين الوضع الأمني على مستوى الأحياء بعوامل عديدة، منها تباين في المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين، ومدى كثافة وانتشار وحدات الأمن. وتحسن الوضع الأمني على مستوى الولاية هو مرتبط بظهور ما يسمى بالتعاون الأمني بشكل خاص على مجموعة من العناصر على رأسها الاتصال والتبليغ التي يقوم بها المواطنين، وهذا بالاعتماد على السرعة في البلاغات ودقة المعلومات ووضوحها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن فيصل أبوساق، المسؤوليات الأمنية بين الشرطة والمجتمع، ورقة مقدمة في ندوة حول الأمن والمجتمع، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، 2004.

## الجدول رقم(21): يوضح رأي المواطن حول خدمات النظافة.

النسبة %	التكرار	
11.5	23	جيدة
51.5	103	متوسطة
37	74	رديئة
100	200	المجموع

### قراءة الجدول:

تعكس النتائج المبينة في الجدول، أن مشكلة النظافة لا تزال مطروحة بشكل كبير، حيث يعد مشكل التلوث وانتشار النفايات من أكبر المشاكل التي تعاني منها أغلبية المدن الجزائرية، إذ تحول إلى هاجس يؤرق المواطنين والسلطات المحلية على حد سواء نظرا لما يسببه من تشويه للمنظر العام وأثره السلبي على صحة الإنسان والبيئة. وهو ما عبرت عنه نسبة 51.5% التي ترى أن الخدمات المقدمة في مجال النظافة تبقى متوسطة، وهي رديئة عند نسبة 37%.

فعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه السلطات المحلية لهذا القطاع من خلال تفويض خدمات النظافة للقطاع الخاص<sup>1</sup>(كجمع القمامات والتطهير الصحي،.....)، بالإضافة إلى الحملات الاتصالية التي تقوم بها الإدارة المحلية عبر مختلف الوسائل الاتصالية(كالبرامج الإذاعية والدوريات المحلية)، والقيام بتجنيد كل الفاعلين في الميدان إلا أن القطاع لا يزال يعاني الكثير من المشاكل خصوصا في المناطق والأحياء التي تزداد فيها

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد إبراهيم أرزقي، رئيس مصلحة الصفقات العمومية على مستوى بلدية برج بوعريريج، بمكتبه، يوم 2017/03/13، على الساعة 14:30.

نسبة الفقر والجريمة بصفة كبيرة. ويعود ذلك أيضا إلى غياب الثقافة البيئية والوعي البيئي، حيث نجد أن الكثير من المواطنين لا يحترمون أوقات وأماكن رمي النفايات.

وفي المقابل ترى نسبة 11.5% من المبحوثين أن الخدمات المقدمة في مجال النظافة هي جيدة، وتشير هذه النسبة في الغالب إلى فئة المواطنين القاطنين في الأحياء الراقية على مستوى الولاية ولها مستوى اجتماعي واقتصادي عال، وامتلاكهم ثقافة مشتركة فيما يتعلق بكل المسائل الجوارية كنظافة الشوارع، وتعليم أبنائهم في مدارس محددة (مدارس خاصة) والنقل وغيرها، بالإضافة إلى نجاح بعض المبادرات التي تنظمها بعض الجمعيات ولجان الأحياء وبالتنسيق مع المصالح الولائية والبلدية التي عملت على تعبئة الشباب للقيام بحملات تطوعية لتنظيف الأحياء. في الأخير، يمكن القول أن إشراك المواطن في حل في الكثير من المشكلات المحلية خاصة منها ما يتعلق منها بقطاع النظافة يمثل عامل أساسي في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الجدول رقم (22): يوضح رأي المواطن حول خدمات التهيئة الحضرية والتجهيز العمومي.

النسبة %	التكرار	
8.5	17	جيدة
58	116	متوسطة
33.5	67	رديئة
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

تعتبر التهيئة الحضرية والتجهيز العمومي من أهم الوظائف التي تقوم وتؤمن معظم الخدمات العمومية المحلية بشكل منسجم ومتربط ومتجانس بالشكل الذي يحقق بيئة مناسبة

وملائمة لاستقرار المواطنين فيها من خلال خلق الانسجام بين مختلف الخدمات التي تقدمها المدينة(الطرق والأرصفة، الحدائق، الإنارة العمومية..). ومن أجل تجسيد ذلك يتطلب الأمر قبل كل شيء توفر الإدارة المحلية على خطة واضحة المعالم(المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، مخطط شغل الأراضي، المخطط البلدي للتنمية)، حيث يلعب التخطيط في هذا المجال أهمية كبرى في تحقيق ذلك، ويجب أن تتلاءم مختلف المشاريع وتتسجم المعطيات الاقتصادية والاجتماعية كالنمو الديمغرافي والثقافية والبيئية.

ومن جهة أخرى يجب على المسؤولين المحليين أن تكون لهم نظرة شاملة للأهداف المنشودة، بناء على تقييم صحيح للحاجيات الأساسية للسكان وتقوية الإمكانيات المحلية في ميدان الدراسات التقنية والاقتصادية وكذلك إمكانيات التحقيقات الميدانية لحصر الاحتياجات الضرورية والعاجلة للسكان المحليين، حتى يتحقق الهدف منها وتعكس هذه المدينة وحضارتها وخصوصياتها وتلبي الحاجيات المختلفة للسكان حسب أولوياتها وتحسين مستوى معيشتهم. كما ترى نسبة 58% من المبحوثين أن خدمات التهيئة الحضرية والتجهيز العمومي( كالطرق والأرصفة والحدائق والإنارة، والمراحيض العمومية...) تبقى متوسطة، وهي خدمات رديئة عند نسبة 33.5% من المبحوثين، في حين تمثل خدمات جيدة عند نسبة 8.5%.

وفي هذا الإطار يرى الخبير الاورومتوسطي للكوارث الكبرى "شلفوم عبد الكريم" أن أغلب مشاريع التهيئة الطرق وإعادة شبكات الصرف الصحي لا تخضع للمقاييس المعمول بها في مجال الأشغال العمومية، مما يعرض حياة المواطن إلى الخطر بسبب المشاكل التي تنجز عن مثل هذه المشاريع الفاشلة على حد تعبيره، كما يرى أن مشاريع تهيئة البلديات والتي تخصص لها أموالا طائلة قد تكون نقمة على السكان مؤكدا على أن العديد من الكوارث التي عرفتها الجزائر مؤخرا، سببها فشل الكثير من المشاريع والتي يتم منحها عن طريق المحسوبة.

كما يرى أن البلديات تعمل حالياً بصفة عشوائية وفردية، حيث لا تكون خاضعة للمقاييس المعمول بها في مجال الأشغال العمومية مضافاً أن سبب فشل هذه المشاريع هو عدم خضوعها لدراسات مسبقة ودقيقة من قبل مكاتب الدراسات<sup>1</sup>. ويتجلى دور البلدية مثلاً في متابعة الإنجاز واحترام مختلف الشروط التقنية وهو في دور غاية الأهمية، ولكن ما تعرفه البلدية هو قلة عدد التقنيين المهندسين العاملين، مقارنة بعدد المشاريع وضخامتها وما يلاحظ في هذا المجال أيضاً كثرة المشاريع المتعلقة بالصيانة الأرصفة وتدعيمها، فالبلدية في هذا الصدد وكأنها لم تقم في السنوات السابقة بأعمال مماثلة لها، الأمر الذي يؤدي إلى استلهاها لمبالغ مالية كبيرة.

ومع كل ذلك ما يلاحظ على مستوى البلديات هو اهتراء بعض الأرصفة، ما يؤكد غياب الاستمرارية في العمل البلدي في مختلف الأنشطة، حيث في كل عهدة وبالنسبة لكل المجلس البلدي تسجل نفس المشاريع تقريبا مما يعني غياب نظرة إستراتيجية بعيدة المدى لتطوير البلدية وعدم وجود سياسة لإدارة النمو الحضري على مستوى البلدية وإعداد الإستراتيجيات اللازمة لذلك واستباق المشكلات الحضرية الناجمة عن التطور الحضري والنمو السكاني أو تسجيل مشاريع إنمائية والاكتفاء بنفس الأنشطة وتكرارها عبر مختلف العهديات بالنسبة لكل مجلس منتخب.

---

<sup>1</sup> أمين شاوش، مقال بعنوان "مسؤولوا البلديات ينهبون المال العام بمشاريع التهيئة الفاشلة والولاية طرف في المشكل"، مقال في جريدة النهار.

الجدول رقم(23): يوضح رأي المواطن حول الخدمات الاجتماعية المقدمة.

النسبة %	التكرار	
16	8	جيدة
54.5	109	متوسطة
37.5	75	رديئة
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

تكتسي الخدمات الاجتماعية أهمية كبيرة على مستوى الإدارة المحلية، حيث تمس فئات واسعة من المجتمع (البطالين، ذوي الاحتياجات الخاصة، المتقاعدين..). وفي هذا الإطار يرى أغلب المبحوثين أن الخدمات الاجتماعية المقدمة هي متوسطة وذلك بنسبة 54%، أما نسبة 37.5% فتري أنها خدمات رديئة، على أساس أنها مرتبطة بالمناسبات فقط (توزيع قفف رمضان، مناسبة الأعياد، الدخول الاجتماعي... .)، وتبقى عند بعض المبحوثين خدمات جيدة، وذلك بنسبة 8%.

تسعى الإدارة المحلية خاصة البلدية إلى تطوير نوعية هذه الخدمات من حيث إشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين (الجمعيات ولجان الأحياء) إلا أنها لا تصل في الغالب إلى فئات المجتمع. وحسب المسؤول القائم على مصلحة الشؤون الاجتماعية، فإن هذه المصلحة تعمل على تلبية مختلف الاحتياجات الاجتماعية للمواطنين، حيث يتم استقبالهم على مستوى مكتب النشاط الاجتماعي للتكفل بمختلف انشغالاتهم ( كالمنح،

المساعدات الإجتماعية...) مباشرة أو بعد دراستها من طرف اللجان الإجتماعية، وهو ما قد يثير الاستياء والتذمر لدى بعض المواطنين، مما ينتج عنه سوء التفاهم<sup>1</sup>.

الجدول رقم(24): يوضح رأي المواطن حول السكنات المقدمة من طرف الإدارة المحلية.

النسبة %	التكرار	
19	38	نعم
32.5	65	مقبولة نوعا ما
48.5	97	لا
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أن ما نسبته 48.5% عبرت عن عدم الرضا لنوعية السكنات المقدمة من طرف الإدارة المحلية. فعلى الرغم أن مختلف والتشريعات والنصوص القانونية تنص على حق المواطن في الحصول على سكن لائق، إلا أنه يلاحظ عدم استجابة هذه السكنات للاحتياجات الحقيقية للمواطن من حيث نوعيتها مقارنة بنوعية السكنات الأخرى التي يتم إنجازها، فضلا عن ذلك فإن المواطن يجد صعوبة كبيرة في الحصول عليه، نتيجة للفساد الإداري التي تعاني منه الإدارة المحلية كالوساطة والرشوة والبيروقراطية...إلخ.

وفي المقابل ترى نسبة 32.5% أنها تبقى خدمات مقبولة نوعا ما، في حين ترى نسبة 19% أن هذه السكنات تتصف بنوعية جيدة، حيث يشهد قطاع السكن مؤخرا قفزة نوعية من حيث الكمية والنوعية، وذلك بفضل السياسات العمومية المنتهجة من قبل السلطات القائمة على القطاع.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد حكيم خرشى، رئيس مصلحة الشؤون الإجتماعية لبلدية برج بوعرييج، بمكتبه، يوم: 2017/03/12 الساعة 15:30.

إن المواطن المقيم يطالب بمسكن لائق، يحتوي على أبسط وسائل العيش كإيصاله بقنوات الصرف والغاز الطبيعي وربطه بالماء الشروب، ولا يتردد في المطالبة بالسكن من جراء الظروف الخاصة التي أجبرته التنقل إلى المدينة وفي حالة الاستفادة يشتكى من عدم تنفيذ قرارات الاستفادة. ومن جهة أخرى فإن تطوير العمل الجوّاري هو من بين المقترحات الأساسية لتطوير السكن، حيث يتحقق ذلك من خلال:

إشراك لجان الأحياء والأحزاب السياسية في دراسة ملفات طالبي السكن مع اللجنة البلدية المكلفة بهذا الغرض وإجبار الجميع على إمضاء محاضر المعاينة وتعليقها أثناء نشر قوائم المستفيدين.

إنشاء مرصد يتولى متابعة الإطار المعيشي للمواطن بعد إسكانه يكون بمثابة بنك المعلومات يعطي كل النفاذ إلى المديرية المعنية وإلزامه بحرية التدخل لدى المصالح المعنية. كما يتم تكليف خلية جوارية في كل حي تعنى بدراسة الحالة الإجتماعية لشاغلي السكن.

الجدول رقم(25): يوضح تقييم المواطن لمدى وجود مواصلات متطورة ومتكاملة.

النسبة %	التكرار	الفئات
22	44	نعم
25	50	نوعا ما
53	106	لا
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين عبروا عن عدم وجود مواصلات متطورة ومتكاملة وذلك بنسبة 53%، بينما تبقى مقبولة عند نسبة 25%، حيث عرفت الولاية حركة نوعية في مجال النقل، من خلال تزايد مشاريع الاستثمار في مجال النقل وهو ما تراه نسبة 22% من المبحوثين.

الجدول رقم(26): يوضح رأي المواطن حول خدمات المرافق التعليمية.

النسبة %	التكرار	
14	28	جيدة
68	136	متوسطة
18	36	سيئة
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه، ترى نسبة 68% ترى أن خدمات المرافق التعليمية(المدارس، دور الحضانة، المتوسطات، الثانويات،...) هي خدمات متوسطة، بينما نجد نسبة 18% منهم أجابوا بعدم جودة الخدمات العمومية التعليمية ورضاها، وتبقى خدمات جيدة عند نسبة 14%. وحسب أغلبية المبحوثين (من خلال مقابلتهم للإجابة على الاستمارات) أن العامل البشري هو سبب رداءة الخدمات التعليمية بدرجة كبيرة(حسب المواطنين المحليين سوء التسيير ونقص التأطير)، وبالتالي يمكن القول أن دور الإدارة المحلية في هذا المجال ينحصر في بناء الهياكل وصيانتها بالدرجة الكافية مع عدد السكان المحليين وتجهيزها، ففي بعض الأحيان تدني الخدمات يكون خارج عن نطاقها، ويعود لعوامل أخرى تتعلق بالعامل

البشري المسير من طرف جهات أخرى المتمثلة في وزارة التربية الوطنية عن طريق مديرياتها الولائية، ففي هذا المجال يرجع المواطنون المحليون ضعف الخدمة التعليمية المتبعة من طرف الدولة على مستوى التسيير والذي يتجسد أولاً في السياسة التعليمية المتبعة من طرف الدولة وبشكل أساسي إلى سوء التسيير على مستوى المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى تدني مستوى التدريس واعتماد مقاربات جديدة للتدريس دون تأهيل العنصر البشري لذلك (المعلمين) مما خلق عدة صعوبات في العملية التعليمية وانعكست على جودة هذه الخدمة على جميع المستويات، ويواجه المتمدرسون على مستوى تسيير هذه المؤسسات عدة نقائص كثافة البرامج والمواد التعليمية.

وبشكل عام يمكن القول غياب سياسة واضحة لتطوير أو تحديث طرق و أساليب تسيير هذه المؤسسات، بالإضافة إلى مشكلة الاكتظاظ التي تعاني منها. وأما الجانب التسييري فيلحق بالوزارة الوصية وعليه لتحقيق خدمة ذات جودة يجب التنسيق بين مختلف القطاعات التي يمكن أن تتدخل لتحقيق خدمة تعليمية جيدة وتزويد هذه المؤسسات بمختلف الشروط الجودة كالنقل والإطعام والتأطير الجيد.

**الجدول رقم(27): يوضح رأي المواطن حول خدمات المرافق الصحية.**

النسبة %	التكرار	
5	10	جيدة
42.5	85	متوسطة
52.5	105	سيئة
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

تبين النتائج المسجلة في الجدول أن نسبة 52.5% من المبحوثين عبرت عن عدم الرضا عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المرافق الصحية (كقاعات العلاج، المستشفيات، المراكز الصحية...) التي يخضع تسييرها لمصالح البلدية والولاية، في حين هي خدمات متوسطة عند نسبة 52.5%، بينما نجد نسبة 5% فقط أجابوا بجودة هذه الخدمات.

وبشكل عام فإن الخدمات الصحية التي تقدمها مختلف المرافق العمومية الصحية، لا تلبى احتياجات المواطنين بسبب نقص الهياكل الصحية وسوء التسيير، باعتبارهما مؤشرا يعبران عن تدني مستوى الخدمات الصحية المقدمة من طرف هذه المرافق، والذي يبرر دور الإدارة المحلية (البلدية والولاية) من خلالهما (أي توفير هذه المرافق بما يلبي حاجة سكان منها)، أي الجانب المادي من الخدمة، ويظهر بالتالي فشل البلدية في تحقيق هذا الأمر، بالإضافة إلى الجانب البشري المتمثل في عدد من الأطباء، الممرضين، الميسرون. وهو الجانب الذي تتدخل تتحكم فيه جهات أخرى، حيث يسيرون من قبل الوزارة الوصية في هذا المجال.

الجدول رقم (28): يوضح رأي المواطن حول خدمات المرافق الثقافية والرياضية.

النسبة%	التكرار	
24	12	جيدة
49.5	99	متوسطة
38.5	77	سيئة
100	200	المجموع

## قراءة الجدول:

ترى نسبة 49.5% من المبحوثين أن الخدمات التي تقدمها المرافق الثقافية والرياضية (المراكز الثقافية، المكتبات، دور الشباب) هي خدمات متوسطة، أما نسبة 38.5%، فتري أن نشاطات المرافق الثقافية والرياضية تبقى سيئة، في عبرت نسبة 12% عن رضاها من الخدمات التي تقدمها المرافق.

وفي هذا الإطار يعتبر النشاط الثقافي والرياضي من أهم الأنشطة التي تلقى اهتماما كبيرا لدى المسؤولين المحليين بسبب الإقبال الكبير عليها من طرف المواطنين خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الرياضية المعروفة والمنتشرة بكثرة، حيث تعمل السلطات المحلية على تطوير هذه الخدمات من خلال تشيد العديد من المنشآت الثقافية والرياضية التالية: مركب ثقافي، دار الثقافة، قاعات للمطالعة، مكتبات بلدية.

وأما المرافق الرياضية فنجد مثلا: مركبات رياضية، قاعات متعددة الرياضيات، ملاعب جوارية، قاعات رياضية متخصصة.. ، إلا أن هذه الأخيرة تعرف ضغطا كبيرا من طرف المستفيدين منه، مما يؤدي إلى تناقص الاستفادة منها وعدم تلبية حاجات المواطنين المحليين منها، فكما زاد الضغط عليها قلت وتناقصت جودة خدماتها.

الجدول رقم(29): يوضح تقييم المواطن لدور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية بشكل عام.

النسبة %		التكرار			
3.5		7		كاف وفعال	
66		132		مقبول	
30.5	16	61	32	أنماط تسيير قديمة وغير فعالة	غير كاف وفعال خدمات رديئة
	12		24	لا تتوفر الإدارة المحلية على الإمكانيات المادية	
	2.5		5	الاثنين معا	
100		200		المجموع	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه، يبقى دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية يبقى مقبول نوعا ما عند نسبة 66%، في حين نجد نسبة 30.5% ترى أنه غير كاف وغير فعال، حيث ترجع نسبة 16% من نفس النسبة إلى وجود أنماط تسيير قديمة وغير فعالة، أما نسبة 12%، فهي ترجع ذلك إلى عدم توفر الإدارة المحلية على وسائل مادية وبشرية وتقنية مؤهلة. وأما نسبة 2.5%، فهي ترجع ذلك إلى كلا السببين (أي عدم وجود أنماط تسيير فعالة وعدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة).

إن إشكالية طرق وأنماط التسيير العمومي المحلي تطرح بقوة من حيث أنها لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وتطوراتها، فالممارسات السلبية الموروثة تحول في كثير من الأحيان دون تحقيق نجاعة المشاريع حتى في أبسط المعاملات وبدرجة أقل إلى عدم توفر الإدارة المحلية (البلدية) على الوسائل البشرية المؤهلة والتقنية الكافية، بالإضافة إلى نقص مشاركة المواطنين وعدم وعيهم بآليات المشاركة الفعالة.

تشهد جل البلديات تعطل مشاريعها التنموية في مختلف القطاعات الحيوية والتي تعود بالأساس إلى مشكل الأوعية العقارية لتجسيدها، رغم وفرة الموارد المالية المتاحة، وأمام استحالة اللجوء إلى الأراضي الفلاحية وأملاك الخواص لاعتبارات قانونية وهي الأزمات التي ترجعها المجالس الشعبية إلى التسيير العشوائي لمرحلة المندوبيات التنفيذية سنوات التسعينات.

وفي هذا الإطار، يرى بعض المنتخبين على مستوى البلدية على أنه باستثناء المشاريع الكبرى المتعلقة ببرامج السكن والأشغال العمومية كالنقل والطرق، أين يتم مصادرة العقار وتعويض أصحابه في إطار المصلحة العامة، تبقى العديد من مشاريع قطاعات التربية والشباب والرياضة والتجارة (الأسواق) والصحة تنتظر حل أزمة غياب الأوعية العقارية لتجسيدها وهو ما ينطبق حتى على المقابر، أين تقف العديد من المجالس الشعبية بين مطرقة مطالب مواطنيها في البرامج التنموية المختلفة أمام وفرة الموارد المالية وسندان عدم إيجاد المواقع الملائمة لإنجازها في ظل عجزها عن التوسع على حساب الأراضي الفلاحية، مما يعرقل تجسيد مشاريع التنمية المحلية في عهد المجالس الشعبية المنتخبة.

من خلال ما سبق تستنتج أن فعالية الإدارة المحلية ترتبط بالجهاز التسييري لها بدءا بالمنتخبين المحليين الذي يقررون ويستحدثون المشاريع التي تخدم المواطنين المحليين ويسعون لتجسيدها، بالإضافة إلى المسيرين والموظفين الذين ينفذون مختلف الأنشطة (سواء التنفيذ المباشر أو المراقبة أو الدراسة أو التخطيط أو الإشراف حسب كل نشاط ومصلحة).

كما لا تعتبر الإدارة المحلية (البلدية والولاية) هي الوحيدة المكلفة بتوفير وتقديم العديد من الخدمات، بل هناك أطراف وجهات أخرى تتدخل لتقديم هذه الخدمات كالتربية والصحة...، فالإدارة المحلية تهتم بالجانب المادي فقط، والجانب التسييري لهيئات عدم التركيز، ففي غالب الأحيان يتم تسيير الخدمات العمومية مركزيا (هيئات عدم التركيز)، والإدارة المحلية تقوم بتنفيذ السياسة العامة في هذا المجال فقط.

**الجدول رقم(30): يوضح مدى حصول المواطن على المعلومات المرتبطة المشاريع والمرافق المنجزة.**

النسبة %	التكرار	
3	6	دائما
32.5	65	أحيانا
64.5	129	نادرا
100	200	المجموع

**قراءة الجدول:**

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة 64.5 % عبرت على أنه نادرا ما تتحصل على المعلومات حول مختلف الخدمات والمرافق والمشاريع المنجزة، أما نسبة 32.5% فهي أحيانا ما تتحصل على هذه المعلومات، وفي المقابل نجد أن نسبة 3% عبرت عن حصولها على المعلومات المرتبطة بمختلف المرافق والمشاريع المنجزة بشكل دائم.

وبالتالي تعكس هذه النتائج أن الحق في إعلام المواطن على المستوى المحلي يبقى ضعيفا، خلافا لما هو منصوص عليه في التشريعات والتعليمات القانونية التي تكرر ضرورة

إعلام المواطن بكل ما يرتبط بمحيطه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي بهدف تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

فالمواطن يجب أن يكون على علم مسبق بالمشاريع المقرر إنجازها لكي يستطيع أن يقيم ويقدر السياسات وبرامج الحكومة التي وضعت حيز التنفيذ أو مازالت في طور الدراسة والمناقشة<sup>1</sup>. فنجد مثلا مخطط عمل الحكومة قد أكد على ضرورة وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال بغرض ضمان إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وتحسين وصول المرتفقين للمعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

وفي هذا الإطار، حدد ألكسندر مويه **Alexandre Moine** أهمية تقاسم المعلومة بين الفاعلين في نجاح المشاريع المحلية من خلال تقديم ملاحظات حولها. أما جون ياف تريبوس **Jean-Yves trépos** فقد أشار إلى أن اللامشافية وثقافة الكتم هي من مصادر التوتر، حتى أنها شكل من أشكال الاحتقار.

بناء على ما سبق يمكن القول أن حصول المواطن على المعلومات بكل شفافية، هو أحد العوامل المؤدية لتحسين وتطوير الخدمات العمومية المحلية من خلال إتاحة الفرصة له لإبداء آرائه وتقديم اقتراحاته تجاه مختلف الخدمات العمومية التي تقدمها مختلف المرافق العمومية المحلية.

---

<sup>1</sup> \_كميلة رزوقي، مرجع سبق ذكره، ص13.

الجدول رقم (31): يوضح كيفية حصول المواطن على المعلومات حول المشاريع والمرافق المنجزة.

النسبة %	التكرار	
8	16	من خلال إعلانات الإدارة
10.5	21	أحد موظفي الإدارة المحلية
2	4	أحد المنتخبين المحليين
1.5	3	إعلانات المقاولين
2.5	5	الجمعيات ولجان الأحياء
35.5	71	من مواطنين آخرين
19.5	39	الإذاعة
6	12	التلفزيون
14.5	29	الانترنت ومواقع التواصل
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتحصل أغلبية المبحوثين بنسبة 35.5% على المعلومات حول مختلف المرافق والمشاريع المنجزة من خلال مواطنين آخرين\*، أما نسبة 19.5% فإنها تتحصل على هذه المعلومات عن طريق برامج الإذاعة التي تتناول مختلف مشاريع التنمية المحلية، وتمثل هذه النسبة في الغالب فئة العنصر النسوي الماكث في البيت

\* يعتبر الحصول على المعلومات من أحد المواطنين أحد المصادر الغير الرسمية، خصوصا في ظل غياب وضعف القنوات الاتصالية والإعلامية المحلية، ومن خلال مقابلتنا لبعض المواطنين أثناء توزيع الاستمارات، فغالبا ما يرون أن حصولهم على المعلومات حول مختلف المعلومات عن طريق هذا المصدر أو من خلال ما يطلق عليه "براديو الشارع".

ومتتبعي برامج الإذاعة المحلية، بينما نجد نسبة 10.5%، فهي تتحصل على هذه المعلومات عن طريق أحد الموظفين.

من خلال الملاحظات الميدانية التي قمنا بها، فقد لاحظنا غياب من يتكفل بالاتصال كوظيفة في الإدارة المحلية، ومع هذه النتائج التي أظهرت أن الأغلبية المطلقة من المستجوبين يفضلون وجود وسيط عند اتصالهم بالإدارة المحلية كالموظف الإداري، علماً أن هذا الأخير يقدم خدمة الوساطة بشكل غير رسمي، وبالتالي يمكن القول أن ظاهرة الوساطة ما هي إلا شكل من الأشكال الغير الرسمية للعلاقات العامة في المنظمة. فغياب العلاقات العامة أدى إلى وجود علاقات خاصة كالمحابة والمحسوبة.

وفي هذا الإطار تستعمل المنظمات المتطورة أدوات التشخيص والاستماع من أجل اكتشاف قنوات الاتصال غير الرسمي لتبناها رسمياً وتستثمرها لصالح المنظمة من خلال تحسين صورتها وتقوية مكانتها وهبتها، سواء لدى أعضائها أو لدى المتعاملين معها على حد سواء<sup>1</sup>. كما تعتبر الانترنت كوسيلة من الوسائل التي يتحصل من خلالها المواطن على المعلومات المتعلقة بإنجاز المرافق والمشاريع على مستوى الولاية والبلدية خاصة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما عبرت عنه نسبة 14.5%، فأقبال الشباب على استخدام هذه المواقع (كالفيسبوك وتويتر...)، قد فرض على الإدارة المحلية مواكبة هذه التطورات فنجد مثلاً الإدارة المحلية (خاصة الولاية) تنشر مختلف المعلومات حول المشاريع والمرافق التي سيتم إنجازها عبر صفحتها، مما يمكن المواطن من الإطلاع عليها وإبداء رأيه حولها.

أما نسبة 8% فهي تتحصل على هذه المعلومات من خلال إعلانات الإدارة، في حين تشكل الوسائل الأخرى كمصادر غير معتمد عليها في الحصول على هذه المعلومات بشكل

---

<sup>1</sup> \_ فاطمة الزهراء أمير علي مرجع سبق ذكره، ص 258.

كبير من طرف المواطن(التلفزيون بنسبة6%، الجمعيات ولجان الأحياء بنسبة2.5%، إعلانات المقاولين1.5%، عن طريق لمنتخبين المحليين بنسبة2%).

الجدول رقم(32): يبين الوسيلة الاتصالية المفضلة لدى المواطن لتوصيل آرائه وانشغالاته لدى مصالح الإدارة المحلية.

النسبة%	التكرار	
44.5	89	شفهيا
7	14	الهاتف
11	22	المراسلات
4.5	9	سجل الاقتراحات
3	6	الصحف
10	20	الإذاعة
20	40	الانترنت والمواقع
100	200	المجموع

#### قراءة الجدول:

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة44.5% من المواطنين المبحوثين يفضلون استخدام الوسائل الشفهية في توصيل آرائهم وانشغالاتهم لمصالح الإدارة المحلية، بينما تفضل نسبة20% استخدام الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في ذلك، حيث أصبحت الوسائط كوسائل جديدة للتعبير عن الانشغالات والشكاوي وهو ما أكده أحد الموظفين على مستوى خلية الإعلام والاتصال بمقر الولاية، عن استقبال انشغالات وشكاوي

واهتمامات المواطنين عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، خاصة صفحة الفيسبوك والقيام بجمعها وتصنيفها وتقديمها إلى الهيئات المحلية لمعالجتها والبت فيها<sup>1</sup>.

في حين تفضل نسبة 11% استخدام المراسلات المكتوبة في ذلك، وتشير في الغالب إلى الفئة المتعلمة والمتقفة، أما نسبة 10% تفضل المشاركة في برامج الإذاعة للتعبير عن شكاويها وتوصيل آرائها، بينما تفضل نسبة 7% استخدام الهاتف كوسيلة اتصالية لتوصيل انشغالاتها واهتماماتها، وتبقى الوسائل الأخرى بنسب متفاوتة (سجل الإقتراحات 4.5%، النشر في الصحف 3%).

تستج ما سبق، أن تحسين الخدمات العمومية المحلية مرتبط باختيار الوسائل الاتصالية المناسبة لمعرفة انشغالاتهم واهتماماتهم وشكاويهم، حيث يفضل معظم المواطنين استخدام الوسائل الشفهية، نظرا للخصائص التي تتميز بها عن باقي الوسائل الاتصالية الأخرى.

وفي هذا الإطار أكدت الباحثة "ماري باركر فوليت" على أهمية الاتصال المباشر الفعال بين الأفراد، حيث يتيح لهم إمكانية تبادل الآراء والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر والمثاليات والتحديات وغيرها، بكفاية وفعالية أكبر مما تتيحه أي وسيلة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى خلق تفاهم متبادل من شأنه أن يساعدهم على التوصل إلى وسائل مناسبة وطرق متفق عليها لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن الاتصال المباشر يخدم وينشط التفاعل بين الأفراد ومن ثمة وسيلة للتبادل أولا ثم التعاون ثانيا<sup>2</sup>.

وفي المقابل يفضل بعض المبحوثين استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة كالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في ذلك، حيث تتيح هذه الوسائل للمواطنين في إطار ما يسمى بـ: "صحافة المواطن" إمكانية أن ينتجوا برامجهم الخاصة عبر هواتفهم النقالة وإذاعاتهم

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد علي مهني، موظف بخلية الإعلام والاتصال\_ديوان ولاية برج بوعرييج\_، يوم 11/05/2016/ بمكتبه، على الساعة 10:30.

<sup>2</sup> \_حسين حريم، تصميم المنظمة، دار الحامد، 2006، ص 219.

الشخصية لنشر أفكارهم وإيصال أصواتهم للمعمورة ونقل واقعهم الذي يعيشونه، وبالتالي يمكن للمواطن أن يسمع صوته ويبرزه على المستوى المحلي والوطني، وحتى الدولي، لأن هذه التطبيقات لأي فرد في أي مكان من العالم يتوفر فيه الاتصال بالشبكة.

الجدول رقم(33): يوضح الجهة التي يعبر من خلالها المواطن عن انشغالاته وأرائه.

النسبة %	التكرار	
21	42	خلية الإعلام والاتصال
4.5	9	خلية النداء
39	78	أحد الموظفين
7.5	15	ممثلي لجان الأحياء
12	24	الجمعيات
5	10	المنتخبين المحليين
11	22	رؤساء المجالس المنتخبة
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال نتائج الدراسة، نجد أن نسبة 39% تتجه إلى أحد الموظفين لكي تعبر عن انشغالاتها وأرائها، بينما تتجه نسبة 21%، إلى خلية الإعلام والاتصال على مستوى الولاية تحديدا مصلحة الوساطة الإدارية التي تمثل هيئة إدارية تتوسط بين المواطن ومختلف الهيئات الإدارية الأخرى، بهدف الاستماع لانشغالات واهتمامات وشكاوي المواطنين ونقلها للمصالح المختصة للنظر فيها، كما تعمل هذه المصلحة على تنظيم وبرمجة مواعيد استقبال

المواطنين مع والي الولاية<sup>1</sup>، وأما نسبة 12% فهي تتجه إلى الجمعيات كفضاء للتعبير عن احتياجاتها واهتماماتها. وفي المقابل تتجه نسبة 11% إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي والولائي، وهي نسبة قليلة مقارنة بالجهات الأخرى، وهو ما أكد عليه الكثير من الموظفين حول عدم جدية رئيس المجلس الشعبي البلدي والولائي في استقبالهم للمواطنين والاستماع لانشغالاتهم وشكاويهم، كما عبر عن ذلك أغلبية المواطنين حيث يتطلب في كثير من الأحيان الوساطة لمقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي. وهناك من المواطنين المبحوثين الذين يتجهون إلى مصالح أخرى للتعبير عن احتياجاتها وانشغالاتها (ممثلي لجان الأحياء 7.5%، المنتخبين المحليين 5%، خلية النداء 4.5%).

نستج مما سبق، أن الاستماع لانشغالات المواطنين وأرائهم يشكل رافد من روافد تحسين الخدمة العمومية، حيث ينبغي على الإدارة المحلية خاصة المجالس المنتخبة تفعيل قنوات الحوار والاتصال مع المواطنين بهدف إشراكه في تسيير الشؤون المحلية وتحقيق التنمية، فحسب ميشال كروزيه (Michel Crozier) يرى "أنه من الصعب إيجاد سياسة فعالة وواقعية في عالمنا المعقد، من دون التعاون الفعلي والملموس للمواطنين الذين يتحملون الجزء الأكبر من الجهد الجماعي وتستطيع الدولة اعتبار نفسها فعالة عندما تكون قادرة على الاستماع فعليا للمجتمع وفهم المواطنين وبالتالي خدمتهم، وذلك بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بأنفسهم".

إن الدور الحقيقي للدولة ليس تقديم الخدمات من خلال المؤسسات العامة، بقدر ما هو تقديم كل من شأنه تفعيل وتحقيق المشاركة والوسائل والمؤسسات والإمكانيات التي تمكن المواطنين والمجموعة المحلية برمتها من أن تتشط كتنظيم ليحقق المواطنين بأنفسهم من خلال ممثليهم الذين يتم اختيارهم بدقة ويكونون في اتصال دائم معهم، حيث يعمل

---

<sup>1</sup> رفیق أزروخ، رئيس مصلحة الوساطة الإدارية (معلق إداري)، بولاية برج بوعرييج، بمكتبه، يوم 03/09/2017، على الساعة 10.30.

المنتخبون على تمثيل مواطنيهم أكثر من ممارسة الوصاية والأبوة عندما يتخذون القرارات بدلا عنهم مما تكون عنهم وتمثيلا لهم، فالمجموعة المحلية هي جميع مواطني الإقليم وليست فقط ممثليهم المتواجدين والتمثيل الذي يفنقر إلى الاتصال المستمر بين الطرفين يتحول إلى وصاية تعتبر المواطن فاقد للأهلية.

**الجدول رقم(34): يوضح مدى توصيل المواطن لانشغالاته وأرائه لمصالح الإدارة المحلية بسهولة.**

النسبة %	التكرار	
14.5	29	نعم
85.5	171	لا
100	200	المجموع

**قراءة الجدول:**

يعتبر مؤشر سهولة تعبير المواطن عن انشغالاته وأرائه لدى مصالح الإدارة المحلية، من المؤشرات الدالة على المكانة التي يأخذها في عملية تحسين خدمات المرافق العمومية، فالمواطن له مجموعة من الآراء والانشغالات التي يريد توصيلها ونقلها إلى مصالح الإدارة المحلية(البلدية والولاية) إلا أنه يجد العديد من الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك. وهو ما عبر عنه معظم المواطنين المبحوثين بنسبة 85.5% الذين يعترفون بوجود صعوبة في توصيل انشغالاتهم وأرائهم بسهولة، على الرغم من استحداث العديد من الآليات التي تمكنهم من ذلك ( كخلية النداء، الرقم الأخضر، الوساطة الإدارية، أيام الاستقبال) إلا أنها تبقى غير كافية وغير فعالة.

الجدول رقم (35): يوضح الرد النهائي المقدم من طرف الإدارة المحلية للمواطنين.

النسبة %	التكرار	
1	2	مفهوم دائما
20	40	مفهوم غالبا
36.5	73	مفهوم نادرا
22.5	45	غير مفهوم
20	40	لم ترد نهائيا
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

يعكس نوعية الرد النهائي المقدم من طرف مصالح الإدارة المحلية على مجمل انشغالات وعرائض المواطنين، مدى اهتمام ووعي الإدارة المحلية بضرورة خدمة المواطن والأخذ بعين الاعتبار آرائه وانشغالاته في تحسين نوعية الخدمات. فالمواطن هو فاعل أساسي في تسيير شؤونه المحلية، إلا أنه ما يلاحظ أن الرد النهائي لمصالح الإدارة المحلية (البلدية والولاية) نادرا ما يكون مفهوم وهو ما عبرت عنه نسبة 36.5% من المبحوثين، أما نسبة 22.5% فتري أن الرد المقدم من طرف مصالح الإدارة المحلية هو غير مفهوم، وتشير في الغالب إلى الفئة التي لها مستوي علمي متدني. في حين يبقى مفهوم غالبا عند نسبة 20%، وأما نسبة 20% ترى أن مصالح الإدارة المحلية لم ترد أصلا على انشغالاتها وشكاويها. ويبقى عند البعض مفهوم دائما بنسبة 1%.

الجدول رقم(36): يوضح رأي المواطن حول مدى كفاءة المجالس المنتخبة في اقتراح المشاريع التي تتوافق مع حاجاته ومتطلباته.

النسبة %		التكرار			
14		28		نعم	
86	59	172	118	_عدم الأخذ بعين الاعتبار لانشغالات المواطنين ورائهم	
	27		54	_عدم توفر الكفاءة لدى أعضاء المجالس المنتخبة	
100		200		المجموع	

#### قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يتقنون في أعضاء المجالس البلدية والولائية في عملية اقتراح وبرمجة المشاريع والمرافق التي تتوافق مع حاجاتهم ومتطلباتهم، وهو ما أجابت عنه نسبة 86%، منها نسبة 59% ترجع ذلك إلى عدم اطلاع ومعرفة المنتخبين لانشغالات الحقيقة للمواطنين، وبالتالي من الضروري على المنتخب أن يلعب دور الوسيط الدائم بين الإدارة المحلية والمواطن، ليس فقط بنقل الانشغالات والتعبير عنها في الاجتماعات الرسمية، بل بالعمل على توفير وسائل وآليات الاتصال بين المواطن والإدارة والسهر على تسهيل وتفعيل مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة المحلية وتسيير شؤونها العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ فاطمة الزهراء أمير علي ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

في حين يرجع ذلك حسب نسبة 27% إلى عدم توفر الكفاءة لدى أعضاء المجالس المنتخبة البلدية والولائية، حيث نجد أن معظم المنتخبين لهم مستويات تعليمية متدنية خاصة لدى أعضاء مجلس البلدية، بالإضافة إلى عدم اطلاعهم بالواقع المعاش. في حين ترى نسبة 14% أن هذه المجالس المنتخبة هي كفيلة باقتراح وتقديم المشاريع والخدمات التي تتوافق مع احتياجات المواطنين. إن غياب التواصل بين أعضاء المجالس الشعبية بينهم وبين المواطنين، قد أثر سلباً على المرفق العام وعلى مصالح المواطن، وبالتالي يبقى أسلوب الاتصال بين أعضاء المجالس المنتخبة يجنب الكثير من الصراعات والأزمات الداخلية والخارجية خارج المجلس.

لقد أدركت وزارة الداخلية والجماعات المحلية أهمية الاتصال لدى الجماعات المحلية خاصة رؤساء البلديات، لذا برمجت دورات تكوينية لفائدتهم خلال سنة 2008، حيث ركزت في البرنامج التكويني على مجال الاتصال بين رئيس البلدية ومحيطه الداخلي والخارجي سواء المواطن أو الإدارة أو الجهات الوصية.

الجدول رقم(37): يوضح أثر غياب التنسيق بين المنتخبين على تحسين الخدمة العمومية.

النسبة %	التكرار	
85.5	171	نعم
14.5	29	لا
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

يرى معظم المبحوثين أن غياب التنسيق بين المنتخبين، له أثر كبير على عملية تحسين الخدمة العمومية وذلك بنسبة 85.5%، في حين ترى نسبة 14.5% عكس ذلك. حيث نجد أن العديد من المجالس المنتخبة تحكمها صراعات سياسية بحكم اختلاف التوجهات السياسية للمنتخبين، بالإضافة إلى سيطرة الجهوية التي لا تزال معيارا أساسيا في اختيار من يحكم الشعب على المستوى المحلي<sup>1</sup>.

تعاني العديد من البلديات انسداد بين الأعضاء المنتخبين ومحاكمات لرؤساء المجالس البلدية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على مصالح المواطنين ويرهن بذلك مستقبل العديد من البلديات التي لم تستطع عقد جلسة لمجلسها البلدي وتعطلت بها لغة الحوار. ورغم اختلاف خصوصية البلديات في الجزائر بالنظر لموقعها الجغرافي ومواردها إلا أنها تجمعها نفس المشاكل التي يعاني منها المنتخبين، من ذلك تعطيل للمشاريع التنموية إلى جانب اتهام المواطنين المنتخبين بالفساد والتفكير في مصالحهم الخاصة فقط.

ومن جهة أخرى قد يعمل المنتخبين المحليين على الاستجابة لاحتياجات المواطنين على مستوى البلدية والولاية، الأمر الذي يؤدي إلى تطور وظيفة الاتصال المحلي، غير أن ذلك يتم بشكل منفرد فقط، عن طريق نشاط الشخص السياسي مباشرة مما ينعكس عليه إيجابا من خلال تحقيق أهدافه السياسية والانتخابية. ومن هنا فإن توجه عملية الاتصال بالمواطن يكون سياسي أكثر منه ارتباطا بالخدمة العمومية، كما أن تلبية حاجات المواطن في الغالب يكون من طرف رئيس البلدية أو أعضاء المجلس بهدف تجديد ثقته أثناء فترة الانتخابات، حيث يعمل على إخفاء الأخطاء الإستراتيجية أو التفسيرية، بحكم أنه سيتم إخضاعه للمحاسبة من طرف الحكومة طوال فترة العهدة<sup>2</sup>. كما نجد أن رئيس البلدية هو الذي يسير ويوجه عملية

---

<sup>1</sup> سمير بوعيسي، مشاكل المجالس المنتخبة في الجزائر وأسباب انسدادها، مقال في المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد5، أكتوبر 2014، ص25.

<sup>2</sup> .cit , pp 45\_46. Leyval\_Granger Anne,op\_

الاتصال، ومن هنا تبقى شرعية المنتخب ناقصة إذا كانت الإنجازات لا تتطابق مع تلك المشاريع التي تم التأكيد عليها من خلال الحملة الانتخابية، ومن هنا فإن الترويج لمكاسب البلدية الولاية يقود لحجب العقبات ونقاط الضعف لملاً الفراغ<sup>1</sup>.

الجدول رقم(38): يوضح المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية.

النسبة %	التكرار	
22.5	45	التطوع
60	120	إبداء رأيه
12.5	25	ليس له مساهمة
5	10	التطوع وإبداء الرأي
100	200	المجموع

قراءة الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول، ترى نسبة 60% أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن على مستوى الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية هو إبداء رأيه حول مختلف الخدمات العمومية المحلية (الإدارية، الإجتماعية، الثقافية، الرياضية..). أما نسبة 22.5%، فهي تفضل العمل التطوعي من خلال المشاركة في مختلف النشاطات الإجتماعية والاقتصادية المحلية، في حين تؤكد نسبة 5% على ضرورة التطوع وإبداء الرأي.

بشكل عام يمكن القول أن تحسين وتطوير الخدمة العمومية لا يكون إلا بمشاركة المواطنين سواء كانوا أفراداً أو جماعات. وفي هذا الصدد يعتبر فتح قنوات الاتصال المختلفة والإعلام والمشاركة المباشرة وغير المباشرة وتحديد مأسستها قانونياً عبر آلياتها

المختلفة وتفعيلها (اللجان البلدية، الاجتماعات المحليين، لجان الأحياء، توزيع الاستثمارات، الشكاوي،...) من أهم مداخل إصلاح وتحسين الخدمة العمومية، ومن أجل التعرف بدقة على احتياجاتهم وطلباتهم وإشراكهم في تحديد الأولويات وتنفيذها، بالإضافة إلى تبني وتكريس الجوارية في التسيير المحلي الذي يهدف إلى إشراك المواطن بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الحركة الجمعوية ومختلف منظمات المجتمع المدني في تسيير البرامج والأنشطة التي تتعلق بمحيطة المعيشي وتقديرها، حيث يمثل ذلك اقتراب هام لتحسين الخدمة العمومية.

كما أن الخدمة العمومية تكون فعالة بفعل التشاور الدائم بين مختلف الفاعلين بهدف ضمان خدمة عمومية ذات جودة، ويتحقق ذلك بتفعيل المشاركة المحلية لتطوير نسق الخدمة العمومية مما يجعل الأفراد يشعرون بملكيتهم للمشروعات ويدفعهم إلى المحافظة عليها والتعود على صيانتها وتجديدها والدفاع عنها. فالمواطن حسب ميشال كروزيه هو طرف فاعل يساهم في بناء وهيكلية المجال الذي يتواجد فيه، فلا بد أن تهتم الإدارة العامة والمحلية أيضا بالطرف الآخر المتمثل في المواطن. ومن جهة أخرى، أكدت السلطات العليا على ضرورة التنسيق والتعاون بين كل البلديات المجاورة من أجل تحسين الخدمة العمومية من خلال إنجاز مشاريع عديدة تخص الأحياء، والتي من شأنها أن تحسن الإطار المعيشي للمواطنين خاصة الذين يعانون العزلة والتهميش ويقطنون في أماكن نائية بعيدة عن وسط المدن، كما تؤكد بضرورة التنسيق بين البلديات من أجل تحسين الخدمة العمومية المحلية، باعتبار أن الإدارة المحلية (البلدية) هي المؤسسات الأقرب للمواطن<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> \_صفحة نسناس، تجسيد مشروع البلدية الذكية بالإدارة المحلية يتقدم على وقع نقائص (عجز البلديات عن التدارك برهن تحسين الخدمة العمومية)، مقال منشور في جريدة المحور، على الموقع: <http://elmihwar.com/ar/index>، تاريخ الإطلاع: لإطلاع 2017/04/11، على الساعة 18:30 سا.

## 2\_2\_ تحليل الجداول المركبة:

الجدول رقم(39): يوضح العلاقة بين الجنس والسن.

المجموع	متغير الجنس		متغير السن	
	أنثى	ذكر	التكرار	النسبة%
71	42	29	التكرار	27_18 سنة
35.5	60.9	22.1	النسبة%	
75	18	57	التكرار	37_28 سنة
37.5	26.1	43.5	النسبة%	
26	4	22	التكرار	47_38 سنة
13	5.8	16.8	النسبة%	
20	4	16	التكرار	57_48 سنة
10	5.8	12.2	النسبة%	
8	1	7	التكرار	أكثر من 57 سنة
4	1.4	5.3	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

### قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، حيث نجد نسبة 60.9% من فئة الإناث التي تتراوح أعمارها من 18 إلى 27 سنة، أما فئة الذكور بنسبة 22.5%. ومن جهة أخرى نجد نسبة 40.5% عبرت عن فئة الذكور الذين تتراوح أعمارهم من 27 إلى 38 سنة، أما الإناث فهي بنسبة 26.1%. كما تشير نسبة 16.8% إلى فئة الذكور الذين تتراوح أعمارهم من 38 إلى 47 سنة ونسبة 5.8% فئة الإناث.

وفي المقابل نجد نسبة 12.2% تشير إلى فئة الذكور الذين تتراوح أعمارهم من 48 إلى 57 سنة، ونسبة 5.8% بالنسبة لفئة الإناث. بينما نجد نسبة 5.7% تمثل فئة الذكور الذين يفوق سنهم 57 سنة، وأما فئة الإناث فهي بنسبة 1.4%.

الجدول رقم(40):يوضح العلاقة بين متغير الجنس والمستوى التعليمي.

المجموع	متغير الجنس		متغير المستوى التعليمي	
	أنثى	ذكر	التكرار	النسبة%
4	0	4	التكرار	ابتدائي
2	0	3.1	النسبة%	
28	4	24	التكرار	متوسط
14.0	5.8	18.3	النسبة%	
59	21	38	التكرار	ثانوي
29.5	30.4	29	النسبة%	
109	44	65	التكرار	جامعي
54.5	63.8	49.6	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

توضح نتائج الجدول المبين أعلاه، أن أغلبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي عال، حيث نجد نسبة 63.8% تمثل فئة الإناث التي لها مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 49.6% تمثل فئة الذكور، ومن جهة أخرى نجد نسبة 30.4% عبرت عن فئة الإناث التي لها مستوى ثانوي وأما الذكور بنسبة 29%. وفي المقابل تشير نسبة 18.3% إلى فئة الذكور التي لها

مستوى متوسط، أما فئة الإناث فهي بنسبة 5.8%، بينما نجد نسبة 3.1% لها مستوى ابتدائي، وتشير إلى فئة الذكور، على عكس فئة الإناث التي لم تثبت مستوى ابتدائي.

الجدول رقم(41): يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومتغير الوضعية المهنية.

المجموع	متغير الجنس		متغير الوضعية المهنية	
	أنثى	ذكر		
122	30	92	التكرار	عامل
61	43.5	70.2	النسبة%	
40	26	14	التكرار	طالب
20	37.7	10.7	النسبة%	
11	1	10	التكرار	متقاعد
5.5	1.4	7.6	النسبة%	
27	12	15	التكرار	بطل
13.5	17.4	11.5	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة من فئة العاملين باختلاف مهنتهم وتخصصاتهم (إداريين، أساتذة، أطباء، مهندسين، حرفيين،..)، وذلك بنسبة 70.2% من فئة الذكور، أما الإناث بنسبة 43.5%، ومن جهة أخرى نجد نسبة 37.5% تمثل فئة الطلبة من فئة الإناث، وأما فئة الذكور بنسبة 10.7%. وفي المقابل تمثل نسبة 7.6% فئة المتقاعدين من فئة الذكور، في حين نجد الإناث بنسبة 1.4% وبالنسبة لفئة البطالين، نجد نسبة 17.4% تمثل فئة الإناث و11.4% تمثل فئة الذكور.

الجدول رقم(42): يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية				متغير المستوى التعليمي	
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
4	0	2	0	2	التكرار	ابتدائي
2	0	18.2	0	1.6	النسبة%	
28	8	2	1	17	التكرار	متوسط
14	29.6	18.2	2.5	13.9	النسبة%	
59	8	5	8	38	التكرار	ثانوي
29.5	29.6	45.5	20	31.1	النسبة%	
109	11	2	31	65	التكرار	جامعي
54.5	40.7	18.2	77.5	53.3	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

تبين نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين لهم مستوى تعليمي وثقافي عال، حيث نجد نسبة 77.5%، تشير إلى فئة الطلبة الجامعيين، في حين نجد نسبة 55.3% عبرت عن فئة العاملين بمستوى جامعي، ثم تليها نسبة 40.7% التي تشير إلى فئة البطالين من خريجي الجامعة، كما نجد نسبة 18.2% تعبر عن فئة المتقاعدين الذين لهم مستوى جامعي. وفي المقابل نجد نسبة 45.5% تشير إلى نسبة المبحوثين المتقاعدين الذين لهم مستوى ثانوي وأما نسبة 31.1% عبرت عن فئة العاملين الذين لهم مستوى ثانوي، في حين تشير نسبة 20% إلى طلبة المستوى الثانوي.

ومن جهة أخرى نجد نسبة **29.6%** تشير إلى فئة البطالين الذين لهم مستوى متوسط، ثم تليها نسبة **18.2%** فهي تشير إلى فئة المتقاعدين الذين لهم مستوى متوسط، كما نجد نسبة **13.9%**، و **2.5%**، فهي تشير إلى العاملين والطلبة الذين لهم نفس المستوى. في حين نجد نسبة **18.2%** من فئة المتقاعدين الذين لهم مستوى ابتدائي، أما نسبة **1.6%** لها نفس المستوى، وتشير إلى فئة العاملين.

الجدول رقم(43): يوضح مدى الشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس			
	أنثى	ذكر		
65	30	35	التكرار	نعم
32.5	43.5	26.7	النسبة%	
135	39	96	التكرار	لا
67.5	56.5	73.3	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير الجنس والشعور بالارتياح أثناء التوجه إلى مصالح الإدارة المحلية، حيث نجد نسبة **73.3%** من فئة الذكور عبرت عن عدم الشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية، كما عبرت عن ذلك نسبة **56.5%** من فئة الإناث. وفي المقابل نجد نسبة **43.5%** من فئة الإناث عبرت عن شعورها بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية، كما عبرت عن ذلك نسبة **26.5%** من فئة الذكور.

الجدول رقم(44):يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس			
	أنثى	ذكر		
8	3	5	التكرار	جيدة
4	4.3	3.8	النسبة%	
123	47	76	التكرار	عادية
61.5	68.1	58	النسبة %	
69	19	50	التكرار	سيئة
5.34	27.5	38.2	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من الجدول المبين أعلاه، نجد هناك علاقة قوية بين متغير الجنس وصورة الإدارة المحلية، حيث ترى نسبة 68.1% من الذكور أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية، أما نسبة الإناث فهي تمثل نسبة 58%. في حين تبقى صورة الإدارة المحلية هي صورة سيئة عند نسبة 38.5% من الذكور، وأما الإناث بنسبة 27.5%. وهي صورة جيدة عند نسبة 4.3% من الذكور، وبنسبة 3.8% بالنسبة لفئة الإناث.

الجدول رقم(45): يوضح كيفية الحصول على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس			
	أنثى	ذكر		
16	5	11	التكرار	إعلانات الإدارة
8	7.2	8.4	النسبة%	
21	6	15	التكرار	موظفي الإدارة
10.5	8.7	11.5	النسبة%	
4	1	3	التكرار	منتخبين محليين
2	1.4	2.3	النسبة%	
3	0	3	التكرار	إعلانات المقاولين
1.5	0	2.3	النسبة%	
5	3	2	التكرار	الجمعيات ولجان
2.5	4.3	1.5	النسبة%	
71	18	53	التكرار	من مواطنين آخرين
35.5	26.1	40.5	النسبة%	
39	13	26	التكرار	الإذاعة
19.5	18.8	19.8	النسبة%	
12	8	4	التكرار	التلفزيون
6	11.6	3.1	النسبة%	
29	15	14	التكرار	الانترنت و
14.5	21.7	10.7	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وكيفية الحصول على المعلومات حول المشاريع المنجزة والمرافق العمومية، حيث تمثل نسبة 40% من فئة الذكور الذين يتحصلون على مختلف المعلومات فيما يخص المشاريع المحلية والمرافق والخدمات العمومية من مواطنين آخرين، في حين تمثل نسبة 26.1% فئة الإناث، التي تتحصل على هذه المعلومات من نفس المصدر.

وفي المقابل تتحصل نسبة 19.8% من فئة الذكور على هذه المعلومات من خلال برامج الإذاعة المحلية (إذاعة البيان)، أما نسبة 18.8% فهي تمثل فئة الإناث تحديدا العنصر النسوي الماكث في البيت. ومن جهة أخرى عبرت نسبة 21.7% من فئة الإناث، عن حصولها على هذه المعلومات من خلال الانترنت تحديدا مواقع التواصل الاجتماعي. في حين تمثل نسبة 10.7% فئة الذكور الذين يعتمدون على نفس المصدر. كما يعتبر الحصول على المعلومات من أحد موظفي الإدارة المحلية (البلدية أو الولاية) أحد المصادر الغير الرسمية التي يعتمدها المواطن لمعرفة أهم المشاريع المنجزة ومختلف المرافق والخدمات العمومية التي تخص محيطه الإقليمي وهو ما عبرت نسبة عنه 11.5% من فئة الذكور، بينما فئة الإناث بنسبة 8.7%.

وفي هذا الإطار فإن ضعف القنوات والوسائل الاتصالية الرسمية التي تعتمد عليها الإدارة المحلية في إعلام المواطن حول مختلف خدماتها ومرافقها، قد أدى بالمواطن للبحث عن أطر وقنوات أخرى للحصول على هذه المعلومات التي تهتمها (أحد الموظفين، أحد المواطنين...). وتشكل برامج القنوات التلفزيونية التي تعالج القضايا والمشاريع المحلية أحد المصادر في الحصول على هذه المعلومات، وهو ما عبرت عنه نسبة 11.6% التي تمثل فئة الإناث، بينما نجد نسبة 3.1% تمثل فئة الذكور.

الجدول رقم(46): يوضح مدى سهولة توصيل المواطن لانشغالاته وشكاويه إلى مصالح الإدارة المحلية حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس			
	أنثى	ذكر		
29	8	21	التكرار	نعم
14.5	11.6	16	النسبة %	
171	61	110	التكرار	لا
85.5	88.4	84.0	النسبة %	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة %	

#### قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وبين عملية توصيل الانشغالات والشكاوي إلى مصالح الإدارة المحلية بطريقة سهلة. حيث عبرت نسبة 88.4% من فئة الإناث عن وجود صعوبة كبيرة في تحقيق ذلك خاصة على مستوى بعض مصالح الولاية والمجالس المنتخبة، وهو ما عبرت عنه نسبة 84% من فئة الذكور.

وفي المقابل نجد نسبة 16% من فئة الذكور، أجابت بعدم وجود صعوبة في توصيل الانشغالات والآراء إلى مصالح الإدارة المحلية، وهي تشير إلى الفئة التي تستخدم الوساطة من خلال اللجوء إلى أحد الموظفين أو المسؤولين للتعبير عن انشغالاتهم وتوصيل شكاويهم، وهي الإجابة نفسها التي عبرت عنها نسبة 11% من فئة الإناث.

الجدول رقم(47): يوضح المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير الجنس.

المجموع	متغير الجنس			
	أنثى	ذكر		
45	12	33	التكرار	التطوع
22.5	17.4	25.2	النسبة%	
120	43	77	التكرار	إبداء الرأي
60	62.3	58.	النسبة%	
25	10	15	التكرار	ليس له أي مساهمة
12.5	14.5	11.5	النسبة%	
10	4	6	التكرار	التطوع والرأي
5.0	5.8	4.6	النسبة%	
200	69	131	التكرار	المجموع
100	100	100	النسبة%	

#### قراءة الجدول:

توضح نتائج الجدول أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وبين المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية، حيث ترى نسبة 62.3% من فئة الإناث، أن ذلك يكون عن طريق إبداء المواطن لأرائه، وهو الاختيار نفسه الذي تراه نسبة 58% من فئة الذكور.

كما ترى نسبة 14.5% من فئة الإناث أن المواطن ليست له أي مساهمة في الإدارة المحلية لتحسين الخدمة العمومية، أما فئة الذكور بنسبة 11.5%، ومن جهة أخرى أجابت نسبة 25.5% من المبحوثين أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية هو العمل التطوعي، حيث تشير هذه النسبة إلى فئة الذكور خاصة فئة

الشباب الذين لديهم روح التطوع والمبادرة لأي عمل خيري، وهو ما لاحظناه على مستوى بعض الأحياء في الولاية من خلال إطلاق مبادرات وتنظيم حملات تطوعية لتنظيف وتزوين أحيائهم بالتنسيق مع بعض الجمعيات ولجان الأحياء وبالتعاون مع مصالح البلدية والولاية، بالإضافة إلى دعم بعض الشركاء الاجتماعيين والإقتصاديين في ذلك.

يعتبر تحديد حاجات وانشغالات المواطنين وتوفير فرصة توصيلها للإدارة المحلية وتوعيتهم بدورهم للمشاركة، كلها من مهام الإدارة المحلية في حد ذاتها. حيث نجد في عدة بلدان متقدمة محاولات جادة لخلق آليات تحقيق ذلك، فنجد مثلا في مدينة مونتريال الكندية، آلية تشكيل اللجان التي تعمل على إزالة كل الصعوبات والموانع الموضوعية والملموسة في الواقع وكذا معرفة اهتمامات وانشغالات السكان ووضع إجراءات خاصة للتكفل بها والرد عليها. وفي مدينة كالغازي (بكندا) تم تصميم دليل يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحيائهم وتحديد التدخلات ذات الأسبقية. و

وأما فرنسا مثلا أصبح المنتخبون غير قادرين على تقديم مقترحاتهم حول مشاريع التهيئة دون أن يعبر السكان عن احتياجاتهم لها من خلال مشاركتهم في النقاش العام. (في لجان الأحياء مثلا). كما يساعد ذلك على التقليل من الانتقادات وعن طريق النقاش الواسع يتم تجاوز المصالح الخاصة (الضيقة) للوصول إلى حالة من الوعي الجماعي. ويتجسد ذلك عمليا بإعداد ما يسمى بالإجراءات التأسيسية (كالمواثيق والقوانين) التي تصبح بمثابة المرجع بالنسبة لكل الأطراف (المنتخبين، أصحاب الأشغال، الموظفين، الجمعيات والسكان... إلخ). وكل ذلك بهدف الارتقاء بالمواطن وجعله طرفا متمدنا أي مساعدته على تجاوز السلوكات العدوانية وغير الحضارية (المواطن العدوانية، المواطن المزعج)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> \_فاطمة الزهراء أمير علي ، مرجع سبق ذكره، ص 272.

الجدول رقم (48) يوضح شعور المواطن بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
65	2	8	7	26	22	التكرار	نعم
32.5	25	40	26.9	34.7	31	النسبة	
135	6	12	19	49	49	التكرار	لا
67.5	75	60	73.1	65.3	69	النسبة%	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد نسبة 75% عبرت عن عدم الشعور بالارتياح أثناء توجهها لمصالح الإدارة المحلية، حيث تشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية أكثر من 57 سنة وذلك نظرا للصعوبات والعوائق التي تواجهها الفئة على مستوى مصالح البلدية والولاية، وهذا ما لاحظناه على مستوى مصالح البلدية.

ومن جهة أخرى نجد نسبة 73% عبرت عن نفس الشعور وهي الفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة. كما عبرت عن ذلك نسبة 65.5% التي تشير إلى الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، أما الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة فهي بنسبة 69%.

وفي المقابل نجد أن نسبة 40% عبرت عن شعورها بالارتياح أثناء توجهها لمصالح الإدارة المحلية، حيث تشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية من 48 إلى 47 سنة، وهو الشعور الذي تحمله الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة بنسبة 34.5%، بينما نجد نسبة 31% فهي

تشير إلى الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة، ونسبة 31% بالنسبة للفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة، كما تشعر بذلك نسبة 25% عند فئة أكثر من 57 سنة.

الجدول رقم(49): يوضح تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
12	1	4	1	2	4	التكرار	جيد
6	12.5	20	3.8	2.7	5.6	النسبة %	
123	3	10	14	50	46	التكرار	مقبوا نوعا
61.5	37.5	50	53.8	66.7	64.8	النسبة %	
48	3	3	6	17	19	التكرار	سئ
24	37.5	15	23.1	22.7	26.8	النسبة %	
17	1	3	5	6	2	التكرار	سئ جدا
8.5	12.5	15	19.2	8	2.8	النسبة %	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة %	

#### قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وبين أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية مع المواطنين، حيث أنه نجد 66.7% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 28 إلى 37 سنة، يرون أن أسلوب تعامل موظفي مصالح الإدارة المحلية يبقى مقبول نوعا ما، وتشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، أما نسبة 64.8% فهي تشير إلى الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة التي عبرت عن نفس الاختيار، في حين ترى نسبة 53.8% للفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة، كما ترى ذلك نسبة 50% التي تعبر

عن الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، أما نسبة 37.5 فهي تشير إلى فئة أكثر من 57 سنة.

ومن جهة أخرى، ترى نسبة 37.5% أن أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية هو أسلوب سيء، حيث تشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية أكثر من 57 سنة، وعبرت عن ذلك نسبة 26.8% بالنسبة للفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة، كما نجد نسبة 23.1% التي تمثل الفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة، عبرت عن سوء تعامل موظفي الإدارة المحلية معها من حيث طريقة الاستقبال وأسلوب الكلام وعدم توجيهها، أما الفئة العمرية من 28 إلى 47 سنة بنسبة 22.7%، ومن جهة أخرى نجد نسبة 15% عبرت عن عدم الرضا عن أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية، وهي تعبر عن الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة.

في حين عبرت نسبة 20% عن ارتياحها لأسلوب تعامل موظفي مصالح الإدارة المحلية، وهي تشير إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، وتشير نسبة 12.5% للفئة العمرية أكثر من 57 سنة، كما عبرت عن ذلك نسبة 5.6%، 3.8%، 2.7%، حيث تشير كلها إلى الفئات العمرية بالترتيب (من 18 إلى 27 سنة)، (من 38 إلى 47 سنة)، (من 28 إلى 37 سنة).

الجدول رقم(50): يوضح الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
106	6	8	18	37	37	التكرار	الوسيلة الشفهية
53	75	40	69.2	49.3	52.1	النسبة %	
40	1	7	6	16	10	التكرار	الوسيلة الكتابية
20	12.5	35	23.1	21.3	14.1	النسبة %	
54	1	5	2	22	24	التكرار	الوسيلة الالكترونية
27	12.5	25	7.7	29.3	33.8	النسبة %	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة %	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير السن وبين الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث تفضل نسبة 75% استخدام الوسائل الشفهية (المقابلات الشفهية، الهاتف، الاجتماعات...) في عملية الاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية بهدف تلبية حاجاتهم وإيجاد حلول لمشاكلهم، وتشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية من أكثر من 57 سنة، وتفضل نسبة 69.2% استخدام نفس الوسائل، وعبرت عن ذلك فئة من 38 إلى 47 سنة، كما عبرت عن ذلك فئة من 18 إلى 27 سنة، أما نسبة 49.3% فهي تشير إلى الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، ونسبة 40% للفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، كما نجد نسبة 40% بالنسبة للفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة.

وفي المقابل تفضل نسبة 35% استخدام الوسائل المكتوبة (المراسلات، الرسائل الإدارية، العرائض، الشكاوي...)، وتشير إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، كما نجد نسبة

23.1% تفضل استخدام هذه الوسائل تحديدا الفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة، و 21.3% بالنسبة للفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، وكذلك بالنسبة 14.1% للفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة، ونسبة 12.5% لفئة أكثر من 57 سنة.

ومن جهة أخرى تفضل نسبة 33.8% استخدام الوسائل الإلكترونية كالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في اتصالها بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث تشير في الغالب إلى فئة الشباب التي تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي وموقع الإلكتروني للإدارة المحلية، وهي فئة من 18 إلى 27 سنة، بينما نجد نسبة 29.3% تفضل استخدام نفس الوسائل، وهي الفئة العمرية من 27 إلى 37 سنة، كما نجد نسبة 27% عبرت عن فئة من 48 إلى 57 سنة، أما نسبة 12.5% و 7.7% بالنسبة للفئات العمرية بالترتيب (أكثر من 57 سنة، ومن 38 إلى 47 سنة).

الجدول رقم (51): يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
8	1	0	1	2	4	التكرار	جيدة
4	12.5	0	3.8	2.7	5.6	النسبة%	
123	4	13	12	51	43	التكرار	عادية
61.5	50	65	46.2	68	60.6	النسبة%	
69	3	7	13	22	24	التكرار	سيئة
34.5	37.5	35	50	29.3	33.8	النسبة%	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير السن وبين صورة المواطن لدى الإدارة المحلية، حيث ترى نسبة 68% لفئة من 28 إلى 37 سنة، أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 65%، وتشير إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، كما عبرت عن ذلك نسبة 60.6% بالنسبة الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة، وأما نسبة 50% تمثل فئة أكثر من 57 سنة.

وفي المقابل ترى نسبة 50% المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 38 إلى 47 سنة على أن صورة الإدارة المحلية هي صورة سيئة، وذلك راجع إلى العديد من العوامل منها نوعية الخدمة التي تقدمها، بالإضافة إلى وجود جملة من المشاكل الإدارية التي تحول دون تحقيق المواطن لخدمة جيدة (كالبيروقراطية، اللامبالاة، وغيرها..). وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 37.5% لفئة أكثر من 57 سنة، وأكدت ذلك الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة بنسبة 35%، أما نسبة 33.8% من 18 إلى 27 سنة، وفئة من 28 إلى 37 فهي نسبة 29.3%.

وفي المقابل تبقى صورة الإدارة المحلية لدى بعض المبحوثين تحديدا الفئة العمرية أكثر من 57 سنة هي صورة جيدة، حيث تشير في الغالب إلى فئة الكبار، أما النسب الأخرى (5.6%، 3.8%، 2.7%)، فهي تشير إلى الفئات العمرية بالترتيب من 18 إلى 27، ومن 38 إلى 47 سنة، ومن 27 إلى 37 سنة.

الجدول رقم(52): يوضح مدى حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	_28 سنة	27_18 سنة		
19	1	4	3	4	7	التكرار	دائما
9.5	12.5	20	11.5	5.3	9.9	النسبة	
49	2	7	4	20	16	التكرار	غالبا
24.5	25	35	15.4	26.7	22.5	النسبة%	
112	5	7	17	43	40	التكرار	أحيانا
56	62.5	35	65.4	57.3	56.3	النسبة%	
20	0	2	2	8	8	التكرار	نادرا
10	0	10	7.7	10.7	11.3	النسبة%	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير السن و بين حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، حيث أجابت نسبة 65.4% على أنه أحيانا ما تتحصل على الوثائق الإدارية اللازمة في الوقت المناسب، وهي تمثل بذلك فئة من 38 إلى 47 سنة. كما عبرت نسبة 62.5% على عدم حصولها على الوثائق الإدارية اللازمة من مختلف مصالح البلدية والولاية في الوقت المناسب، وهي تشير إلى فئة أكثر من 57 سنة، بينما ترى ذلك 57.3% بالنسبة للفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، أما الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة، فهي بنسبة 56.3%. في حين نجد نسبة 35% فهي تشير إلى الفئة العمرية من 38 إلى 57 سنة.

وفي المقابل نجد نسبة 20% من الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، تتحصل على الوثائق الإدارية اللازمة في الوقت المناسب بشكل دائم ، كما عبرت عن ذلك نسبة 12.5% لفئة أكثر من 57 سنة، وأما نسبة 11.5% فهي تشير إلى الفئة العمرية (من 38 إلى 47 سنة)، كما نجد نسبة 9.9% و 5.4% التي تشير إلى فئة من 18 إلى 27 سنة وفئة من 28 إلى 37 سنة.

الجدول رقم(53): يوضح حصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
6	0	2	0	2	2	التكرار	دائما
3	0	10	0	2.7	2.8	النسبة %	
65	4	6	10	24	21	التكرار	أحيانا
32.5	50	30	38.5	32	29.6	النسبة %	
129	4	12	16	49	48	التكرار	نادرا
64.5	50	60	61.5	65.3	67.6	النسبة %	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة %	

### قراءة الجدول:

يوضح الجدول المبين أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير السن ومدى حصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة، حيث نجد نسبة 67.6% تحديدا فئة من 18 إلى 27 سنة، عبرت على أنه نادرا ما تتحصل على هذه المعلومات، كما عبرت ذلك نسبة 65.3% والتي تشير إلى الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، وأما نسبة

61.5% عبرت عن نفس الاختيار وهي تمثل فئة من 38 إلى 47 سنة، ومن جهة أخرى نجد نسبة 60% هي أيضا نادرا ما تتحصل هذه المعلومات، بحيث تشير إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة كما تؤكد ذلك فئة أكثر من 57 سنة بنسبة 50%.

وفي المقابل نجد نسبة 50% فهي أحيانا ما تتحصل على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة، وتشير إلى فئة أكثر من 57 سنة، كما ترى ذلك نسبة 38%، بالنسبة لفئة من 38 إلى 47 سنة، وعبرت عن ذلك نسبة 32%، وتشير إلى الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، بينما نجد نسبة 30% و 29.6% فهي تعبر عن الفئة العمرية من 48 إلى 37 سنة وفئة من 18 إلى 27 سنة.

ومن جهة أخرى نجد نسبة 10% عبرت عن حصولها على المعلومات حول مختلف المشاريع والخدمات العمومية المقدمة من خلال مختلف الوسائل الاتصالية المحلية، وتشير هذه النسبة إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، وتبقى النسب 2.8% و 2.7% تشير إلى فئات (من 18 إلى 27 سنة) و(من 28 إلى 37)، كما نلاحظ أن الفئة العمرية من 38 إلى 57 سنة وفئة أكثر من 57 سنة، عبرت عن عدم حصولها على هذه المعلومات بشكل دائم.

الجدول رقم(54): يوضح المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير السن.

المجموع	متغير السن						
	أكثر من 57 سنة	57_48 سنة	47_38 سنة	37_28 سنة	27_18 سنة		
45	1	6	8	21	9	التكرار	التطوع
22.5	12.5	30	30.8	28	12.7	النسبة %	
120	5	11	14	40	50	التكرار	إبداء رأيه
60	62.5	55	53.8	53.3	70.4	النسبة %	
25	1	2	3	11	8	التكرار	ليس له مساهمة
12.5	12.5	10	11.5	14.7	11.3	النسبة %	
10	1	1	1	3	4	التكرار	التطوع وإبداء
5	12.5	5	3.8	4	5.6	النسبة %	
200	8	20	26	75	71	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	100	النسبة %	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير السن وبين المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية، حيث ترى نسبة 70.4% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 27 سنة، أن مساهمة المواطن في الإدارة المحلية هو إبداء رأيه تجاه مختلف المشاريع والخدمات المقدمة من طرف مختلف مرافق الإدارة المحلية. وعبرت ذلك نسبة 62.5%، التي تشير الفئة التي يفوق سنها أكثر من 57 سنة، كما ترى ذلك نسبة 55% التي تشير إلى فئة من 48 إلى 57 سنة وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 53.3% بالنسبة لفئة من 28 إلى 37 سنة، و 53.3% لفئة من 28 إلى 37 سنة.

وفي المقابل نجد نسبة 30.8% من المبحوثين ترى أن المساهمة التي يقدمها المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية هو العمل التطوعي من خلال المشاركة في مختلف النشاطات الإجتماعية والاقتصادية وعبرت عنها أيضا الفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة، كما ترى ذلك نسبة 30% التي تشير إلى الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة، وأما نسبة 28% عبرت عنها فئة من 28 إلى 37 سنة، في حين تشير نسبة 12.7% و 12.5% إلى الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة والفئة العمرية أكثر من 57 سنة.

ومن جهة أخرى ترى نسبة 14.7% أن المواطن ليست له أي مساهمة على مستوى الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية وعبرت عن هذه النسبة الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة، في حين نجد نسبة 12.5% لفئة أكثر من 57 سنة، كما ترى ذلك نسبة 11.5% و 11.3% بالنسبة للفئة العمرية من 38 إلى 47 سنة وفئة من 27 إلى 37 سنة ونسبة 10% لفئة من 48 إلى 57 سنة.

وفي المقابل ترى نسبة 12.5%، أن المساهمة التي يقدمها المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية هو التطوع وإبداء الرأي، وتمثل الفئة التي يفوق سنها أكثر من 57 سنة، كما ترى ذلك نسبة 5.6%، وهي تشير إلى الفئة العمرية من 27 إلى 37 سنة، وأما نسبة 5% و 4% و 3.8% تشير إلى فئة من 28 إلى 37 سنة، وفئة من 48 إلى 57 سنة، وفئة من 38 إلى 47 سنة بالترتيب.

وقد جاءت هذه النسب معبرة عن حقيقة أن كل مواطن راشد مهما كان سنه، إنما تربطه علاقة ما بمصالح الإدارة المحلية. كما تقتضي الديمقراطية إشراك جميع أفراد الشعب في عمليات الحكم التي تؤثر في حياتهم، وترتكز التنمية البشرية الشاملة إلى استغلال الحكومات لقدراتها ومواردها لتطبيق سياسات اقتصادية واجتماعية تعزز التنمية البشرية وإدارة الخدمات العامة التي يتوقعها المواطنين، وما الإدارة المحلية إلا مكان لمشاركة المواطن وتعبيره عن ما

يتوقعه من خدمات في محيطه الإقليمي، ومن الطبيعي أن تجد تنوعا في الفئات العمرية لمن يتصلون بالإدارة ويبقى استجلاء واقع هذا الاتصال واحدا من الانشغالات.

الجدول رقم(55): يوضح مدى حصول المواطن على المعلومات والقرارات الجديدة حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
69	42	17	10	0	التكرار	نعم
34.5	38.5	28.8	35.7	0	النسبة%	
131	67	42	18	4	التكرار	لا
65.5	61.5	71.2	64.3	100	النسبة%	
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين حصول المواطن على المعلومات الإدارية والقرارات الجديدة، حيث نجد نسبة 100% عبرت عن عدم حصولها على المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية من مصالح الإدارة المحلية بشكل مطلق، وتشير هذه النسبة إلى فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، التي تجد صعوبة في التواصل مع مصالح الإدارة المحلية، وفي طريقة تلقي وفهم المعلومات والقرارات الإدارية الجديدة، كما أنها تعتمد في الغالب على مصادر غير رسمية في الحصول عليها(من مواطنين آخرين، من الشارع...).

وفي المقابل عبرت نسبة 71% عن عدم حصولها على المعلومات الإدارية والقرارات الجديدة، وهي تشير إلى الفئة التي لها مستوى ثانوي، بينما نجد نسبة 64.5% من فئة

التعليم المتوسط أجابت بنفس الإجابة، كما نجد نسبة 61.5% من فئة المستوى الجامعي، فهي أيضا لا تتحصل على ذلك. ومن جهة أخرى تتحصل نسبة 38.5% على مختلف المعلومات الإدارية والقرارات الجديدة على مستوى مصالح الإدارة المحلية، وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 35.7%، لها مستوى تعليمي متوسط. وأما نسبة 28.8% عبرت عن الفئة التي لها مستوى ثانوي.

الجدول رقم(56): يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
8	3	2	3	0	التكرار	جيدة
4.0	2.8	3.4	10.7	0	النسبة%	
123	68	41	13	1	التكرار	عادية
61.5	62.4	69.5	46.4	25	النسبة%	
69	38	16	12	3	التكرار	سيئة
34.5	34.9	27.1	42.9	75	النسبة%	
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين نجد أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وصورة الإدارة المحلية لدى المواطن. حيث ترى نسبة 75% من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي أن صورة الإدارة المحلية هي صورة سيئة، وهو ما عبرت عنه نسبة 42.5% التي لها مستوى متوسط، وتمثل الفئات التي تعطي وتبني أحكام مسبقة حول واقعها الاجتماعي نظرا

لمستواه التعليمي والثقافي، كما ترى ذلك نسبة 34.9% التي تمثل فئة الجامعيين، و 27.1% بالنسبة لفئة مستوى ثانوي.

وفي المقابل ترى نسبة 69.5% أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية عند فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي، التي استحسنتم بالإصلاحات التي مست مختلف هياكل الإدارة المحلية (البلدية والولاية) ونسبة 62.4% بالنسبة لفئة الجامعيين، في حين ترى ذلك نسبة 46.5% التي تشير إلى الفئة التي لها مستوى متوسط، كما تبقى صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية في نظر نسبة 25% من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي.

ومن جهة أخرى نجد نسبة 10.7% فهي ترى أن صورة الإدارة المحلية هي صورة جيدة، وعبرت عن ذلك الفئة التي لها مستوى متوسط، بينما ترى ذلك نسبة 3.4% بالنسبة لفئة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي، ونسبة 2.8% بالنسبة للفئة التي لها مستوى جامعي، في حين لا ترى ذلك الفئة التي لها مستوى ابتدائي.

الجدول رقم (57): يوضح تقييم المواطن لنوعية الخدمات التي تقدمها المرافق التعليمية حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
28	11	9	7	1	التكرار	جيدة
14	10.1	15.3	25	25	النسبة%	
136	76	40	17	3	التكرار	متوسط
68	69.7	67.8	60.7	75	النسبة%	
36	22	10	4	0	التكرار	سيئة
18	20.2	16.9	14.3	0	النسبة%	
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين تقييم المواطن لنوعية خدمات المرافق التعليمية (المدارس، دور الحضانه، المتوسطات، الثانويات،...)، حيث ترى نسبة 75% من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، أن الخدمات التعليمية التي تقدمها المرافق العمومية التعليمية هي خدمات متوسطة، وأجابت بنفس الإجابة نسبة 69.7% التي تمثل فئة المبحوثين الذين لهم مستوى جامعي، بينما عبرت عن ذلك فئة المبحوثين الذين مستوى ثانوي بنسبة 67.8%، في حين نجد نسبة 60.7% تشير إلى مستوى متوسط.

وفي المقابل نجد نسبة 25% عبرت عن رضاها عن نوعية هذه الخدمات، وهي تشير إلى فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، كما ترى ذلك فئة المبحوثين الذين لهم مستوى متوسط، وعبرت عن ذلك نسبة 15.3% التي لها مستوى ثانوي، أما نسبة 10.1% فهي تشير إلى فئة المستوى الجامعي. وتبقى خدمات سيئة عند نسبة 20.2% التي لها مستوى جامعي، في حين عبرت عن ذلك نسبة 16.9% لفئة مستوى ثانوي، وعند 14.3% لفئة للمبحوثين الذين لهم مستوى متوسط.

الجدول رقم(58): يوضح حصول المواطن على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
6	2	3	1	0	التكرار	دائما
3	1.8	5.1	3.6	0	النسبة%	
65	36	20	9	0	التكرار	أحيانا
32.5	33	33.9	32.1	0	النسبة%	
129	71	36	18	4	التكرار	نادرا
64.5	65.1	61	64.3	100	النسبة%	
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

#### قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول المبين أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وحصول المواطن على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة (إنشاء مختلف المرافق التعليمية، الصحية، الثقافية، والرياضية،...)، حيث عبرت نسبة 100% من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي على أنه نادرا ما يتحصلون على هذه المعلومات، وبالتالي يؤثر متغير المستوى التعليمي على مدى اطلاع المواطن على محيطه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ثم تليها نسبة 65.1% التي أجابت نفس الإجابة، حيث تشير إلى فئة المبحوثين الذين لهم مستوى جامعي، بينما تشير نسبة 64.3% للفئة التي لها مستوى متوسط، أما نسبة 61% فهي تمثل الفئة التي لها مستوى ثانوي.

وفي المقابل نجد نسبة **33.9%** عبرت على أنه أحيانا ما تتحصل على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المحلية، وهي تشير إلى فئة مستوى ثانوي، كما عبرت عن ذلك نسبة **33%** من المبحوثين التي لها مستوى جامعي، بينما أجابت نسبة **32.1%** بنفس الإجابة، وتشير إلى الفئة التي لها مستوى متوسط.

ومن جهة أخرى تتحصل نسبة **5.1%** على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة على مستوى البلدية والولاية بشكل دائم، وأما نسبة **3.6%** و **1.8%** هي كذلك تتحصل على هذه المعلومات بشكل دائم، وتشير إلى المستوى المتوسط والمستوى الثانوي، ومن جهة أخرى تنفي فئة المبحوثين التي لها مستوى ابتدائي ذلك بشكل مطلق.

**الجدول رقم(59) يوضح مدى فهم المواطن للرد النهائي المقدم من طرف الإدارة المحلية حسب متغير المستوى التعليمي.**

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
2	1	0	1	0	التكرار	مفهوم
1	9	0	3.6	0	النسبة%	دائما
40	21	11	7	1	التكرار	مفهوم
2	19.3	18.6	25	25	النسبة%	غالبا
73	40	21	10	2	التكرار	مفهوم
36.5	36.7	35.6	35.7	5	النسبة%	نادرا
45	21	16	7	1	التكرار	غير
22.5	19.3	27.1	25	25	النسبة%	مفهوم
40	26	11	3	0	التكرار	لم ترد
20	23.9	18.6	10.7	0	النسبة%	نهائيا
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين الرد النهائي المقدم من طرف الإدارة المحلية، حيث يرتبط فهم المواطن للرد النهائي للإدارة المحلية ومعرفته بالإطار الإداري والتنظيمي الذي يحكم عمل الإدارة المحلية بمستواه التعليمي والمعرفي، وفي هذا الإطار ترى نسبة **36.7%** من فئة المبحوثين الذين لهم مستوى جامعي، أن الرد النهائي للإدارة المحلية يكون مفهوم نادرا، كما ترى ذلك نسبة **35.7%** التي تشير إلى فئة المبحوثين الذين لهم مستوى متوسط، وأما نسبة **35.6%** عبرت عن فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي، أما نسبة **5%** فهي تمثل فئة مستوى ابتدائي.

وفي المقابل ترى نسبة **27.1%** أن الرد النهائي المقدم من طرف مصالح الإدارة المحلية هو غير مفهوم، وتشير هذه النسبة إلى فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي وهو ما أشارت إليه نسبة **25%** بالنسبة للمبحوثين الذين لهم مستوى متوسط، وبنفس النسبة (أي **25%**) عبرت عنها الفئة التي لها مستوى ابتدائي، نظرا لمستواها التعليمي الذي لا يسمح لها بفهم القرارات والردود التي تقدمها الإدارة المحلية. ومن جهة أخرى نجد نسبة **23.9%** من فئة الجامعيين عبرت عن عدم رد الإدارة المحلية على انشغالاتها وشكاويها بشكل نهائي، كما عبرت عن ذلك نسبة **18.6%** من المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي، وأما نسبة **10.7%** بالنسبة للمبحوثين الذين لهم مستوى متوسط.

الجدول رقم(60): يوضح المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
45	22	15	7	1	التكرار	التطوع
22.5	20.2	25.4	25	25	النسبة%	
120	68	33	16	3	التكرار	إبداء رأيه
60	62.4	55.9	57.1	75	النسبة%	
25	12	10	3	0	التكرار	ليس له مساهمة
12.5	11	16.9	10.7	0	النسبة%	
10	7	1	2	0	التكرار	التطوع وإبداء الرأي
5	6.4	1.7	7.1	0	النسبة%	
200	109	59	28	4	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

#### قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في مجال تحسين الخدمة العمومية، حيث ترى نسبة 75% تمثل فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، ترى أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن هو إبداء رأيه حول مختلف السياسات المحلية والمشاريع والخدمات المقدمة.

في حين نجد نسبة 62.4% أجابت بنفس الإجابة، وتشير إلى فئة المبحوثين الذين لهم جامعي وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 57.1% من فئة المبحوثين الذين لهم مستوى متوسط، وأيضا نسبة 55.9% عبرت عن نسبة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي.

وفي المقابل ترى نسبة 25.4% أن مساهمة المواطن تكون عن طريق التطوع عبر مختلف قنوات المشاركة المحلية (الجمعيات، لجان الأحياء..) بهدف تنفيذ مختلف المشروعات المحلية الرامية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، وكذا المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي. كما عبرت عن ذلك نسبة 25% بالنسبة لفئة مستوى متوسط، و25% بالنسبة لمستوى ابتدائي و20.2% بالنسبة لفئة الجامعيين.

بناءً على ما سبق، يجب على الإدارة المحلية أن تبحث عن وسائل جديدة لمساعدة المواطنين على المشاركة في النقاشات حول الرهانات الاجتماعية كتحسيس السكان الذين لا يشاركون وتوعيتهم. وفي هذا الإطار نجد مثلاً مدينة كالغازي (كندا) قد صممت دليلاً يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحياءهم تحديد التدخلات ذات الأسبقية. كما يمكن جعل أيام الاستشارات أو المنتديات العامة أياماً للتوقف عن العمل، تشجيعاً للمشاركة، وبالتالي نزع كل الحواجز والعوائق واستبعاد كل ما من شأنه منع أو تعطيل مساهمة المواطنين.

كما نجد الانتشار الواسع نسبياً لتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتفاف الكثيرون حولها واستعمالها في حياتهم اليومية، هو الأمر الذي يدفع إلى التفكير في تطوير آليات اتصالية مدروسة لاستعمال هذه الوسائل (كالانترنت) في مجال توسيع المساهمة الفعلية لأكثر عدد ممكن من المواطنين وتحمل مسؤولياتهم في تسيير الشأن العام<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> \_ فاطمة الزهراء علي أمير، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الجدول رقم(61): يوضح الشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
65	5	4	12	44	التكرار	نعم
32.5	18.5	36.4	30	36.1	النسبة%	
135	22	7	28	78	التكرار	لا
67.5	81.5	63.6	70	63.9	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية والشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية، وهو ما تراه نسبة 81.5% من فئة المواطنين العاطلين عن العمل، حيث أثبتت العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية أن الفرد الذي لا يمارس أي نشاط يعيش حالة نفسية غير مستقرة ومضطربة، مما يصعب عليه التكيف والتواصل مع المحيط الاجتماعي الذي يتواجد فيه، كما يجعله يحمل شعور سلبي تجاه جميع الأطراف الأخرى وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 70% التي تشير إلى فئة الطلبة الجامعيين، ثم تليها نسبة 63.9% التي تمثل فئة العاملين، ونجد كذلك نسبة 63.6% لها نفس الشعور وهي تمثل فئة المتقاعدين.

وفي المقابل نجد نسبة 36.4% التي تمثل فئة العاملين باختلاف مهنتهم ووظائفهم عبرت عن شعورها بالارتياح أثناء توجهها لمصالح الإدارة المحلية، كما عبرت عن ذلك نسبة 36.4% التي تمثل فئة المتقاعدين، ثم تليها فئة الطلبة بنسبة 30% وفئة البطالين بنسبة 18.5%.

الجدول رقم(62): يوضح تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
12	3	1	0	8	التكرار	جيد
6	11.1	9.1	0	6.6	النسبة%	
123	13	7	25	78	التكرار	مقبول
61.5	48.1	63.6	62.5	63.9	النسبة%	
48	8	1	14	25	التكرار	سئ
24	29.6	9.1	35	20.5	النسبة%	
17	3	2	1	11	التكرار	سئ
8.5	11.1	18.2	2.5	9	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية، حيث نجد نسبة 63.9% من فئة العاملين عبرت عن رضاها لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية، ثم تليها نسبة 63.6% من فئة المتقاعدين، ثم نسبة 62.5% التي تشير إلى فئة الطلبة الجامعيين وأما نسبة 48.1% فهي تشير إلى فئة البطالين.

وفي المقابل ترى نسبة 35% من فئة الطلبة أن أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية هو أسلوب سيء، بينما عبرت عن ذلك نسبة 29.6% من فئة البطالين وأما فئة العاملين فهي بنسبة 20.5%، ونسبة 9.1% تمثل فئة المتقاعدين. ومن جهة أخرى عبرت نسبة من المبحوثين عن ارتياحها لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية، منها نسبة 11.1% التي تشير إلى فئة البطالين، ثم تليها نسبة 9.1% من فئة المتقاعدين، ثم نسبة 6.6% بالنسبة لفئة العاملين، بينما لا تعبر عن ذلك فئة الطلبة.

الجدول رقم(63): يوضح الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بالمسؤولين حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
106	14	8	20	64	التكرار	الوسيلة
53	51.9	72.7	50	52.5	النسبة%	الشفهية
40	6	1	5	28	التكرار	الوسيلة
20	22.2	9.1	12.5	23	النسبة%	الكتابية
54	7	2	15	30	التكرار	الوسيلة
27	25.9	18.2	37.5	24.6	النسبة%	الالكترونية
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

#### قراءة الجدول:

من خلال النتائج المبينة أعلاه في الجدول، نجد أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث نجد نسبة 72.7% من فئة المتقاعدين تفضل استخدام الوسائل الاتصالية الشفهية(كالمقابلات، الهاتف، الاجتماعات..) في عملية الاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، كما عبرت عن ذلك

فئة العاملين باختلاف مناصبهم بنسبة 52.2%، ثم تليها نسبة 51.9% من فئة البطالين فهي أيضا تفضل استخدام هذه الوسائل، وعبرت عن ذلك أيضا فئة الطلبة بنسبة 50%.

وفي المقابل تفضل نسبة 37% استخدام الوسائل الاتصالية الإلكترونية (كالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي)، حيث تشير هذه النسبة إلى فئة الطلبة الجامعين، بينما نسبة تفضل استخدام 25.8% من فئة البطالين ونسبة 24.6% بالنسبة لمستوى ابتدائي، وأما نسبة 18.2% فهي تشير إلى فئة المتقاعدين.

ومن جهة أخرى تفضل نسبة 23% من فئة العاملين إلى استخدام الوسائل الاتصالية المكتوبة (المراسلات الإدارية، العرائض،...) للاتصال بمسؤولي مصالح الإدارة المحلية، في حين تفضل نسبة 22.9% من فئة البطالين استخدام هذه الوسائل، وعبرت عن ذلك نسبة 12.5% و 1.9% لتشير إلى فئة الطلبة وفئة المتقاعدين.

الجدول رقم (64): يوضح مدى حصول المواطن على المعلومات والقرارات الجديدة بكل شفافية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
69	8	3	18	40	التكرار	نعم
34.5	29.6	27.3	45	32.8	النسبة%	
131	19	8	22	82	التكرار	لا
65.5	70.4	72.7	55	67.2	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

تبين نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على المعلومات والقرارات الإدارية الجديدة، حيث نجد نسبة 72.7% من فئة المتقاعدين، عبرت عن عدم حصولها على هذه المعلومات بكل شفافية، في حين نجد نسبة 70.4% هي أيضا لا تتحصل عليها بكل شفافية وتشير بذلك إلى فئة البطالين. كما عبرت عن ذلك نسبة 67.2% من فئة العاملين وأما نسبة 55% فهي تشير إلى فئة الطلبة الجامعيين. وفي المقابل نجد نسبة 45% تتحصل على المعلومات والقرارات الجديدة بكل شفافية، وتمثل فئة الطلبة الجامعيين الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي، وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 32.8% التي تمثل فئة العاملين. بينما نجد 29% عبرت عن فئة البطالين، ثم تليها نسبة 27.3%، فهي تمثل فئة المتقاعدين.

الجدول رقم(65): يوضح مدى اطلاع المواطن على الوثائق الإدارية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
19	3	0	3	13	التكرار	دائما
9.5	11.1	0	7.5	10.7	النسبة%	
49	3	5	12	29	التكرار	غالبا
24.5	11.1	45.5	30	23.8	النسبة%	
112	19	5	19	69	التكرار	أحيانا
56	70.4	45.5	47.5	56.6	النسبة%	
20	2	1	6	11	التكرار	نادرا
10	7.4	9.1	15	9	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

توضح نتائج الجدول المبين أعلاه، أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، حيث نجد نسبة 70.4% من فئة البطالين عبرت على أنه أحيانا ما تتحصل على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، كما ترى ذلك نسبة 69% من فئة العاملين باختلاف مهنتهم ووظائفهم، في حين عبرت عن ذلك نسبة 47.5% من فئة الطلبة الجامعيين، كما ترى ذلك نسبة 45.5% من فئة المتقاعدين ومن جهة أخرى نجد نسبة 45.5% فهي غالبا ما تتحصل على هذه الوثائق في الوقت المناسب، وهي الإجابة نفسها التي تراها نسبة 30% من فئة الطلبة الجامعيين، بينما نجد نسبة 23.8% فهي عبرت عن فئة العاملين و11.1% بالنسبة لفئة البطالين.

الجدول رقم(66): يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
8	3	0	2	3	التكرار	جيدة
4	11.1	0	5	2.5	النسبة%	
123	12	4	25	82	التكرار	عادية
61.5	44.4	36.4	62.5	67.2	النسبة	
69	12	7	13	37	التكرار	سيئة
34.5	44.4	63.6	32.5	30.3	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

## قراءة الجدول:

توضح نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وصورة الإدارة المحلية لدى المواطن، حيث ترى نسبة 67.2% من فئة العاملين أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية، كما عبرت عن ذلك فئة الطلبة الجامعيين بنسبة 62.5%، أما فئة البطالين فهي بنسبة 44.4% ثم تليها نسبة 36.4% التي تعبر عن فئة المتقاعدين. ومن جهة أخرى تبقى صورة الإدارة المحلية سيئة عند نسبة 63.6%، وهي تمثل فئة المتقاعدين. في حين ترى نسبة 5% و 2.5% من فئة الطلبة وفئة العاملين، أن صورة الإدارة المحلية هي صورة جيدة.

الجدول رقم (67): يوضح تقييم المواطن لنوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
16	1	0	2	13	التكرار	جيدة
8	3.7	0.	5	10.7	النسبة%	
109	17	5	25	62	التكرار	متوسطة
54.5	63	45.5	62.5	50.8	النسبة%	
75	9	6	13	47	التكرار	سيئة
37.5	33.3	54.5	32.5	38.5	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

تبين نتائج الجدول المبين أعلاه أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية ونوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، حيث ترى

نسبة 62.5% من فئة الطلبة، أن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية هي خدمات متوسطة ، كما عبرت عن ذلك نسبة 63% من فئة البطالين. وعبرت عن ذلك نسبة 50.8% من فئة العاملين، ثم تليها نسبة 45.5% بالنسبة لفئة المتقاعدين. بينما نجد نسبة 54.4% من فئة المتقاعدين، عبرت عن عدم رضاها لنوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية، وعبرت عن ذلك أيضا نسبة 38.3% من فئة العاملين، وأما نسبة 33.3% و 32.3%، فتشير إلى فئة البطالين وفئة الطلبة. أما نسبة 10.7% فهي ترى أن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية هي خدمات جيدة، كما ترى ذلك نسبة 5% و 3% بالنسبة لفئة الطلبة وفئة البطالين.

الجدول رقم(68): يوضح حصول المواطن على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
6	0	0	1	5	التكرار	دائما
3	0	0	2.5	4.1	النسبة%	
65	12	2	15	36	التكرار	أحيانا
32.5	44.4	18.2	37.5	29.5	النسبة%	
129	15	9	24	81	التكرار	نادرا
64.5	55.6	81.8	60	66.4	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة%	

قراءة الجدول:

توضح نتائج الجدول أنه علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة، حيث عبرت نسبة 81.8% من فئة المتقاعدين، على أنه نادرا ما تتحصل على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة، كما عبرت عن ذلك نسبة 66.4 %، التي تشير إلى فئة العاملين، وترى ذلك نسبة 60 %، من فئة الطلبة، في حين تشير نسبة 55.6%، إلى فئة البطالين.

وفي المقابل عبرت نسبة 44.4 % أنه غالبا ما تتحصل على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة وهي تمثل فئة البطالين، كما ترى ذلك نسبة 37.5% من فئة الطلبة ونجد نسبة 29.5%، تشير إلى فئة العاملين باختلاف مهنتهم ووظائفهم. ومن جهة أخرى عبرت نسبة 4.1% و 2.5% من فئة العاملين وفئة الطلبة، عن حصولها على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية بشكل دائم، وهي تعبر عن فئة العاملين والطلبة، وتتفي فئة المتقاعدين وفئة البطالين ذلك.

الجدول رقم(69): يوضح المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير الوضعية المهنية.

المجموع	الوضعية المهنية					
	بطل	متقاعد	طالب	عامل		
45	4	1	6	34	التكرار	التطوع
22.5	14.8	9.1	15	27.9	النسبة%	
120	17	7	25	71	التكرار	إبداء رأيه
60	63	63.6	62.5	58.2	النسبة%	
25	3	2	6	14	التكرار	ليس له مساهمة
12.5	11.1	18.2	15	11.5	النسبة%	
10	3	1	3	3	التكرار	التطوع والرأي
5	11.1	9.1	7.5	2.5	النسبة%	
200	27	11	40	122	التكرار	المجموع

100	100	100	100	100	النسبة%
-----	-----	-----	-----	-----	---------

## قراءة الجدول:

توضح نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية، حيث ترى نسبة 63.6 % من فئة المتقاعدين أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن هو إبداء رأيه تجاه مختلف الخدمات والمشاريع المحلية، بينما أجابت نسبة 62.5% نفس الإجابة وتمثل فئة الطلبة، وعبرت عن ذلك نسبة 63%، لتشير إلى فئة البطالين، وعبرت عن ذلك فئة العاملين بنسبة 58.2%، وفي المقابل ترى نسبة 27.9% أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية على المستوى المحلي هو التطوع والمشاركة في مختلف النشاطات المحلية، وعبرت عن ذلك فئة العاملين، أما نسبة 15% فهي تمثل فئة الطلبة، كما عبرت عن ذلك نسبة 14.8% و 9.1% بالنسبة لفئة البطالين والمتقاعدين.

وترى نسبة من المبحوثين أن المواطن ليست له أي مساهمة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية وذلك بنسبة 18.2% لفئة المتقاعدين، كما عبرت عن ذلك نسبة 15% من فئة الطلبة، و 11.5% من فئة العاملين، وأما 11.1% تمثل فئة البطالين. لقد أشار "دوباي" من خلال دراسته التي أجراها على التنمية في بلدان العالم الثالث، إلى أهمية المشاركة في التنمية المحلية وحتميتها، وذلك في كونها<sup>1</sup>:

تعمل على تناسب الخدمات التي تقدمها للسكان المحليون مع احتياجاتهم التي حددها بأنفسهم.

<sup>1</sup> محمد خشمون، مرجع سبق ذكره، ص ص 119\_120.

\_تتيح الفرصة لمختلف فئات المجتمع للمساهمة والقيام بدور فعال وإيجابي في مجريات الأحداث والقرارات المهمة التي تمس مجتمعهم.

\_تعمل على ترشيد توزيع الخدمات بين مختلف الفئات والمستويات في المجتمع.

\_تجعل أفراد المجتمع يشاركون في تنفيذ وتتبع سير المشروعات التنموية، خاصة إذا امتدت جسور الثقة وزاد تأكد الأفراد من الهدف الحقيقي.

### 3\_نتائج الدراسة:

إن البحث العلمي هو نقطة الانطلاقة التي تبدأ منها كل دراسة علمية على أساس التساؤلات المقترحة التي صغناها في الإشكالية، والتي استخرجت من الإطار النظري والأفكار والدراسات السابقة في نفس المجال وعند نزولنا إلى الميدان بعد تحويل تلك المفاهيم المجردة التي استنبطناها من النظريات إلى أبعاد ومؤشرات مجسدة في أرض الواقع من خلال تقنية الاستمارة، عدنا وبحوزتنا رصيد ثري من الخطابات والبيانات الكمية التي قمنا بتفسيرها وتأويلها على ضوء الرصيد النظري الذي التقينا به مجدداً في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تمكنا من خلاله على الإجابة على الأسئلة المطروحة، ومن بين النتائج المتوصل إليها بناءً على تساؤلات الدراسة، نجد ما يلي:

يواجه الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن جملة من الصعوبات والتحديات، وهو ما شكل أحد العقبات في تحسين العلاقة بينهما واسترجاع الثقة المفقودة، ويتجسد هذا الواقع من خلال النقاط التالية:

\_غياب سياسة اتصالية فعالة على مستوى الإدارة المحلية، ويظهر ذلك أساساً في نوعية الاستقبال، فبعض مصالح الإدارة المحلية خاصة البلدية لا تزال تفتقد لأدنى شروط الاستقبال، حيث يشكل الاستقبال الحسن للمواطن في المؤسسات الإدارية عنصر هام في

كسب ثقته ومن ثمة دعمه لعمل الإدارة المحلية، فصورة الإدارة تبدأ من الاستقبال الذي لا بد أن تسعى الإدارة المحلية إلى تحسينه أكثر فأكثر ليستجيب لمتطلبات العمل الجوّاري.

\_ غياب العلاقات العامة في الإدارة المحلية، أدى إلى ظهور العلاقات الخاصة والوساطة والمحسوبة، وذلك تحديداً أثناء الحصول على بعض الخدمات الإدارية على مستوى بعض المصالح.

\_ عدم وجود سياسة إعلامية تركز على قيم الشفافية، والنزاهة، والمصداقية، فغالبا ما يتحصل المواطن على المعلومات والقرارات الإدارية الجديدة من الإدارة بكل شفافية، كما يظهر ذلك في عدم إمكانية إطلاعه على مختلف الوثائق الإدارية التي يحتاجها.

\_ ضعف مشاركة المواطن خاصة في غياب ظل فضاءات حرة ، للتعبير عن آرائه وتقديم اقتراحاته، وهو شكل أحد المؤشرات الدالة على واقع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن. حيث يبقى حضور مداورات المجالس المنتخبة كفضاء لتكريس مشاركة المواطنين المحلية، إلا أنه يلاحظ غياب كلي للمواطن.

\_ يعتمد المواطن كفرد في اتصاله بإدارة منظومته المحلية (البلدية والولاية) على وسائل الاتصال الشفهي بدرجة أولى خاصة عند فئة الذكور، ويأتي في المرتبة الثانية الوسائل الإلكترونية كالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ثم الوسائل المكتوبة كالمراسلات الإدارية والعرائض وغيرها... إلخ. ومن هنا فقد ساهمت كل العوامل السابقة في تدني مستوى العلاقة القائمة بين الإدارة المحلية والمواطن، وإعطاء صورة سلبية نمطية تجاه الإدارة المحلية.

لا يستجيب واقع الخدمة العمومية على مستوى ولاية وبلدية برج بوعريريج للاحتياجات والمتطلبات الفعلية للمواطن بشكل عام، فعلى الرغم من الجهود المبذولة والإصلاحات التي تنتهجها السلطات المحلية لتحسين نوعية الخدمات العمومية، إلا أن ذلك يعتريه جملة من

النقائص والتحديات، ويمكن تقديم واقع الخدمات العمومية التي تقدمها ولاية وبلدية برج بوعرييج، كالآتي:

يواجه المواطن العديد من الصعوبات أثناء حصوله على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب منها البيروقراطية والوساطة والتسيب ونقص الخبرة لدى بعض الموظفين. ومن جهة أخرى، استحسن بعضهم الطريقة المنتهجة في تقديم الخدمات الإدارية بشكل عام، باعتبار ذلك أحد المداخل الأساسية لتحسين الخدمات الإدارية.

تباين الوضع الأمن على مستوى أحياء بلدية وولاية برج بوعرييج، يبقى مرتبط بجملة من العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع ومدى كثافة وانتشار وحدات الأمن، وبشكل عام فإن تحسن الوضع الأمني، له علاقة بظهور ما يسمى بالتعاون الأمني بشكل خاص مع مجموعة من العناصر على رأسها الاتصال والتبليغ التي يقوم بها المواطنين.

تبقى خدمات النظافة هي خدمات متوسطة عند الكثير من المواطنين المبحوثين، فعلى الرغم من المبدولة التي تقوم بها الإدارة المحلية في مجال تحسين خدمات النظافة من خلال خصوصية القطاع وتنظيم حملات اتصالية عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية المحلية (الإذاعة المحلية، حملات تحسيسية ميدانية، مبادرات محلية من طرف الجمعيات والمواطنين..).

تبقى خدمات التهيئة الحضرية حسب وجهة نظر المواطنين المبحوثين رديئة (كالطرق، الأرصفة، المساحات الخضراء، المراحيض العمومية،....)، ويرجع ذلك إلى غياب التخطيط، حيث يجب أن تتلاءم مختلف المشاريع وتنسجم المعطيات الاقتصادية والاجتماعية (كالنمو الديمغرافي) والثقافية والبيئية... إلخ.

لا تستجيب الخدمات الاجتماعية لحاجات وانشغالات المواطنين، وفي الغالب هي خدمات مناسبة. ومن جهة أخرى فإن تطوير هذه الخدمات يكون بإزالة كل العقبات والمشاكل

الإدارية التي تواجه المواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة (الفئات الهشة، البطالين، المعوزين، الأرامل،...) وبتفعيل التنسيق بين مختلف أطراف المجتمع المدني والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين على المستوى المحلي.

\_عدم رضا المواطن عن نوعية الخدمات المقدمة في مجال السكن من طرف الإدارة المحلية (البلدية والولاية) وذلك مقارنة بنوعية السكنات المقدمة في إطار صيغ أخرى (القطاع الخاص).

\_تبقى خدمات المرافق التعليمية هي خدمات متوسطة، وذلك نتيجة مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بجانب التسيير الذي يتجسد أولاً في السياسة التعليمية المتبعة من طرف الدولة على مستوى التدريس، وتكثيف الدروس واعتماد مقاربات جديدة للتدريس دون تأهيل العنصر البشري مما خلق عدة صعوبات في العملية التدريسية، وانعكست بذلك على جودة هذه الخدمة على جميع المستويات، وأيضاً على مستوى تسيير هذه المؤسسات وبشكل عام إتباع أساليب التسيير التقليدي، حيث لا يلاحظ أي تطور أو تحديث لطرق تسيير هذه المؤسسات إضافة إلى ما تعرفه بعض أقسام من اكتظاظ بسبب قلتها مقارنة بعدد السكان.

\_ تبقى الخدمات التي تقدمها مختلف المرافق العمومية الصحية هي خدمات سيئة. فمعظم المواطنين المحليين غير راضيين عن نوعية هذه الخدمات، وحسب هؤلاء يرجع إلى نقص الهياكل الصحية وعدم تلبيتها للمواطنين المحليين، كما يرجع إلى سوء التسيير من جهة أخرى وهما مؤثران يعبران عن تدني مستوى الخدمات الصحية المقدمة من طرف هذه المرافق.

\_ كما تبقى الخدمات التي تقدمها المرافق الرياضية والثقافية هي خدمات متوسطة عند أغلبية المواطنين المبحوثين، بالرغم من كل الجهود المبذولة من خلال البرامج والمشاريع التي تعمل على ترقية النشاطات الرياضية والثقافية.

بشكل عام يبقى دور ولاية وبلدية برج بوعريريج في تقديم الخدمات العمومية، هو مقبول نوع ما عند أغلبية المبحوثين، ومن هنا نجد أن إشكالية طرق وأنماط التسيير العمومي المحلي تطرح بقوة، حيث أنها لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وتطوراته، فالممارسة تحول كثير من الأحيان دون تحقيق نجاعة المشاريع التي في أبسط المعاملات وبدرجة أقل إلى عدم توفر الإدارة المحلية على الوسائل البشرية المؤهلة والتقنية الكافية، بالإضافة إلى نقص مشاركة المواطنين وعدم وعيهم بآليات المشاركة الفعالة.

**أثرت طبيعة الاتصال السائد بين الإدارة المحلية والمواطن على عملية تحسين الخدمة العمومية، والذي يمكن تحديده في بعدين أساسيين (إعلام المواطن ومشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية) ويتجسد ذلك فيما يلي:**

\_ ضعف إعلام المواطن في مجال تحسين الخدمة العمومية، حيث نجد نادرا ما يتحصل المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة على مستوى الولاية والبلدية، خلافا ما هو منصوص عليه في التشريعات والتعليمات القانونية التي تنص على ضرورة إعلام المواطن بكل ما يرتبط بمحيطه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي بهدف تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

\_ عدم وجود آليات فعالة للاستماع لانشغالات المواطنين وأرائهم وأخذها بعين الاعتبار في برمجة المشاريع وتحسين الخدمات، حيث يلجأ المواطن في الغالب إلى أحد الموظفين لطرح انشغالاتهم وأرائهم، وتقديم شكاويهم أو مقابلة أحد المنتخبين المحليين من خلال تخصيص أيام لاستقبال المواطنين لطرح مختلف انشغالاتهم وأرائهم، وعلى الرغم من الإصلاحات الإدارية التي باشرتتها الإدارة المحلية (الولاية خصوصا) من خلال استحداث الوساطة الإدارية وخطية النداء الهاتفي على مستوى مقر الولاية، إلا أن ذلك لا يكفي خاصة في ظل تزايد انشغالات واحتياجاتهم، وفي الغالب تقتصر الانشغالات والشكاوي على بعض الخدمات دون الأخرى مثل الانشغالات المرتبطة بالطرق والكهرباء والنظافة والتطهير الصحي...، إلخ.

\_ غياب شبه كلي لفضاءات حقيقية التي يعتبر من خلالها المواطن عن انشغالاته وشكاويه ويقدم آرائه حول مختلف الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، حيث ما زال الأمر يقتصر على الفضاءات التقليدية الغير الرسمية للتعبير عن الانشغالات وتقديم الآراء والاقتراحات.

\_ وجود صعوبة لدى المواطنين في توصيل انشغالاتهم وآرائهم إلى مصالح الإدارة المحلية، حيث يعتبر ذلك أحد المؤشرات الهامة الذي يعكس المكانة التي يحظى بها المواطن في عملية تحسين الخدمة العمومية، حيث يجد المواطن العديد من الصعوبات والعوائق الإدارية (كالبيروقراطية والوساطة...) في عملية توصيل انشغالاته وآرائه.

\_ يرى معظم المواطنين المبحوثين أن الرد النهائي المقدم من طرف مصالح الإدارة المحلية (خصوصا البلدية) حول بعض الانشغالات والآراء، نادرا ما يكون مفهوم، حيث يجد المواطن العديد من العوائق الاتصالية للتعبير عن انشغالاته واحتياجاته.

\_ لا يثق أغلبية المواطنين المبحوثين في أعضاء المجالس المحلية البلدية والولاية لاقتراح و برمجة المشاريع والمرافق، والذي يرجع حسبهم (المواطنين) إلى عدم إطلاع المنتخبين المحليين بشكل كامل لاحتياجاتهم وانشغالاتهم، ففي الغالب يكون الاتصال أثناء الحملات الانتخابية، وفي الفترات الأخيرة للعهد بهدف تجديد الثقة مع المواطن، وحسب المبحوثين يرجع إلى غياب الكفاءة لديهم، ومن جهة أخرى يؤثر غياب التواصل والتنسيق بينهم وبين المواطنين بشكل سلبي على نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

\_ إن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب أغلبية المبحوثين، هو إبداء رأيه تجاه مختلف المشاريع والخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية. كما نجد العمل التطوعي من أهم الآليات الأساسية لتحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال المشاركة في مختلف النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (خاصة فئة الشباب).

يبقى دور وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة المحلية في عملية اتصالها بالمواطن بهدف إشراكه في تحسين الخدمة العمومية، غير كاف وفعال، خاصة مع تزايد احتياجات وانشغالات المواطنين من جهة، وتوجه المواطنين لاستخدام وسائل وأساليب اتصالية جديدة أخرى، وبشكل عام يمكن تحديدها فيما يلي:

يفضل أغلبية المواطنين المبحوثين، استخدام الوسائل الشفهية (كالمقابلات الشفهية، الاجتماعات....) لتوصيل انشغالاتهم وأرائهم إلى مصالح الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، وذلك بالنظر للخصائص التي تتميز بها هذه الوسائل عن غيرها من الوسائل، كما نجد نسبة من المبحوثين يفضلون استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة كالانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي للتعبير عن انشغالاتهم، خصوصا من خلال استحداث موقع إلكتروني على مستوى الولاية، واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي كوسيط لاستقبال مختلف انشغالاتهم وشكاويهم.

يتجه المواطن في الغالب إلى أحد الموظفين للتعبير عن انشغالاته وأرائه على مستوى البلدية والولاية، وبدرجة أقل إلى خلية الإعلام والاتصال في الولاية، كما تعتبر الإذاعة المحلية كوسيط فاعل بين المواطنين والسلطات المحلية من خلال البرامج الإذاعية المفتوحة التي تتيح للمواطنين إمكانية المشاركة بأرائهم وطرح انشغالاتهم حول مختلف الخدمات المحلية (خدمات النظافة، التهيئة الحضرية: الطرق، الإنارة، المرافق التعليمية، الرياضية والثقافية....)، حيث تساهم الإذاعة في ذلك من خلال البرامج والحصص التي تستضيف فيها المنتخبين المحليين لتقديم وشرح مختلف المشاريع والبرامج التنموية المحلية المقترحة، مع الاستماع لأراء وانشغالات المواطنين. ومع ذلك تبقى هذه البرامج الإعلامية المخصصة لذلك غير كاف، خصوصا في ظل الرقابة الممارسة على العمل الإذاعي بشكل عام.

ومن جهة أخرى، نلاحظ تنامي وتزايد دور الجمعيات واللجان المحلية على المستوى الاجتماعي والثقافي في التنمية المحلية وتنفيذ البرامج المحلية، حيث أصبحت كقنوات للحوار،

يقصدها المواطنين للتعبير عن انشغالاتهم وشكاويهم تجاه مختلف المشاريع والمرافق المحلية، وذلك بحكم تعاون هذه الأخيرة مع مصالح السلطات المحلية (الولاية والبلدية).

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ بينت نتائج الدراسة، أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور وهي تمثل فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم بين 18\_37 سنة، كما نجد أغلبية أفراد العينة لها مستوى جامعي، وهي تمثل فئة العاملين باختلاف تخصصاتهم ومهنتهم.

\_توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة بين متغير الجنس والشعور بالارتياح أثناء التوجه إلى مصالح الإدارة المحلية، حيث نجد أغلبية المبحوثين من فئة الذكور عبروا عن عدم شعورهم بالارتياح أثناء توجههم لمصالح الإدارة المحلية، كما عبرت بنسبة أقل منها فئة الإناث.

\_من بين نتائج الدراسة، نجد أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وبين عملية توصيل الانشغالات والشكاوي إلى مصالح الإدارة المحلية بسهولة. حيث نجد أغلبية المبحوثين من فئة الإناث عبرت عن وجود صعوبة في توصيل انشغالاتها إلى مصالح الإدارة المحلية، وهي الفئة التي تجد جملة من العوائق في تحقيق ذلك خاصة على مستوى بعض مصالح الولاية والمجالس المنتخبة، وبنسبة أقل نجد فئة الذكور.

\_من خلال تحليل بيانات الدراسة، توصلنا إلى أنه هناك علاقة بين متغير الجنس وصورة الإدارة المحلية، حيث نجد نسبة كبيرة من المبحوثين \_فئة الذكور\_ أن صورة الإدارة المحلية هي عادية وبنسبة أقل نجد فئة الذكور عبرت على أن صورة الإدارة المحلية هي صورة سيئة.

\_ كما نجد هناك علاقة بين متغير الجنس وكيفية حصول المواطنين المبحوثين على المعلومات حول المشاريع المنجزة والمرافق العمومية، حيث ترى الأغلبية خاصة فئة الذكور أن حصولها على هذه المعلومات من مواطنين آخرين، وبنسبة أقل نجد فئة الإناث.

\_ هناك علاقة بين متغير الجنس وبين المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية، حيث يرى أغلبية المبحوثين من فئة الإناث أن ذلك يكون عن طريق إبداء المواطن لأرائه، على عكس فئة المبحوثين من الذكور الذين يرون أن ذلك يكون عن طريق التطوع.

\_ بينت نتائج الدراسة، أنه هناك علاقة بين متغير السن والشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية، حيث نجد أغلبية المبحوثين الذين يفوق سنهم أكثر من 57 سنة، عبرت عن عدم شعورهم بالارتياح أثناء توجههم إلى مصالح الإدارة المحلية وذلك نظرا للصعوبات والعوائق التي تواجهها الفئة على مستوى مصالح البلدية والولاية، وهذا ما لاحظناه على مستوى مصالح البلدية. وبنسبة أقل فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 38 إلى 47 سنة.

\_ بينت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير السن وبين أسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية مع المواطنين، حيث نجد أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 28 إلى 37 سنة، يرون أن أسلوب تعامل موظفي مصالح الإدارة المحلية يبقى مقبول نوعا ما، وبنسبة أقل الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة.

\_ هناك علاقة بين متغير السن وبين الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث تفضل أغلبية المبحوثين الأكثر من 57 سنة، استخدام الوسائل الشفهية (المقابلات الشفهية، الهاتف، الاجتماعات...) في عملية الاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية بهدف التقرب أكثر منهم ولتلبية حاجاتهم وإيجاد حلول لمشاكلهم.

\_ كما نجد أنه هناك علاقة بين متغير السن وبين صورة المواطن لدى الإدارة المحلية، حيث يرى أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 28 إلى 37 سنة، أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية وعبرت عن ذلك بنفس الإجابة، الفئة العمرية من 48 إلى 57 سنة.

\_ بينت نتائج الدراسة، أنه هناك علاقة بين متغير السن و بين حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، حيث يرى أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 38 إلى 47 سنة، أنه أحيانا ما تتحصل على الوثائق الإدارية اللازمة في الوقت المناسب.

\_ تظهر نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير السن ومدى حصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة، حيث نجد أغلبية المبحوثين تحديدا فئة من 18 إلى 27 سنة، أنه نادرا ما تتحصل على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية، كما عبرت عن ذلك الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة.

\_ يرى أغلبية المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 27 سنة، أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية هو إبداء رأيه تجاه مختلف المشاريع وخدمات الإدارة المحلية. وبنسبة أقل الفئة التي يفوق سنها أكثر من 57 سنة.

\_ بينت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين حصول المواطن على المعلومات الإدارية والقرارات الجديدة، حيث عبرت الأغلبية المطلقة من المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي عن عدم حصولها على المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية الجديدة من مصالح الإدارة المحلية وهي الفئة التي تجد صعوبة في التواصل مع مصالح الإدارة المحلية، وكذا في تلقي وفهم المعلومات والقرارات الإدارية الجديدة، كما تعتمد في الغالب على مصادر غير رسمية في الحصول عليها(من مواطنين آخرين، من الشارع...)  
وبنسبة أقل فئة المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي.

\_ هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وصورة الإدارة المحلية لدى المواطن. حيث تبقى صورة الإدارة المحلية عند أغلبية المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، هي صورة سيئة.

\_ هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين تقييم المواطن لنوعية خدمات المرافق التعليمية (المدارس، دور الحضانه، المتوسطات، الثانويات،...)، حيث يرى أغلبية المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، أن نوعية الخدمات التعليمية التي تقدمها المرافق العمومية التعليمية هي خدمات متوسطة وهي الإجابة نفسها عند فئة المبحوثين الذين لهم مستوى جامعي.

\_ ترى الأغلبية المطلقة للمبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، أنه نادرا ما يتحصلون على المعلومات حول المشاريع والمرافق العمومية المنجزة (إنشاء مختلف المرافق التعليمية، الصحية، الثقافية، والرياضية،...) وبالتالي يعتبر المستوى التعليمي عامل أساسي في معرفة الفرد المواطن واطلاعه على محيطه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

\_ كما أنه هناك علاقة بين متغير المستوى التعليمي وبين الرد النهائي المقدم من طرف الإدارة المحلية، حيث يرتبط فهم المواطن للرد النهائي للإدارة المحلية، وكذا معرفته بالإطار الإداري والتنظيمي الذي يحكم عمل الإدارة البلدية والولاية بمستواه التعليمي والمعرفي، وفي هذا الإطار فإن أغلبية المبحوثين الذين لهم مستوى ثانوي يرون أن الرد النهائي للإدارة المحلية هو مفهوم نادرا.

\_ يشير أغلبية المبحوثين من فئة الجامعيين، أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في مجال تحسين الخدمة العمومية، هو إبداء رأيه حول مختلف السياسات المحلية، وإبداء رأيه تجاه المشاريع والخدمات المقدمة.

\_ تبين نتائج الجدول أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية والشعور بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية، حيث يرى أغلبية المبحوثين المواطنين العاطلين عن العمل،

حيث أثبتت العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية أن الحالية النفسية للفرد الذي لا يمارس أي نشاط هي حالة نفسية غير مستقرة ومضطربة، مما يصعب عليه التكيف والتواصل مع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه، كما أنه يحمل شعور سلبي تجاه جميع الأطراف الأخرى، كما عبرت عن فئة الطلبة الجامعيين.

\_هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية، حيث نجد فئة العاملين عبرت عن قبولها لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية ثم تليها فئة المتقاعدين.

\_من خلال نتائج الدراسة، هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، حيث يفضل أغلبية المبحوثين من فئة المتقاعدين استخدام الوسائل الاتصالية الشفهية (كالمقابلات، الهاتف، الاجتماعات..) في عملية الاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية، كما عبرت عن ذلك فئة العاملين باختلاف مناصبهم.

\_ بنيت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على المعلومات والقرارات الإدارية بكل شفافية، حيث يرى أغلبية المبحوثين من فئة المتقاعدين، عبرت عن عدم حصولهم على هذه المعلومات، كما عبرت عن ذلك فئة البطالين.

\_تشير نتائج الدراسة إلى أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب، فأغلب المبحوثين من فئة البطالين هم أحياناً ما يتحصلون على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب.

\_بنيت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وصورة الإدارة المحلية لدى المواطن، حيث يرى أغلبية المبحوثين من فئة العاملين، أن صورة الإدارة المحلية هي صورة عادية، كما عبرت عن ذلك فئة الطلبة بنسبة أقل منها.

\_هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية ونوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية(البلدية والولاية)، حيث يرى أغلبية المبحوثين تحديدا من فئة الطلبة، أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة المحلية تبقى خدمات متوسطة ، كما عبرت عن ذلك فئة البطالين.

\_أظهرت نتائج الدراسة أيضا أنه علاقة بين متغير الوضعية المهنية وحصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة، فأغلبية المبحوثين من فئة المتقاعدين، ترى أنه نادرا ما تتحصل على معلومات حول مختلف المشاريع والمرافق العمومية المنجزة، كما عبرت عن ذلك بنسبة أقل فئة العاملين.

\_كما نجد هناك علاقة بين متغير الوضعية المهنية وبين المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية، حيث يرى أغلبية المبحوثين من فئة المتقاعدين أن المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن هو إبداء رأيه، وبنسبة أقل عن طريق فكرة التطوع.

# خاتمة

## خاتمة:

إن إشكالية الاتصال في الإدارة المحلية مرتبطة بشكل كبير بالأبعاد المجتمعية والسياسية في الجزائر، فلا يمكن أن نغفل أهمية الاتصال المؤسسي في تحسين العلاقة بين المواطن، وكل مؤسسات الدولة من خلال اعتبار المواطن كفاعل أساسي في الحياة السياسية والاجتماعية واحترام حقه في الإعلام والاتصال. وباعتبار الإدارة المحلية كمؤسسة من مؤسسات الدولة مطالبة بتنظيم عملها وتطويره ضمن السياق الاتصالي والتفاعلي مع المواطن لتحسين الخدمة العمومية، وبالتالي فإن تحديد الخدمات وبرمجة المشاريع يجب أن يقوم على استراتيجيات ومخططات اتصالية مبنية على أسس علمية حديثة من خلال تشخيص الواقع الاجتماعي وتشخيص المشكلات الموجودة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إشراك كل الهيئات والأفراد المختصين وفي كل المجالات التي لها علاقة مباشرة بالمواطن.

وإذا كانت القضية أو المشكلة تتمثل في ظاهرة الاتصال السلبي القائم بين المواطن والإدارة المحلية تحديدا بولاية وبلدية برج بوعريريج، وفي انعكاسه على عملية تحسين الخدمة العمومية، فإن معالجة هذه الظاهرة لا يتم إلا بإدراكنا للعلاقة المتداخلة بين مختلف المتغيرات المشكلة لموضوع دراستنا. ويمكن القول في هذا السياق أن ترقية الحوار وترسيخه ثقافة تفرضها رهانات المستقبل بين الإدارة المحلية والمواطن بكل فئاته، ويمكن أن تتم في مجالات وفضاءات متعددة.

وعلى الرغم من التطورات التي تشهدها مختلف الدول والمجتمعات خاصة في ظل الحكومات الافتراضية والانفتاح والاتصال الإلكتروني، تبقى مؤسسات الإدارة المحلية الجزائرية عاجزة على تفعيل ممارسة الاتصال مع أفراد المجتمع، وهو الأمر الذي أدى إلى اتساع وتعميق الهوة بينها وبين المواطنين والتي دعمتها التراكمات التاريخية الاجتماعية الثقافية لعلاقة المواطن والسلطة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أ. باللغة العربية:

### أولا: القوانين والمراسيم:

- 1\_ القانون رقم 01\_82 المؤرخ في 06\_02\_1982 المتضمن قانون الإعلام، الجريدة الرسمية، العدد 05.
- 2\_ المرسوم التنفيذي 131/88 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن المؤرخ في 04 جويلية 1988، الجريدة الرسمية، العدد 27، الصادر في 06 جويلية 1988.
- 3\_ المرسوم التنفيذي رقم 07 / 145، المؤرخ في 19 ماي 2007، الذي يحدد لمجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة. الجريدة الرسمية، العدد 34، المؤرخة في 22 ماي 2007.
- 4\_ القانون العضوي رقم 01\_12، المتعلق بنظام الانتخابات، الجريدة الرسمية رقم 01، المؤرخة في 20 صفر 1433، الموافق 14 يناير 2012.
- 5\_ قانون البلدية رقم 11\_ 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ: 22 يونيو 2011.
- 6\_ قانون الولاية رقم 07\_12 الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في 29 فيفري 2012.
- 7\_ القانون المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية لمداورات مجلة الأمة، الفترة التشريعية الخامسة، السنة الثالثة، الدورة الخريفية 2011، العدد 21، الحصة المنعقدة في جانفي 2012، مجلس الأمة، الجزائر، 04.
- 8\_ القانون رقم 04\_14 المؤرخ 2014/02/24 المتعلق بالنشاط السمعي البصري، الجريدة الرسمية، العدد 6.

### ثانيا : المعاجم والقواميس:

1\_ بدوي زكي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية والسياسية، (د.م، ط.) .

ثالثا : الكتب :

1\_ أماني قنديل، دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة، دار المستقبل العربي، 2005.

2\_ آل عبود عبد الله بن سعيد، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهاماتها في تقرير الأمن الوقائي، ط1، 2011.

3\_ أندرسون جيمس، صنع السياسة العامة، ترجمة عامر الكبيسي، د.ط، دار المسيرة للنشر، الدوحة، دون سنة النشر.

4\_ أبرش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية د.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

5\_ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

6\_ الباز علي، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.

7\_ الشبخلي عبد الرزاق، الإدارة المحلية "دراسة مقارنة"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.

8\_ المبيضين صفوان وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .

9\_ القاضي ومحمود البياني، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.

10\_ الحسن عيسى محمود، الإعلام والتنمية، زهران للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.

- 11\_ الخلايلية محمد علي، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12\_ بن روان بلقاسم وأمير علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
- 13\_ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 14\_ بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2007 .
- 15\_ بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 16\_ بن جبتور عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، دار العلمية الدولية، عمان، 2008.
- 17\_ بدوي هناء حافظ، التنمية الاجتماعية رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 18\_ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت 1997 .
- 19\_ جون ميدلتون، نهج في تخطيط الاتصال، د.ط، شعبة الترجمة العربية بمنظمة اليونسكو، باريس، 1985.
- 20\_ دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 21\_ دليو فضيل، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 22\_ دياب قايد، المواطنة والعولمة: تساؤل الزمن الصعب، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007.

- 23\_ هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية (الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا) ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 24\_ هنتغتون صموئيل، ترجمة سمية فلو عبود، النظام السياسي لمجتمعات متغيرة، ط1، دار الساقى، بيروت: الفكر الغربي الحديث، 1993.
- 25\_ وشن مزيان، إقليم ولاية برج بوعريريج عبر العصور، ط1، دار النشر وتوزيع الكتب جيتلي، 2006.
- 26\_ زرواتي رشيد، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007.
- 27\_ حسين حريم، تصميم المنظمة، دار الحامد، 2006.
- 28\_ ياسين خضير البياني، الاتصال الدولي والعربي، عمان، دار الشروق، 2006.
- 29\_ لارامي وب.فالي، ترجمة فضيل دليو وآخرون، البحث في الاتصال عناصر منهجية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009.
- 30\_ لباد ناصر، القانون الإداري (الجزء الثاني)، النشاط الإداري، ط1، مطبعة SARP، الجزائر، 2004.
- 31\_ محمد بعلي الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار جسور للنشر والتوزيع، 2004.
- 32\_ مرفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية، عمان، دار المناهج، 2002.
- 33\_ محيو أحمد، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط4، الجزائر، د.ط، 2006.

- 34\_ محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر (البلدية والولاية 1516-1962)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 35\_ محمود حمدي عادل، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي.
- 36\_ محمد يوسف، التخطيط الاستراتيجي في الإعلام الجماهيري (أثار الاتصال وأدواته الإلكترونية على الأمن المجتمعي)، ط1، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2013.
- 37\_ مؤيد سعيد سالم، نظرية منظمة والهيكل والتصميم، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 38\_ مهران حمدي، المواطنة والمواطن في الفكر السياسي (دراسة تحليلية نقدية)، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
- 39\_ ناجي عبد النور، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر، مديرية للنشر قامة، 2006.
- 40\_ ناجي عبد النور، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، د.ط، مديرية للنشر لجامعة عنابة.
- 41\_ سامح فوزي، المواطنة، ط1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2007.
- 42\_ سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
- 43\_ سرياك لحسن، المهام التقليدية للجماعات المحلية، دار موفم للنشر، الجزائر، 1998.
- 44\_ سمير محمد عبد الوهاب، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2009.

45\_ سلامة عبد العظيم حسين، المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطية، 2007.

46\_ سليمان حمدي القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

47\_ عاطف عدلي العيد، التخطيط الإعلامي، الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، القاهرة.

48\_ عبد الوهاب محمد، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004 .

49\_ عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، ط1، دار الفكر العربي.

50\_ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل، الأردن، 1999.

51\_ عبد المطالب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، القاهرة، الدار الجامعية، 2004.

52\_ قوي بوحنية، الإعلام الحديث والديمقراطية التشاركية من الإدارة إلى البرلمان من كتاب الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية دراسة حالة تونس، الجزائر، المغرب نموذجا، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

53\_ خضر كاظم محمود، محمد حسن خليل الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

54\_ قرفي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

55\_ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية.

56\_ شلبي منير إبراهيم، المرفق المحلي، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي 1997.

#### رابعاً: الرسائل الجامعية:

1\_ بوخبزة نبيلة، تطبيقات الاتصال العمومي المطبقة في الحملات المتلفزة دراسة نظرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006\_2007.

2\_ بن غربية فلة، سيورة المنظومة الاتصالية والفضاء العمومي، دراسة مقارنة لآليات التشكل في المجتمعين الغربي والعربي الإسلامي، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، 2008\_2009.

3\_ بعزيز إبراهيم، مشاركة الجمهور في إنتاج ومحتوى وسائل الإعلام وظهور صحافة المواطن، دراسة على عينة من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، 2013\_2014.

4\_ براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006/2007.

5\_ بن عيشة عبد الحميد، العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2010.

6\_ خشمون محمد، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)، رسالة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع والتنمية، 2010\_2011، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

7\_مزياني فريدة،المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري،أطروحة دكتوراه الدولة في القانون،كلية الحقوق،جامعة منتوري، 2005.

8\_فندوشي ربيعة،محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي،حالة فرع المضادات الحيوية(صيدال بالمدينة)،أطروحة دكتوراه علوم الإعلام والاتصال،كلية الإعلام والاتصال،جامعة الجزائر3.

9\_ رفاع شريفة،نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية"، نحو تسيير مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية،نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007\_2008.

10\_غزلان سليمة،علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام،كلية الحقوق،جامعة الجزائر،2009\_2010.

11\_أمير علي فاطمة الزهراء،الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010\_2011.

12\_بوشامي نجلاء،المجلس الشعبي في ظل قانون البلدية 08/90 أداة للديمقراطية المبدأ والتطبيق،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007.

13\_رزوقي كميلا،الحق في الإعلام الإداري،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم التجارية،جامعة بومرداس، 2006\_2005.

14\_ عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية بلدية قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2008\_2009.

15\_ ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة"، 2007\_2008.

16\_ شريفي يوسف، المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2007\_2008.

#### خامسا: الملتقيات والمؤتمرات:

1\_ المدرسة الوطنية للإدارة، حلقة دراسية حول الرهانات الجديدة للتنمية المحلية، الجزائر، طلبة فرع الإدارة المحلية، 2006.

2\_ الصاوي سعد، التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير، ورقة مقدمة في مؤتمر الإدارة والتغيير، المدرسة الوطنية للإدارة، 14\_15 ديسمبر 2002.

3\_ واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية "حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائر"، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، يوم 14\_15 ديسمبر 2010.

4\_ بن بوزيان محمد و بن سليمان نجيب، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الحباية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1\_4 نوفمبر 2009.

- 5\_ طاشمة بومدين، الإدارة المحلية والتنمية في ظل التوجه إلى القطاع الخاص، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية، 2010/13/12.
- 6\_ يوسف زدام، دور المجتمع المدني في التنمية الإنسانية، مقاربة ثقافية، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى وطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، جامعة الشلف، ديسمبر 2009.
- 7\_ محمد الشريف بلمهيوب، حلقة دراسية حول الإصلاح الإداري، حلقة منظمة في المدرسة الوطنية للإدارة، فرع الإدارة العامة، 2005.
- 8\_ محمد علي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل دور الجماعات المحلية، مداخلة ضمن ملتقى بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، قسم العلوم التجارية، جامعة أدرار، يوم الخميس 01 مارس 2012.
- 9\_ محمد بن فيصل أبوساق، المسؤوليات الأمنية بين الشرطة والمجتمع، ورقة مقدمة في ندوة حول الأمن والمجتمع، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، 2004.
- 10\_ ناجي عبد النور، إصلاح الإدارة المحلية: واقع والاتجاهات المستقبلية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني، مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، حالة الجزائر، مداخلة منشورة بتاريخ 2011/12/28.
- 11\_ عليوات إبراهيم، دور الإدارات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول تسيير الجماعات المحلية، الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 17، 18 ماي 2010.
- 12\_ صفوة إلهام وفدوشي ربيعة، الاتصال التنموي (الأسس، الوظائف، الإستراتيجيات)، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة المدية.

13\_خلفية محمد، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، مداخلة في ملتقى بكلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل.

14\_فوكه سفيان، الحكم الراشد المحلي: بحث في قيم وأدوات التمكين، ورقة بحث حول الملتقى الوطني الأول حول إشكالية الحكم الراشد في الجماعات المحلية والإقليمية، يوم 12\_13 ديسمبر 2010.

15\_ذبيح عادل، مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، نحو ديمقراطية تشاركية، مداخلة في إطار فعاليات الملتقى الوطني حول: الإدارة المحلية والخدمة العمومية (واقع وأفاق)، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة، 13، 12 مارس 2013.

#### سادسا: المقالات العلمية:

1\_أيمن أمين العاتر، دور المواطنين في العمل الإداري، بحث مقدم لإتمام متطلبات لنيل درجة الدبلوم في العلوم الإدارية والمالية، كلية الحقوق، جامعة دمشق، 2000\_2001.

2\_ إبراهيمي محمد، الأشكال المختلفة لمشاركة المواطن في الإدارة الجزائرية، مقال في المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، العدد 4، ديسمبر 1984.

3\_الصادق حمامي، الاتصال العمومي المقاربات والتحوليات والبرهانات، مداخلة في ملتقى الاتصال العمومي (المقاربات والتحوليات والرهانات)، معهد الصحافة وعلوم الأخبار، جامعة منوبة، تونس، 12\_13 أبريل 2007.

4\_ العلوي رشيد، الفضاء العمومي من هابرماس إلى نانسي فريزر، مقال في مجلة دلتانون، العدد الثاني، نوفمبر، 2014.

5\_الظاهر خويضر، مقال حول البرلمان والمجتمع المدني،مجلة الفكر البرلماني، مجلة متخصصة تصدر عن مجلس الأمة،العدد 4،أكتوبر 2003.

6\_الرماني عبد العزيز،التواصل الإداري: غياب الشفافية والحس الاختياري،مقال في المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد8،99ماي 2001، دار النشر المغربية، الرباط،الدار البيضاء.

7\_العربي بوعمامة وحليمة رقاد،الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية،مقال في مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية،العدد 09،جامعة الوادي.

8\_الحسنات يسرى، مقال حول واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها،معهد التنمية المجتمعية،الجامعة الإسلامية، غزة، 2012\_2013.

9\_ بلقاسم بن روان، ملتقى الاتصال في المؤسسة، مقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر،العدد 13.

10\_ بوعجيمي جمال ونسرين داودي،الاتصال العمومي من قناع الديمقراطية وواقع الأبوية الاستبدادية،مقال في مجلة الحوار الثقافي،العدد9،كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، جامعة مستغانم، مخبر حوار الحضارات،التنوع الثقافي وفلسفة العلم.

11\_بن بريكة عبد الوهاب وزينب التركي،أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مقال في مجلة الباحث،جامعة بسكرة.

12\_بوعيسي سمير، مشاكل المجالس المنتخبة في الجزائر وأسباب انسدادها، مقال في المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد5، أكتوبر 2014.

13\_بن أم السعد فتحية وبخياوي نعيمة،دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، مقال في مجلة الدولية للبحوث

الإسلامية والإنسانية المتقدمة، العدد 11، المجلد، 2014، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر..

**14\_ بوروبي عبد اللطيف، المنافسة الإلكترونية في المشاركة السياسية، دراسة حالة الجزائر منذ 2008، مقال في مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد الأول، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة.**

**15\_ زمام نور الدين وسليمانى صباح، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جوان 2013.**

**16\_ محمد خلفية، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، مداخلة في ملتقى بكلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل.**

**17\_ فريدة مزياني، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وأفاق)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24، ديسمبر 2005.**

**18\_ عزي عبد الرحمان، الثقافة وحتمية الاتصال: نظرة قيمة، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، العدد الثاني-2003-2002**

**19\_ عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز وكفاءة المنظمات الحكومية، مقال في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة.**

**20\_ عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص الاختلالات سبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مقال في مجلة المفكر، العدد 12، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة.**

**21\_ عولمي بسمة، نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مقال في اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4.**

22\_تواتي نور الدين،قراءة في سياسات الإعلام والاتصال المحلي في الجزائر(نظرة عن الإعلام المحلي واللامركزية في الجزائر)،مقال في المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد3، فيفري 2014.

23\_شنوفي نور الدين،المناجمات العمومي،مقال على الموقع: [ufc.dz](http://ufc.dz).  
[www.foad8](http://www.foad8)،تاريخ الإطلاع:2017/03/21،عل الساعة: 17:30.

24\_من الفكر البرلماني الدولي، الديمقراطية"مبادئ...مؤسسات...ومشاكل"،مجلة الفكر البرلماني، مجلة متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية،تصدر عن مجلس الأمة، الجزائر، العدد5،أفريل 2004.

#### سابعا:مقالات صحفية:

1\_السيدة علول،الخبيرة في الاتصال المؤسساتي والإعلام،مقال صحفي "لا توجد ارادة سياسية لوضع مخطط وطني للاتصال في الجزائر"،مقال صحفي في جريدة الفجر،نشر يوم 02 ماي 2008.

2\_بندحمان جمال،المواطنة المسؤولية،دليل المفاهيم والمواضيع، على الموقع: [arabfdc.org](http://org.arabfdc)، تاريخ الإطلاع: 2016/12/03،على الساعة 10:30 سا.

3\_بن عياش رشيد،مفهوم المصلحة العامة،على الموقع: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)، تاريخ الإطلاع:26 نوفمبر 2015،على الساعة14:00.

4\_نسناس صافية،تحسيد مشروع البلدية الذكية بالإدارة المحلية يتقدم على وقع النقائص،مقال صحفي جريدة المحور،على الموقع:

<http://elmihtar.com/ar/index>،تاريخ الإطلاع 2017/04/11،على الساعة 18:30

سا.

5\_ مهرداد الزبير، الإدارة العمومية والإعلام، مقال صحفي في صحيفة إيلاف، على الموقع:

<http://elaph.com>، تاريخ الإطلاع: 2016/07/23، على الساعة 17:00.

6\_ شاوش أمين، مقال بعنوان "مسؤولوا البلديات ينهبون المال العام بمشاريع التهيئة

الفاشلة والولاية طرف في المشكل"، مقال في جريدة النهار، يوم 2010/12/02. على

الساعة 09:00.

### ثامنا: مقابلات:

1\_ مقابلة مع السيد أرزوخ رفيق، رئيس مصلحة الوساطة الإدارية (مطلق إداري)، بولاية برج

بوعريريج، بمكتبه، يوم 2017/03/09، على الساعة 10.30.

2\_ مقابلة مع السيد إبراهيم، رئيس مصلحة الصفقات العمومية على مستوى بلدية برج

بوعريريج، بمكتبه، يوم 13 على الساعة 14:30.

3\_ مقابلة مع السيد عمار حسان، رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية برج بوعريريج، على

مستوى مكتبه 11:30 \_ 12:30.

4\_ مقابلة مع السيد خرشي عبد الحكيم، رئيس مصلحة الشؤون الإجتماعية لبلدية برج

بوعريريج، بمكتبه، يوم: 2017/03/12 الساعة 15:30.

ب. المراجع باللغة الأجنبية:

### A Les ouvrages:

1\_ Braconnier Stéphane, droits des services publics, presseres

.universitaires , de France, 2004

Dictionnaire de l'économie Bezbakh Pierre et Gerhardt Sophie, 2\_

., 2011 , imprimé en Espagne par Rodesa , Larousse

, communication publique et société, Michel Beauchamp<sup>3</sup>  
.Canada, Gaétan,1998

Caroline OLLIVIER\_YANIV ,la communication publique, 4\_  
communication d'intérêt général et exercice du pouvoir, In:  
OLLIVESI ,Stéphane ,Science de l'information et la  
.UG,2006 Grenoble, discipline, ,Savoirs communication, Objet

Danielle ,une introduction a la communication \_CHarron<sup>5</sup>  
.Télé universitaire,2009 ,Québec, Canada,

vezosa, communication stratégique(pour les Cecilia cabanero<sup>6</sup>  
department des relations extérieurs projet du develomppement,  
.réseaux d'apprentissage de la banque mondiale,1999

,communication publique et Cobut Eric et lanbotte Francois<sup>7</sup>  
,éditions incertitude(fondamentaux mutatutions et perspections  
.belgique,2001 des cci SA,

Paul et jobord fabrice,le nouveau guide de la Constans<sup>8</sup>  
,méthode et nouveau outils Analyse communication interne,  
.mars 2012 ,territorial éditions pour les collectivité territorial

Daniel, communication publique,1<sup>re</sup> édition, édition de \_Caron<sup>9</sup>  
.octobre 2011 Boeck Universities ,Belgique

Danielle charron ,une introduction a la communication 10\_  
.Télé universitaire,2009 ,Québec, Canada,

Alain Kempt, communication des ,liane–lugol \_Demont**11**  
 .,2eme édition–Armand Colin édition France,2006" entreprises  
 \_Centre d'études et de documentation sur l'information de **12**  
 l'université Caen,Dossier le droit des citoyens à l'information  
pour un statut de la presse, fédération française des sociétés de  
journalists

\_Elizabeth et Jean Philippe Gardère ,Démocratie participative et 31  
communication territoriale, L'hrmattin, Paris,2008

Raphaël , service public et droit linotte, Romi \_Dider**41**  
 .,Paris,2003 économique ,édition du suris lasseur

\_Jean Paul valette,le service public à la française, 51  
 .ellipses,édition marketing,2000

les propagandes nécessaires, Éloge critique \_Jean de Legge**16**\_  
de la communication locale, le recherche midi, Paris,2014

Paul, espace public et démocratie, Alain Cottureau, –ladrière **17**\_  
 pouvoir et légitimité ,Paris, l'école des hautes études en sciences  
 .sociales,1992

libaert Thierry ,la communication d'entreprise, Ed, **18**\_  
 .p7\_159,1998

le \_libaert Thierry, Marie Hélène Westphalen, communicator19  
 .Dunod,2012 Paris, guide de la communication d'entreprise,

Lévêque François, concepts économique et conceptions 20  
2000, CNRS, Paris, juridiques de la nation et service public  
GIES, é(R, La gestion des satellites locaux, Berger \_levrault21\_  
,) DE SERVICE PUBLIC GATQIRES, éLÉD ASSOCIATIONS, SEM,  
.Paris, 2000 juillet, levrault, Berger \_

Thierry et Karine Johannes, la communication corporate, libeart22\_  
.Dunod, Paris, 2010

Dominique, la communication publique et territoriale, \_Mégard23  
.Dunod, Paris, 2012

communication et Morelli Pierre et sghair Mongi, 24\_  
développement territorial en zones fragile au Maghreb,  
.L'harmattan, 2012, Paris

Rounalt, Droit Administrative, Paris, Gualino Marie Christine25\_  
.2001 édition

communication Malaval Philippe, Jean\_Marc Decaudin, 26\_  
, Marketing b\_to\_c et b to b, 3 édition corporate, interne, financière  
.Paris, 2012

, communication citoyenneté Sylvie Bresson Grillet27\_  
.Paris, 2010, L'harmattan,

Programme national de développement locale, **Document des 28\_**  
**stratégie de formation et de communication des acteurs de la**  
**.décentralisation du développement locale**, Mars 2012  
**communication et de** wiel pascale, **communication oblige,29\_**  
 ., 1990 ,les éditions d'organisation **management**  
**,Rapport 1\_Diagnostics et quelques initiatives** MD Glaat**30\_**  
**.réussies de communication locale**, septembre 2011  
 Marie-Louise pelletier, **l'entreprise publique de service public31\_**  
 .,Paris,2009,p49 L'harmattan **Déclin et mutation**,  
 Rounalt ,**Droit Administrative**, Paris, Gualino Marie Christine**32\_**  
 .édition, 2001  
 Seraik Lahcen, **l'organisation et la fonctionnement de la 33\_**  
**.commune**, enag édition,1998

### **:Les thèses:B**

William, **contribution de la mesure de la Qualité** Sabadie**1\_**  
**percue d'un service public**, Thèse Doctorat en Sciences de  
 ,Université des sciences sociales de Toulouse,12 Décembre Gestion  
 .2011

A, le droit à l'information administrative, These de .Ossoukine<sup>2</sup>  
doctorat, faculté sciences administratif, Ben Aknoun, 1994

, l'appui à la communication locale, un Chabi Kinissi Nansonon<sup>3</sup>  
outil de promotion de la bonne gouvernance dans les  
communes, des départements l'atacora et dongo, master de

.stratégie et organisation innovation, prospective, :sciences spécialité  
contribution du marketing territorial au Guerboub Djahida,<sup>4</sup>

développement locale: Quelle rôle pour la communication  
territoriale, une application aux communes de Bejaia et

doctorat en économie du développement, thèse de Del Kseur,  
de Bejaia université Abderrahmane Mira

Isabelle, l'influence de la communication laurin<sup>5</sup>  
organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction travail,

Université de Montrail, mémoires présente à la faculté des études  
supérieurs en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle en  
.relations industrielles, 24 Aout 2006

la communication en milieu rural (un défi à Manon, Bessonies<sup>6</sup>  
.2014 Pontoise relever), Master IED, université de Cergy

Rotelli, la communication publique entre réforme et Fausto<sup>7</sup>  
modernisation, mémoire de master en administration publique,

.Cycle international long, 2004\_2006

Nicole Spodek, la communication publique territoriale au service de la gouvernance locale, (diagnostic et préconisations appliqués à la ville de Pont de l'arche, master 2, en organisation et appliqués à la ville de Pont de l'arche, .E), université Rouen, 2009/2010. I. Intervention entreprise (D

Mathieu Griffon, la communication publique comme politique, 9\_ Mémoire Master 2, spécialité communication politique et sociale, .université Paris 1, Sorbonne, 2012\_2013

### :Articles:C

Leila, la communication publique en Algérie entre professionation et reconnaissance, Revue sciences humaine, ., N°41 juin 2014, Tome A université Constantine

transparente et , et Zamoum, Global Media Journal, Khaled 2\_ communication publique (étude du cas de la ligne des états .éditions canadienne, Numéro 01, 2014 aArabes,

Perception de l'expression citoyenne dans sa conjugaison avec démocratie, Houari Khachi, 3\_ Revue Idara, N°01, L'ena, 2001.

Jeune Cécile, Guillaume Thomas, Dossier de recherche 4\_ cours Icl «Association communication publique», 2A01C «Notions de base en sciences de l'information et de la communication adaptés au contexte interculturel» Inal 8M, 2007\_200. I. i. co\_c

Jean Louis de corail, **l'approche fonctionnelle de service public, 5**  
N°spéciale sur le service **sa réalité et ses limites**, la revue AJDA,  
.public, 1997

Julien, **une étude générationnelle des relations du** Tomas\_ 6  
.2010 N°4, **public avec l'administration**, revue jurisdoctoria,

: **Sites internet:D**

Belkacem Ahcene\_Djaballah, **l'évolution historique de la 1**  
disponible **communication institutionnelle en Algérie**,  
.24:à12h **com**, consulté le 25/02/2016. **dz //almanch\_ :http: sur**

**a Repenser la communication** Eluzabeth Gardère, Amer Iakel, 2\_  
**"communication et organisation des organisations publiques,**  
**"communication organisation"**, disponible sur le site  
2014 /03/ consulté le 24. **org.revues.communication organization//http**  
.45:90à

**Reflexions sur les fondamentants de la stratégie "C , .Favoreu3**  
disponible sur **et du Management stratégique en milieux Public**  
.30:2016 à 12/05/consulté le 13 **com, .stratégie\_ aims.www:site**

**la participation citoyenne au niveau** Mathieu, Lambert4  
**différents moyens et des idées pour se lancer**, janvier, :local  
:sur 2007, disponible

**http://www.uvcw.be/impressions/toPdf.cfm?urlToPdf=/articles/**  
.2015, à 15h00/10/.htm, consulté le 12 **0,0,0,0,1798**

Dynes, **les modes de gestion des service publics**, \_Smuel5  
consulté le [www.wikiterritorial.cnfpt.fr](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr), [http://](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr) :disponible sur le  
.50:2015 à 08/04/12

Politique de communication et médias sociaux, **de la saint** 6  
,ville de saint colomban, **colombban, canada,Provonce**, de Québec  
Politique [ca/uploads/](http://www.st-colomban.qc.ca/uploads/) [http://www.st-colomban.qc.](http://www.st-colomban.qc.ca/uploads/) :disponible sur site  
**%C3%A9dias%20sociaux %20m %20et %20de% 20 communication**  
.35:h13.pdf,consulté le 14/03/2016à

Andrew ,**Droit du public à l'information, Principe** Puddephatt7\_  
article **relative à la législation sur liberté de l'information**,  
.30:03/2016 à 08/consulté le 20.org.ipu.www:disponible sur site

Adel,la **démocratie locale et participation des** Yaklef 8  
**:citoyens à l'actionmunicipale**,Disponible sur le site  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-democratie-locale->  
. 15:40consulté le 23/02/2016 à [tunisie.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-democratie-locale-),

\_Pierre Zémor, **fondamentaux pour la communication publique**, 9  
consulté le 25/05/2015 à <http://www.communication-publique.fr>,  
.45:22

\_Leyval\_Granger Anne,**la communication locale entre service** 10  
**promotion politique**,N°120,2eme trimtre,1999,Dossier la **public et**  
[www/http](http://www.communication-publique.fr) :,disponible sur le site communication des organisations  
[.col/doc/fr.persse.](http://www.communication-publique.fr)

communication publique les /wiki/org: wikipedia.fr:// http11\_  
.medias

# الفهرس

الفهرس:

## 1\_ فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج-د-ه-و-زح	خطة الدراسة
05_02	مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
10_07	1_ إشكالية الدراسة والتساؤلات
11_10	2_ أسباب اختيار الموضوع
12_11	3_ أهداف الدراسة
12	4_ أهمية الدراسة
13_12	5_ حدود الدراسة
17_13	6_ منهج الدراسة وأدواتها
18_17	7_ مجتمع البحث والعينة
20_18	8_ تحديد المفاهيم
27_21	9_ الدراسات السابقة
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>مدخل إلى الاتصال المؤسساتي</b>	
29	تمهيد الفصل الأول

<b>المبحث الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي</b>	
<b>33_30</b>	<b>المطلب الأول : تعريف الاتصال المؤسساتي</b>
<b>40_33</b>	<b>المطلب الثاني : مقاربات الاتصال المؤسساتي</b>
<b>45_40</b>	<b>المطلب الرابع : مخطط الاتصال المؤسساتي</b>
<b>المبحث الثاني : الاتصال المؤسساتي العمومي</b>	
<b>50_46</b>	<b>المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي العمومي</b>
<b>54_50</b>	<b>المطلب الثاني : وظائف الاتصال المؤسساتي العمومي</b>
<b>56_55</b>	<b>المطلب الثالث : الاتصال العمومي في ظل علاقة الدولة_المواطن</b>
<b>58_56</b>	<b>المطلب الرابع : العلاقة بين الاتصال العمومي والاتصال السياسي</b>
<b>63_58</b>	<b>المطلب الخامس: الاتصال العمومي والفضاء العام</b>
<b>المبحث الثالث : الاتصال العمومي المحلي</b>	
<b>66_63</b>	<b>المطلب الأول : مفهوم الاتصال العمومي المحلي</b>
<b>69_66</b>	<b>المطلب الثاني : الاتصال المحلي بين الخدمة العمومية والتسويق السياسي</b>
<b>73_70</b>	<b>المطلب الثالث : وسائل الاتصال المحلي</b>
<b>76_74</b>	<b>المطلب الرابع : العلاقات العامة في الإدارة المحلية</b>
<b>77</b>	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني: المنطلقات الفكرية والنظرية للإدارة المحلية والخدمة العمومية</b>	
<b>79</b>	<b>تهميد الفصل الثاني</b>
<b>المبحث الأول: منظومة الإدارة المحلية والمواطن</b>	
<b>84_80</b>	<b>المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية</b>
<b>86_84</b>	<b>المطلب الثاني: فلسفة وجود نظام الإدارة المحلية</b>
<b>90_87</b>	<b>المطلب الثالث: منظور العلاقة بين المواطنة والمواطن</b>

<b>المبحث الثاني: الأدوار الإدارية المحلية وأهميتها</b>	
<b>94_90</b>	<b>المطلب الأول : دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية</b>
<b>97_95</b>	<b>المطلب الثاني : أهمية الإدارة المحلية</b>
<b>المبحث الثالث: تطور مفهوم الخدمة العمومية</b>	
<b>99_97</b>	<b>المطلب الأول : الجذور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية</b>
<b>101_99</b>	<b>المطلب الثاني: تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الإداري الفرنسي</b>
<b>103_101</b>	<b>الفرع الأول : تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الأوروبي</b>
<b>106_103</b>	<b>الفرع الثاني : محاولة تعريف الخدمة العمومية</b>
<b>109_106</b>	<b>المطلب الثالث : مبادئ الخدمة العمومية</b>
<b>المبحث الثالث: أنواع الخدمات العمومية وطرق تسييرها</b>	
<b>111_109</b>	<b>المطلب الأول : أنواع الخدمات العمومية</b>
<b>115_111</b>	<b>المطلب الثاني : طرق تسيير الخدمات العمومية</b>
<b>121_115</b>	<b>المطلب الثالث : الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد</b>
<b>123_121</b>	<b>الفرع الأول : جودة الخدمات العمومية</b>
<b>127_123</b>	<b>الفرع الثاني : مؤشرات قياس الخدمة العمومية</b>
<b>128</b>	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
<b>الفصل الثالث : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالخدمة العمومية</b>	
<b>130</b>	<b>تمهيد الفصل الثالث</b>
<b>المبحث الأول: دور إعلام المواطن في تحسين الخدمة العمومية</b>	
<b>134_131</b>	<b>المطلب الأول: مفهوم إعلام المواطن(الحق في الإعلام الإداري)</b>
<b>137_135</b>	<b>المطلب الثاني: إعلام المواطن ومفهوم الشفافية الإدارية</b>
<b>140_138</b>	<b>المطلب الثالث: دور إعلام المواطن في تحسين الخدمة العمومية</b>
<b>المبحث الثاني: مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية</b>	

144_140	المطلب الأول : مفهوم مشاركة المواطن في الإدارة المحلية
150_145	المطلب الثاني : آليات مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية
152_150	المطلب الثالث : دور مخطط الاتصال في تحسين الخدمة العمومية
155_153	المطلب الرابع : أهمية مشاركة المواطن في تحسين الخدمة العمومية
المبحث الثالث: دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية	
159_155	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة
162_159	المطلب الثاني: دور تكنولوجيات الاتصال في تحسين الخدمة العمومية
163	خلاصة الفصل الثالث
<b>الإطار التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية</b>	
165	تمهيد الفصل الرابع
<b>المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر</b>	
171_166	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر
172_171	المطلب الثاني: مستويات الإدارة المحلية في الجزائر
178_172	الفرع الأول: الولاية وهيئاتها
183_178	الفرع الثاني: البلدية وهيئاتها
186_183	المطلب الثالث: مشكلات الإدارة المحلية في الجزائر
<b>المبحث الثاني: دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية</b>	
190_186	المطلب الأول: تطور مفهوم الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر
195_190	المطلب الثاني: طرق تسيير الخدمات العمومية المحلية في الجزائر
200_194	المطلب الثالث: إصلاح وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر
204_201	المطلب الرابع: دور الإدارة المحلية الجزائرية في تقديم الخدمات العمومية
<b>المبحث الثالث: الاتصال المؤسساتي في مؤسسات الإدارة المحلية الجزائرية</b>	

209_205	المطلب الأول: تطور الاتصال المؤسساتي في مؤسسات الإدارة الجزائرية
213_209	المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن
217_214	المطلب الثالث: الحق في الإعلام الإداري في الإدارة المحلية الجزائر
225_217	المطلب الرابع: الأطر القانونية لمشاركة المواطن في الإدارة المحلية الجزائرية
المبحث الثالث: تفعيل الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية أثره في تحسين الخدمة العمومية	
229_226	المطلب الأول: دور الاتصال بين الإدارة والمواطن في تحسين الخدمة العمومية
232_229	المطلب الثاني: وسائل الاتصال المحلية وتحسين الخدمة العمومية
235_232	المطلب الثالث: تكنولوجيات الاتصال وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر
236	خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة ونتائجها	
238	تمهيد الفصل الخامس
241_239	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
289_242	المبحث الثاني: تحليل الجداول البسيطة
329_288	المبحث الثالث: تحليل الجداول المركبة
303342_	المبحث الرابع: نتائج الدراسة
344	خاتمة
370_346	قائمة المراجع
الملاحق	

## 2\_ فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93_91	يبين وظائف الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية.	01
126_123	يبين الطرق المختلفة لقياس جودة الخدمات العمومية.	02
170	يوضح توزيع البلديات حسب الولايات.	03
243_242	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	04
243	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05
244	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	06
245_244	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية.	07
246_245	يوضح شعور المواطن بالارتياح أثناء التوجه نحو الإدارة.	08
248_246	يوضح تقييم المبحوثين لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية.	09
249_248	يوضح مدى كفاية الهياكل المادية لضمان راحة المواطن.	10
249_248	يوضح الوسيلة المفضلة لدى المواطن للاتصال بالإدارة.	11
252_250	يوضح حصول المواطن على المعلومات الإدارية بشفافية.	12
253_252	يوضح إمكانية اطلاع المواطن على الوثائق الإدارية المهمة.	13
254_253	يوضح مدى حضور المواطن لمداوات المجالس المنتخبة.	14
255_254	يوضح مدى مشاركة المواطن في اجتماع موسع مع الإدارة.	15
256_255	يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن.	16
258_257	يوضح تقييم المبحوثين لعملية الاتصال مع الإدارة بشكل عام.	17
260_259	يوضح حصول المواطن على الوثائق الإدارية بشكل فوري.	18
260_259	يوضح تقييم المواطن للخدمات الإدارية في ظل الرقمنه.	19
261	يوضح تقييم المواطن للخدمات المقدمة في مجال الأمن.	20
263_262	يوضح تقييم المواطن للخدمات المقدمة في مجال النظافة.	21
265_263	يوضح تقييم المواطن حول مشاريع التهيئة الحضرية.	22
267_266	يوضح تقييم المواطن للخدمات المقدمة في مجال الاجتماعي	23

268_267	يوضح تقييم المواطن للخدمات المقدمة في المجال السكن.	24
268_267	يوضح تقييم المواطن لمدى وجود مواصلات متطورة ومتكاملة.	25
269_268	يوضح رأي المواطن حول الخدمات المقدمة في مجال التعليم.	26
270_269	يوضح رأي المواطن حول الخدمات المقدمة في مجال الصحة.	27
271_270	يوضح رأي المواطن حول خدمات المرافق الثقافية والرياضية.	28
272_271	يوضح تقييم المواطن لخدمات مرافق الإدارة المحلية بشكل عام.	29
275_273	يوضح مدى حصول المواطن على معلومات حول المشاريع المرافق العمومية المنجزة.	30
278_277	يوضح كيفية حصول المواطن على المعلومات المرتبطة بالمشاريع والخدمات العمومية.	31
280_279	يوضح الوسيلة الاتصالية المفضلة لدى المواطن لتوصيل انشغالاته وأرائه.	32
282_281	يوضح الجهات التي يقصدها المواطن للتعبير عن انشغالاته وشكاويه.	33
283	يوضح مدى توصيل المواطن لانشغالاته وأرائه بسهولة.	34
284_283	يوضح الرد النهائي المقدم من طرف مصالح الإدارة المحلية.	35
284_283	يوضح رأي المواطن حول مدى كفاءة المجالس المنتخبة في اقتراح مشاريع ومرافق التي تتوافق مع حاجات المواطن.	36
287_285	يوضح اثر غياب التنسيق بين المنتخبين على عملية تحسين الخدمة العمومية.	37
289_287	يوضح نوع المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية.	38
290_289	يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومتغير السن.	39
291_290	يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومتغير المستوى التعليمي.	40
292_291	يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومتغير الوضعية المهنية.	41

293_292	يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والوضعية المهنية.	42
294_293	يوضح شعور المواطن بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير الجنس.	43
395_294	يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير الجنس.	44
396_395	يوضح كيفية وحصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة حسب متغير الجنس.	45
397	يوضح مدى توصيل المواطن لانشغالاته وأرائه بطريقة سهلة حسب متغير الجنس.	46
399_398	يوضح المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير الجنس.	47
301_300	يوضح مدى شعور المواطن بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير السن.	48
303_302	يوضح تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية حسب متغير السن.	49
304_303	يوضح الوسيلة الاتصالية التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية حسب متغير السن.	50
305_304	يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير السن.	51
307_306	يوضح حصول المواطن على الوثائق الإدارية اللازمة في الوقت المناسب حسب متغير السن.	52
308_307	يوضح حصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة حسب متغير السن.	53
311_309	المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير السن.	54
312_311	يوضح حصول المواطن على المعلومات والقرارات الجديدة حسب متغير المستوى التعليمي.	55

313_312	يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير المستوى التعليمي.	56
315_314	يوضح تقييم المواطن لنوعية الخدمات التعليمية التي تقدمها المرافق العمومية التعليمية حسب متغير المستوى التعليمي.	57
316_315	يوضح حصول المواطن على معلومات حول المشاريع والمرافق العمومية المنجزة حسب متغير المستوى التعليمي.	58
417_316	يوضح الرد النهائي المقدم من طرف الإدارة المحلية حسب متغير المستوى التعليمي.	59
319_318	يوضح مساهمة المواطن في الإدارة المحلية من أجل تحسين الخدمة العمومية حسب متغير المستوى التعليمي.	60
320	يوضح مدى شعور المواطن بالارتياح أثناء التوجه لمصالح الإدارة المحلية حسب متغير الوضعية المهنية.	61
320	يوضح تقييم المواطن لأسلوب تعامل موظفي الإدارة المحلية حسب متغير الوضعية المهنية.	62
323_322	يوضح الوسيلة التي يفضلها المواطن للاتصال بمسؤولي الإدارة المحلية حسب الوضعية المهنية.	63
324_323	يوضح حصول المواطن على المعلومات والقرارات الإدارية الجديدة بشفافية حسب متغير الوضعية المهنية.	64
325_324	يوضح مدى وجود إمكانية اطلاع المواطن على الوثائق الإدارية حسب متغير الوضعية المهنية.	65
325_324	يوضح صورة الإدارة المحلية لدى المواطن حسب متغير الوضعية المهنية.	66
327_326	يوضح تقييم المواطن لنوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة حسب متغير الوضعية المهنية.	67

328_327	يوضح حصول المواطن على المعلومات حول مختلف المشاريع والمرافق المنجزة.	68
329_328	يوضح المساهمة التي يقدمها المواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية.	69

### 3\_ فهرس الأشكال

40	يوضح عملية الاتصال المؤسسي في الإدارة المحلية	01
82	يوضح الأسلوب الذي يقوم عليه الإدارة المحلية	02