

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم الاتصال

مطبوعة محاضرات وحدة:

الاتصال والخدمة العمومية

السنة الأولى ماستر أكاديمي، السداسي الأول.
تخصص: الاتصال التنظيمي.

د. لامية طالة

السنة الجامعية:

2022/2021

برنامج المحاضرات:

توطئة.

المحور الأول: الخدمة العمومية... الماهية والمعوقات.

- أولاً: مفهوم الخدمات العمومية.
- ثانياً: أنواع الخدمات العمومية.
- ثالثاً: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.
- رابعاً: مشكلات الخدمة العمومية.

المحور الثاني: الاتصال العمومي... مساءلة المفهوم وعلاقته بالاتصالات الأخرى.

1. مفهوم الاتصال العمومي.
2. التطور التاريخي للاتصال العمومي.
3. مبادئ الاتصال العمومي.
4. الاتصال العمومي وعلاقته بالاتصالات الأخرى.

أولاً: الاتصال العمومي والاتصال الاجتماعي:

- ☐ الاتصال العمومي.
- ☐ الاتصال الاجتماعي.
- ☐ أهمية الاتصال الاجتماعي.

ثانياً: الاتصال العمومي والاتصال السياسي:

- ☐ تعريف التسويق السياسي.

❏ إستراتيجيات التسويق السياسي.

❏ الاتصال العمومي والتسويق الاجتماعي.

ثالثا: الاتصال العمومي والحملة الإعلامية:

❏ علاقة الاتصال العمومي بالحملات الإعلامية.

❏ أهداف الحملات الإعلامية.

❏ أنواع الحملات الإعلامية.

المحور الثالث: الاتصال بين الإدارة والمواطن.

أولا: تعريف الإدارة العمومية وأهميتها:

1. تعريف الإدارة.

2. تعريف الإدارة العمومية.

3. أهمية الإدارة العامة.

4. وظائف الإدارة العمومية.

ثانيا: مفهوم الإدارة المحلية وتنظيمها وأهدافها:

1. مفهوم الإدارة المحلية.

2. خصائص الإدارة المحلية.

3. أهداف الإدارة المحلية.

4. عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة.

ثالثا: عموميات حول التنمية الإدارية:

1. مفهوم التنمية الإدارية.

2. أهمية التنمية الإدارية.

3. علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم الأخرى.

4. خصائص وأهداف التنمية الإدارية.

5. مرتكزات التنمية الإدارية.

رابعاً: فعاليات الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن:

1. تحديد مفهوم المواطن والمواطنة وبعض المفاهيم الأخرى.

2. علاقة المواطن بالإدارة وسبل تطويرها.

3. سبل تطوير علاقة الإدارة بالمواطن.

4. دور الاتصال العمومي في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن.

المحور الرابع: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين وترشيد الخدمة

العمومية:

أولاً: مدخل إلى الإدارة الالكترونية:

1. مفهوم الإدارة الالكترونية.

2. مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية.

3. أهداف الإدارة الالكترونية.

4. فوائد الإدارة الالكترونية.

5. عناصر الإدارة الالكترونية.

ثانياً: الإدارة الالكترونية كأساس للإصلاح البيروقراطي:

1. عموميات حول الإصلاح الإداري.

2. مفهوم الإصلاح الإداري.

3. خصائص الإصلاح الإداري.

4. أهداف الإصلاح الإداري.

ثالثا: أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في عصرنة الخدمة
العمومية.

رابعا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.
خاتمة.

توطئة:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال.

وبما أن الإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، أصبح من الضروري في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية؛ لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة على المستوى العالمي، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع القطاعات، ذلك لأن منظمات وشركات اليوم تعي بشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، لضمان الاستمرار والبقاء داخل هذه البيئة، ومحاولة منها لتفعيل الخدمة العمومية وممارسة أنجع لسياسات الاتصال بينها وبين جمهورها، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها مفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى نهاية مقولة الإدارة العامة التقليدية، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات،

وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

وانطلاقاً مما سبق ذكره تتضح الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع على اعتبار أن الإصلاح الإداري يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالجهاز الحكومي وتحسين مستوى أدائه وتطويره بالشكل الذي يؤهله لمواكبة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحة الدولية، ولتمكينه كي يكون في مستوى آمال وطموحات المواطنين وتوقعاتهم في الحصول على خدمات أفضل وفي وقت أقصر.

تأتي هذه المطبوعة الخاصة بوحدة الاتصال والخدمة العمومية - وهي وحدة سداسية - التي تندرج ضمن تخصص الاتصال التنظيمي، وتهدف هذه المطبوعة عموماً إلى إعطاء المعارف الأولية حول الاتصال العمومي والخدمة العمومية كما تهدف أساساً إلى:

☑ إكساب الدارس المعلومات الكافية حول مفهوم الاتصال العمومي مبادئه ودوره.

☑ تزويد الطلبة بمعرفة متكاملة حول دور وظيفة الاتصال العمومي في

المؤسسات العمومية.

☑ إكساب الدارس رؤية تحليلية حول الخدمة العمومية ومبادئها وضرورة تطبيقها

في المؤسسات.

☑ تزويد الدارسين بفعاليات الاتصال بين الإدارة والمواطن وسبل تطوير التواصل

العمومي، ونجنب معوقات هذا التواصل.

☑ تكوين اتجاهات إيجابية لدى الدارس حول الالتزام بمبادئ الاتصال العمومي

والخدمة العمومية.

☑ تدريب الطلبة على حل المشكلات المتصلة بالخدمة العمومية وكيفية تجنبها.

☑ وأخيراً تهدف هذه المادة أساساً إلى تقريب الطالب من الواقع اليومي الذي يمارس فيه الاتصال العمومي وتمكينه من مقارنة الواقع الاجتماعي بنظرة علمية تسمح له بتوظيف المعارف المكتسبة في هذه المادة.

ونأمل في الختام أن يأتي هذا العمل العلمي محققاً المستهدف منه، وأن يدرك الطالب الدارس لهذه الوحدة أننا لا نسعى إلى أن يحفظ الدارس ما هو موجود في هذه المطبوعة ولكننا نتمنى أن يفهم ويستوعب ما جاء فيها ويناقشها بروية نقدية، وأن يستطيع أن يمارس عمله مستقبلاً في المؤسسات متجنباً الوقوع في الروتين والبيروقراطية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية والتي تعد أهم المشكلات الأساسية للخدمة العمومية.

كما يحاول السعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين الخدمة العمومية، ويدرك أيضاً أهمية الاتصال الاجتماعي العمومي وفعاليات الاتصال بين الإدارة والمواطن وسبل تطويره وأن يواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإدارة وتسييرها وعصرنتها والتأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين وترشيد الخدمة العمومية، ما يجعل الإدارة عصرية متفتحة على محيطها ومهتمة بإرضاء المستفيدين من خدماتها في ظل النزاهة، الشفافية والنجاعة.

المحور الأول: الخدمة العمومية... الماهية والمعوقات

ستتطرق في هذه المحاضرة بالتحليل والمناقشة لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية، إذ سنتناول بإسهاب المجال المعرفي وتحديد الأطر المفاهيمية والمعرفية للخدمات العامة، بدراسة أبعاد المفهوم، وما يرتبط بها من خلال توضيح المقصود بالخدمة العامة وكذا أنواعها، ومبادئها وأهم المشكلات التي تواجهها.

أولاً: مفهوم الخدمات العمومية:

الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة، ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام و السياسات الحكومية التي تحدد نطاق و مجال هذه الأخيرة، فقد يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

يُتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها، ...

تُعرّف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين ¹، وبالتالي فإن أساس ومبرر قيام

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة

الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 19، ديسمبر 2014، ص 40.

الحكام بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق والتي تلبي حاجاتهم العامة التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحكام¹.

وقد عرفت الخدمة العمومية بأنها: " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"².

وتعرف الخدمة العمومية على أنها: " كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من الحاكمين، لأن تأدية تلك الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة تجعلها لا تتحقق إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"³.

ويعرفها Jean Ludovic Silicani بأنها: " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في النقاط التالية:

¹ محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2004، ص 208.

² شرفي بن يوسف: إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2015، ص 24.

³ برانيس عبد القادر: تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 56.

⁴ Jean-Ludovic Silicani: la situation du service public et de la fonction publique en France, France, sans date, P 01.

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة، بحيث أن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تُعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحاً للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها .
- أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته، وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها.
- إذن يمكن القول بأنه ليس هناك اتفاق مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية على اعتبار أن هذا المجال مرتبط بالقيم التي تقوم عليها كل دولة، كما أنه خاضع للتطور الذي تفرضه التكنولوجيات الحديثة ، فالنظرة الحديثة تربط مهام الخدمة العمومية بمقتضيات الديمقراطية والمتطلبات الاجتماعية والثقافية وبضرورة المحافظة على التعددية بل وتشجع الشراكة مع المتعاملين الخواص.
- وعلى هذا الأساس يمكن القول، أن مفهوم الخدمة العمومية هو أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية أو اجتماعية أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل في الإدارة العامة لها لضمان المنفعة العامة ومراقبتها.
- حسب هذه التعاريف فإن وجود الدولة أو السلطة الحاكمة ضروري لتحقيق الخدمة العمومية لغرض تلبية حاجة ذات منفعة عامة، وهذا يعني أن الخدمة العمومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنفعة العامة، الأمر الذي يستدعي تماشي الخدمة مع تطور الحاجات. ويوحى مصطلح الخدمة العمومية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة

العامّة الحكوميّة والمواطنين على مستوى تلبية والرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإداريّة والمنظمات العامّة، ولذلك يركز البعض في تعريفه للخدمة العامّة على محورين أساسيين:⁽¹⁾

• **المحور الأول:** مفهوم الخدمة العامّة كعملية، حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكوميّة أو العامّة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات يمكن حصرها في الأفراد، الموارد، المعلومات وتشغيل ومخرجات.

• **المحور الثاني:** المتعلق بمفهوم الخدمة العامّة كنظام، انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامّة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة.⁽²⁾

المرفق العمومي كنشاط تجسده الخدمة العمومية:

يعتبر ليون دوجي L-Duguit أول من استعمل عبارة « service public » بمفهومها الموضوعي، حيث قام هذا الأخير بتطوير النظرة الموضوعية للمرافق العمومية من خلال اهتمامه بمخرجات هذه الأخيرة، وقد اعتبر دوجي أن القانون الإداري مستوحى من الخدمة العمومية، وأن الدولة عبارة عن تشكيلة من الخدمات العمومية، وفيما يلي سنعرض إلى أهم التعاريف التي اعتبرت المرفق العمومي كنشاط: « عرفها دوجي Duguit: "المرافق العمومية هي كل نشاط تؤمنه، تنظمه، وتراقبه الحكومة، هذا النشاط هو ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بتدخل القوة العمومية ".

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامّة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، ص 455.

⁽²⁾ c.Lovelock: Services Marketing prentice-Hall, Englewood cliffs, Inc, new jersey, 2006, p106.

✎ عرفها كل من جيز و مستر G. gèze & Mester: " المرافق العمومية هي تلك الأنشطة التي تتعلق بتحقيق المنفعة العامة " ¹.

✎ عرفها القانون الفرنسي: " المرافق العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ: المساواة، الاستمرارية، والتكيف " ².

✎ عرفها بارتولي Bartoli: " المرافق العمومية هي كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة " ³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: المرافق العمومية بمعناها الموضوعي هي كل خدمة عمومية يسهر كل جهاز عمومي على توفيرها بغرض تحقيق المنفعة العامة، هذه الخدمة يتم تسييرها وتنظيمها من قبل الدولة سواء بصفة مباشرة عن طريق الهيئات العمومية، أو بصفة غير مباشرة عن طريق الخواص تحت رقابة شخص عمومي، وتأخذ الخدمة العمومية عدة أشكال فقد تكون خدمات إدارية، اجتماعية، أو ثقافية.

يتضح من خلال التعاريف السابقة من أجل أن تحقق الخدمات العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواعد

¹ تيشات سلوى: آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 39.

² المرسي سيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 29.

³ Annie Bartoli: management dans les organisations publiques, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 2009, P 51.

تضمن تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما سنتعرض إليه في العنصر الموالي من المحاضرة.

ثانياً: أنواع الخدمات العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية و هي خدمات يفترض أن تقدمها و توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز و النقل... الخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكراً على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة، وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمنتزهات العامة.
- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء و توفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً .
- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها¹.

¹ عبد المطلب عبد الحميد: التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 62.

- وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:
1. خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: و هي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن الدفاع الوطني و المالية العامة...الخ.
 2. خدمات اجتماعية وثقافية: و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... الخ.
 3. الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة... الخ¹.
 4. الخدمة حسب طريقة تقديمها: وتنقسم إلى نوعين أساسين وهما:
 - خدمة فردية.
 - خدمة جماعية.
 5. الخدمة حسب طبيعة استهلاكها: ويمكن تصنيفها إلى نوعين:
 - خدمات ذات استهلاك إجباري: أي إلزامية وهي خدمات اجتماعية والمتعلقة بالمعرفة وتشمل التعليم، التطعيم الطبي ضد الأمراض والأوبئة.
 - خدمات ذات استهلاك اختياري.
 6. الخدمة من حيث التكلفة: في هذا النوع نجد ثلاثة أنواع من الخدمات:
 - خدمة مجانية: وهي تلك الخدمات التي تقدمها الدولة ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين، فهي تقدم بدون مقابل وتحمل تكلفتها الخزينة العمومية مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية.

¹ عبد المطلب عبد الحميد: التمويل المحلي، مرجع سابق، ص 63.

☑ خدمة بالمقابل: وهي تلك الخدمات المدفوعة الأجر، أي مقابل التزام مادي

ويتحمل أعباءها المستفيد بشكل مباشر مثل الكهرباء، الهاتف، الماء الشروب.

☑ الخدمة المدعمة: هي تلك الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها كل من

الدولة والمواطن مثل النقل العمومي، السكن الاجتماعي.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين أساسيين:

⊠ الخدمات غير المسوقة: مثل خدمات البلدية، الدفاع، الأمن الوطني، النظافة

العمومية الإنارة العمومية... الخ، وهي خدمات مجانية يستفيد منها سواء المواطنين أو

المقيمين، ويتم تمويلها من طرف الخزينة الدولة.

⊠ الخدمة المسوقة: وتمثل في خدمات الغاز والكهرباء والماء، وهي خدمات يتم

الحصول عليها بمقابل إما يغطي إجمالي تكلفة الخدمة أو جزء منها بالنسبة للخدمات

المدعمة.

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر

لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من

المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل

تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن

غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها

تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.

عموما فإن تصنيف الخدمات العمومية يتأثر بالاختيار السياسي والاقتصادي

والاجتماعي، الذي تتبناه الدولة، فما يعتبر خدمة عمومية لا تخضع لمقياس الربح

والخسارة في دولة ما، نجده في دولة أخرى مسيرا على أسس تجارية تطبق عليها

المعايير الربح والخسارة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ - التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين - وفقاً لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي:

1. الاستمرارية: يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام و

ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.

2. المساواة: هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل

الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة.

3. الموائمة: إن المنفعة العامة و الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور

المجتمعات، ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن- الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات¹.

على غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين هما

الطابع الخدمي والعمومي واللذان تحكمهما الميزات التالية:

¹ René CHAPUS: Droit Administratif Général, Tome I, 15^{ème} édition, édition Montchrestien, Paris, 2001, p608.

أ. علاقة عدم البيع: تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر.

ب. المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي و من ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

ت. الرقابة العامة: تخضع أنشطة الهيئات العمومية و من ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلاً عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي و الفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحياناً بالتعارض فإنه كثيراً ما تكون هذه الرقابة فعالة أحياناً و فاشلة أحياناً أخرى حسب الهدف منها و حسب مصلحة كل طرف¹.

رابعاً: مشكلات الخدمة العمومية:

تشترك العديد من الدول خاصة النامية من ها في معظم المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية والتي يمكن وصفها بالمشاكل التقليدية للإدارة العمومية حيث اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه المشاكل ومدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية.

يمكن حصر جملة المشاكل التقليدية التي تعاني منها الإدارة عموماً وعملية تقديم الخدمة العمومية خاصة إلى جهاز البيروقراطية في الدولة والمشاكل الناتجة عنه، فالمشكل الكبير الذي يواجه أي جمهور يتعامل ويتفاعل مع الجهاز البيروقراطي هو

¹ بن عيسى ليلي: أهمية التسيير العمومي: دراسة حالة، دراسة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005، ص 09.

اتساع نطاق الخدمات الاجتماعية وحتمية التعامل مع أجهزة ومؤسسات إدارية عملاقة لتلبية حاجاتهم، حيث تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي:

1. التضخم التنظيمي: ويظهر هذا المشكل على عدة مستويات، فعلى المستوى

المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة وكتابات دولة ووزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عمليات التوظيف مما ينعكس على مستوى الأداء، من خلال وجود عدد من الموظفين أكبر من حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية أو ما يمكن تعريفه اصطلاحاً بالبطالة المقنعة والذي هو نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تنتهجها الدول خاصة النامية منها والتي تسعى إلى شراء السلم الاجتماعي من خلال توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة دون مراعاة الفعالية أو النجاعة المالية للمناصب التي يتم إحداثها¹.

2. التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية: يتميز الموظف

العمومي بشدة التمسك بتنفيذ اللوائح والقوانين والتطبيق الحرفي للأوامر والتوجيهات، وهو نمط تقليدي في التسيير الإداري كان نتيجة طغيان نظام المركزية في اتخاذ القرار، إذ ينحصر دور الموظف في التنفيذ دون أن تكون له القدرة على الاجتهاد والسعي لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، وهذا ما يؤدي إلى شل الجهاز الإداري من خلال البطء في تقديم الخدمات.

وإذا كان من واجب الموظف الالتزام بالإجراءات وعدم الخروج عن ما ومن حقه أيضاً حماية نفسه من الوقوع في الخطأ الذي قد يكون له أثر سلبي عن مساره المهنى فإنه بالمقابل يجد الالتزام بتنفيذ الإجراءات غطاءاً للتهرب من المسؤولية بحجة أن صلاحياته محدودة، وفي الواقع هو يستخدم سلطته وصلاحياته حسب مزاجه من خلال استغلال الثغرات التي توجد في اللوائح والتنظيمات².

¹ عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار البصائر، الجزائر، 2008، ص 211.

² نفس المرجع السابق، ص 214.

3. التمييز في أداء الخدمة: من الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن

للثقة في الجهاز البيروقراطي هي التمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة وبدون تعقيد، وفي المقابل تجد مواطن آخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة.

وتعود هذه الظاهرة إلى تفشي الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى

وصل الأمر إلى قيام قناعة لدى العامة من المواطنين إن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة، مما شجع ظاهرة الفساد الإداري.

4. الروتين الإداري: إن الالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل حرفي واحترام

الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملات الرسمية والمستويات الإدارية التي تمر عبرها حتى تصل إلى طالبها كل ذلك أوجد ظاهرة الروتين الذي أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظفو الإدارة على كل مستوياتها بسبب غياب التجديد وعدم الإحساس بأهمية الوقت¹.

5. البطء في التجاوب مع المتغيرات: يبقى أكبر مشكل يواجه الجهاز البيروقراطي

هي مشكلة مراجعة القوانين واللوائح والتنظيمات وتحديثها بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر، فالموظف الموكلة إليه مهمة تقديم الخدمة للجمهور لا يستطيع تغيير الإجراءات والاستجابة لطلبات المواطنين حتى ولو كان غير مقتنع بما يقدمه من خدمات، لأن التغيير يجب أن يمر على سلسلة طويلة من المسارات التي تصل في نهاية الأمر إلى إقناع السلطات العليا بضرورة التغيير ما يكسبه الصفة الرسمية والشرعية².

ويمكن أن نظيف بعض مشكلات الخدمة العمومية والتي تتمثل فيما يلي:

¹ صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 90.

² عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 215.

- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
 - غياب البحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
 - ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
 - سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
 - عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.
 - نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين والتخصص.
 - قدم أنماط التسيير.
 - انتشار ظاهرة الرشوة.
 - فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.
 - عجز وقصور في الجانب الاستشراقي¹.
- وبصفة عامة فإن مساوئ النظام البيروقراطي متعددة ولا يمكن حصرها، لأن ظروف العمل تختلف من منطقة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، وبالتالي يختلف حجم المشاكل ومستوى التعقيدات التي تبرز على صعيد العمل.

¹ نهى سعد الحلبي: تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2009، ص 29-30.

ومن خلال العرض السابق، يمكن عرض ملامح الخدمة العمومية التقليدية في

النقاط التالية:

- هيكل تنظيمي هرمي مع تعدد مستويات الإدارة.
- غياب التفويض والتمكين.
- تواضع التخطيط الإستراتيجي.
- قصور معايير اختيار وتدريب المديرين.
- تقادم التكنولوجيا.
- تكس العمالة.
- بيروقراطية الإدارة.
- مركزية السلطة¹.

وهذا ما يدفعنا إلى القول أن الخدمة العمومية التقليدية تمتاز بمعالم نوجزها في

النقاط التالية:

- **التعقيدات الإدارية:** إن التعقيدات الإدارية وشدة تمسك الموظفين بلوائح وقواعد العمل، بالرغم من عدم قناعاتهم لها في معظم الأوقات والنظر إليها كغاية الوصول إليها وليست وسيلة لتحقيق النفع العام مما أدى إلى تشكل قناعة لدى المواطن بأنه يتعامل مع آلة مبرمجة يعمل وفق مخطط محدد مسبقاً.
- **التضخم في التوظيف والتكاليف:** وهو ما يلاحظ في الإدارة العمومية هو التضخم في التوظيف الذي لا يرافقه ارتفاع في نوعية الخدمات العمومية المقدمة أو المنجزة.

¹ مريزق عدنان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع،

المحمدية الجزائر، الطبعة الأولى، 2015، ص43.

- **تبنى أهداف وغايات خارجية** : إن إستراتيجية الإدارة العمومية مقيدة بالأهداف الخارجية من خلال تطبيق اللوائح والمراسيم لا غير، وبالتالي فهي - الإدارة العمومية- تخضع لغايات خارجية محددة في صورة " الصالح العام".
- **غياب مردودية رأس المال.**
- **انجاز المهام في إطار منافسة معدومة وغير واضحة المعالم.**
- **أنظمة معقدة وشديدة الانغلاق.**
- **خضوع الإدارة العمومية للقرارات السياسية.**

ينبغي أن نشير إلى نقطة في غاية الأهمية، أن المشكلات التي عرفتھا الخدمات العمومية، أدى إلى المناداة بإصلاح الخدمة العمومية، وهو يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير (تحسين الخدمة العمومية) وهو ما يطلق عليه " السياق الحديث للإدارة العمومية".

خلاصة المحور : من خلال ما تم عرضه، يمكن القول بأنه ليس هناك اتفاق مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية على اعتبار أن هذا المجال مرتبط بالقيم التي تقوم عليها كل دولة، كما أنه خاضع للتطور الذي تفرضه التكنولوجيات الحديثة ، فالنظرة الحديثة تربط مهام الخدمة العمومية بمقتضيات الديمقراطية والمتطلبات الاجتماعية والثقافية وبضرورة المحافظة على التعددية بل وتشجع الشراكة مع المتعاملين الخواص.

وما يمكن استنتاجه من المحاضرة السابقة، أنه يمكننا حصر مفهوم الخدمة العمومية في أنها محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، وتتميز الخدمة العمومية بالخصائص التالية:

1. وجود حاجة عامة ضرورية يتطلب التكفل بها.
2. الهدف من الخدمة العمومية هو الصالح العام.
3. الهدف من الخدمة العمومية هو خدمة المواطن وتحسين مستوى معيشته.
4. تقديم الخدمة العمومية تضمنه هيئات عمومية أو من تفوضه بذلك.

المحور الثاني: الاتصال العمومي... مساءلة المفهوم وعلاقته بالاتصالات الأخرى

تمهيد:

نسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تحديد مفهوم الاتصال العمومي وتطوره، كما سنحاول أن نتعرض بالتحليل والمناقشة لمبادئ الاتصال العمومي، ثم نعرض للاتصال العمومي وعلاقته بالاتصالات الأخرى، كالاتصال السياسي والتسويق الاجتماعي والحملات الإعلامية... إلخ، ثم سنركز على دوره والجهات التي تمارسه (الوزارات، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية) لنختم المحاضرة بحوصلة نهائية لما قيل ونقش في المحاضرة وتعد بذلك خلاصة المحور ككل.

1. مفهوم الاتصال العمومي:

يمثل الاتصال العمومي أحد الأنواع الاتصالية المهمة في معالجة قضايا المجتمع، لما يسمح به من تعديل وتغيير السلوكيات والمواقف والاتجاهات الفردية اتجاه قضايا المجتمع للتقليل من المشاكل، وذلك باستخدام تقنيات التأثير والإقناع وإشراك العديد من الفاعلين الذين يمثلون المصدر الأساسي للاتصال العمومي (الاجتماعي) كالحكومات والوزارات، الجماعات المحلية (البلدية والولاية)، المجال العام (كالجمعيات، المنظمات غير الحكومية، المنظمات الدولية، المؤسسات العمومية والخاصة).⁽¹⁾

المهمة الأولى للاتصال العمومي هي تعريف المواطنين وإعلامهم بالسياسات العمومية الممارسة من طرف السلطة، حيث تنشر الرسالة أو المعلومة الحكومية في سياق يمتاز بالتعددية.

⁽¹⁾ Armand colin : communication des entreprise; stratégies pratique, éd Nathan, 2^e édition, paris, 2006, P344.

أما المهمة الثانية فهي مرتبطة بالرغبة في تغيير سلوك المواطنين، ويتعلق الأمر هنا بحملات التوعية والوقاية في المجال الصحي (الإيدز، السرطان....)، أو ما تعلق بالأمن (العنف المنزلي، أمن الطرقات، وحوادث المرور....)، أو تلك المرتبطة برهانات التنمية المستدامة.

وأخيراً، فإن الاتصال العمومي يركز على المعلومة الإدارية والمرتبطة بالخدمة العمومية وتثمينها، ويتعلق الأمر بالاتصال الإداري الموجه للخدمة العمومية أو الاتصال الصادر عن إحدى المؤسسات الحكومية مثل وزارة الدفاع الوطني⁽¹⁾. يهدف الاتصال العمومي إلى المنفعة العامة، فحسب " Pierre Zémor " فإن " الصالح العام هو الخاصية التي تحدد طبيعة الاتصال العمومي"، ومنه فهو اتصال بعيد عن الأهداف التجارية، جمهور المستهدف ليس المستهلك بل المواطن، فهو يستهدف أشخاص يتمتعون بحقوق وعليهم واجبات، وهو ما يبدو مستحيلاً في البلدان غير الديمقراطية، كما يظهر الاتصال العمومي وتختفي الدعاية.

2. التطور التاريخي للاتصال العمومي:

إن دراسة الاتصال يمكن أن تعود إلى عهود مضت، فبواكر الاتصال يعود إلى فن البلاغة التي برع فيها "أرسطو"⁽²⁾ وعرفها على كونها البحث في جميع الوسائل المؤدية إلى الإقناع، وإذا كان الإقناع هو " تلك العملية التي تستهدف تأثير على الآخرين وسلوكياتهم باستخدام الحجج والبراهين"، وهذا ما أكدته أغلبية الباحثين في المجال الاتصالي، ففكرة الاتصال الإقناعي كما يراها "ملفين ديفلير" لها جذور تاريخية، حيث كان مصطلح علم البيان والفصاحة يستخدم للإشارة إلى فن اللغة

⁽¹⁾ نبيلة بوخبزة: الاتصال والفضاء العمومي: أسس وتقنيات، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص

⁽²⁾ Michel le Net: La communication Publique Pratique des campagnes d'information, édition de documentation Française .Paris. 1992. P07.

للتأثير على أحكام الأخرين وسلوكياتهم في زمن كان فيه الصوت البشري هو الوسيلة الوحيدة للاتصال، وإذا رجعنا إلى فن البلاغة في العصر الحديث، نجد أبحاثاً عديدة تطرقت إلى الزاوية الإقناعية فمثلاً "**Philippe Breton**" يرى أن المجتمع اليوم هو مجتمع اتصال وأن البلاغة هو عنصر أساسي للإقناع، وهناك دراسات وأبحاث كثيرة تعبر عن النقلة النوعية للبلاغة وأثرها في الاتصال الإقناعي على الطريقة العصرية في ظل البنيوية والسيم يولوجيا، وبالتالي ساهمت العديد من العلوم على بناء نظرية "الاتصال وعلم البلاغة" حديثة تقوم على أساس علمي¹.

فعندما نتحدث اليوم عن الاتصال فإننا نستعمل منطقياً فن الإقناع والبلاغة للتأثير على الجماهير، وخاصة بتطور وسائل الإعلام الجماهيرية، أصبح الاتصال يطبق على مجالات عديدة منها المجالات الخاصة ب"المصلحة العامة" وبالتالي تغيرت طبيعة الإعلام الذي كان يعتمد على الدعاية السياسية والإشهارية، واتخذ لنفسه مهمة "الخدمة العمومية"، فالاتصال المروج للقيم الاجتماعية (الديمقراطية، الصحة، نوعية الحياة...) أو ما يطلق عليه اسم "الاتصال الاجتماعي العمومي" على حد قول "ميشال لوني" "**Michel Le net**" أخذ يتطور تدريجياً إلى جانب أنماط أخرى من الاتصال، كالدعاية، الإشهار التجاري.

فالالاتصال العمومي، إذن مجاله "السلطات العمومية والخدمات العامة" وغرضه تحقيق المصلحة العامة وتعديل السلوكيات المضرة بالمجتمع، كما أنه يخدم السياسة، الإشهار، الصحة، التعليم، الثقافة، مستخدماً فن البلاغة الجديد، الإقناع والتأثير في سلوك الأفراد بما يتوافق مع الأهداف والغايات المجتمعية².

¹ نبيلة بوخبزة: تطبيقات الاتصال العمومي المطبقة في الحملات العمومية المتلفزة، دراسة نظرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والاتصال، دورة 2006/2007، ص 70 بتصرف من الباحثة.

² المرجع السابق، ص 70-71 بتصرف من الباحثة.

3. مبادئ الاتصال العمومي: يركز الاتصال العمومي كغيره من المجالات على مجموعة من المبادئ الجوهرية فيقول "Marc Thibault" أن خليطاً من القليل من ما تعلمه نظرياً وعشرون سنة من الممارسة في هذا المجال، ساعده على خط تسعة مبادئ للاتصال العمومي¹:

■ المبدأ الأول: الحتمية: "

لا يمكن ألا نتصل" "On ne peut pas ne pas communiquer" "تسجل هذه المقولة قوتها عندما يتعلق الأمر بالاتصال العمومي، فمهمة القائم بالاتصال العمومي في هذا المقام يحرم عليه الصمت والسكوت، وحتى إن استعمل السكوت أو عبارة " بدون تعليق" كرد فهو فعل اتصالي وفي أي حال من الأحوال هو يقول شيئاً ، حتما نتصل.

■ المبدأ الثاني: الآخر: الاتصال هو الذهاب إلى الآخر، إذن هو الاعتراف به ثم تعلم التعرف عليه، وذلك لفهم طريقة تفكيره وإيجاد الوسيلة الأكثر فعالية للتواصل معه، وتقول " Dominique Wolton " فهو الاتصال يحقق التقارب مع أخذ بالحدود الحتمية التي لا يسمح بتجاوزها في كل تقارب، لأن الأمر الأكثر تعقيداً في الاتصال هو الآخر.

■ المبدأ الثالث: الشمولية: تقول "Pascal" من المستحيل معرفة الأجزاء دون معرفة الكل ولا يمكن أيضاً معرفة الكل دون معرفة الأجزاء بشكل من الخصوصية، فالرسالة وحدها لا تمثل الاتصال، ولكن الاتصال هو مضمون، معنى، علاقة، سياق، فالمضمون هو المعلومة، والمعنى هو طريقة صياغة المعلومة، أما السياق فهو يجلب زوايا جديدة لرؤية إضافية لتأكيد أو نفي الرسالة ككل.

¹ Michel le Net: La communication Publique Pratique des campagnes d'information, op.cit., P 12.

■ **المبدأ الرابع: الملائمة:** هو نتيجة مباشرة لسابقه، إذ لابد من وجود تناسق في عناصر العملية الاتصالية ومنه فتحقيق التناغم والتناسق يحقق التوافق والانسجام في الاتصال وتظهر تلك الموائمة في السياق من حيث المعلومة وأسلوب صياغتها كما في العلاقة من حيث اختيار الوقت المناسب للاتصال.

■ **المبدأ الخامس: التوقيت (الزمن):** الاتصال مسألة وقت وتسلسل زمني والرغبة في التواصل هو رغبة في بناء علاقة، هذه الأخيرة تتطلب وقتا لبنائها، وليسمح الزمن ببناء هذه العلاقة لابد من إتباع مسار تزامني Processus، وبما أن هدف الاتصال الجوهرى هو الذهاب إلى الآخر، أي خلق علاقة والحفاظ عليها، فإن ذلك يتطلب الكثير.

■ **المبدأ السادس: النسقية:** هنالك ثلاثة عوامل تجعل الاتصال العمومي في قلب الوظيفة النسقية المعقدة، ولفهم أكثر هذه العملية ينبغي أن نعرف " النسق " الذي يمكن تعريفه بأنه " مجموعة عناصر متكاملة ومنظمة من أجل تحقيق هدف مشترك".

- أولى تلك العوامل أن الاتصال العمومي يتواجد في قلب نسق مفتوح، وهو بطبيعته مفتوح على بيئته وفي حركة مستمرة، ينبغي الوصول إلى هدف.

- **ثانيا:** فإن الاتصال كونه غالبا ما يحمل خطاب التغيير، هذا ما يجعله يصطدم مع أولئك الموجودين في النسق الذين يحاولون إبقاء الوضع على حاله و يرفضون التعديل.

- وأخيراً فإن الاتصال العمومي على علاقة تبادلية تكاملية مع الأنساق الأخرى (المواطنين، مؤسسات المجتمع المدني)¹.

¹ أمال عميرات: اتصال اجتماعي عمومي أو الإعلام والاتصال القيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2014، ص 378.

■ **المبدأ السابع: التفاعل:** إن الاتصال في الواقع ما هو إلا سلسلة من الأفعال وردود الأفعال، قد تكون هذه الأخيرة ذكية وناجحة، بناءة وواضحة، وأحيانا أخرى أقل ذكاء وسلبية وغير واضحة.

■ **المبدأ الثامن: المواجهة:** الاتصال العمومي هو فضاء لالتقاء مختلف جهات النظر والأفكار لنفس الظواهر، فهو يجسد منطق مواجهة الأنساق المختلفة، ومنه فهو ليس نفيًا لوجود اختلاف في الرأي وإنما قبول لمواجهتها ومناقشتها.

■ **المبدأ التاسع: التوقع:** ردود الأفعال أمر مفروغ منه لا يمكن تجاهله في الاتصال العمومي، ومنه فإن مهمة هذا الأخير لا تتوقف فقط عند توصيل الرسالة إلى جمهور، بل تتعدى ذلك إلى توقع ردود الأفعال وتحضير استراتيجيات للإجابة عليها¹.

4. الاتصال العمومي وعلاقته بالاتصالات الأخرى:

بعدما تبين أن الاتصال العمومي أصبح ضرورة ملحة في المجتمعات التي تريد أن تحيي حياة صحيحة، باعتباره الوسيلة الوحيدة لإقناع الأفراد بضرورة تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل لصالح مجتمعهم، ككل لا بد من الإشارة إلى بعض الأنواع الاتصال الأخرى التي لها علاقة متداخلة مع الاتصال العمومي ومنها:

أولاً: الاتصال العمومي والاتصال الاجتماعي: لكي لا نقع في الخلط بين المفهومين لا بد أن نوضح أهداف كل نمط من هذين النمطين.

❧ **الاتصال العمومي:** قد يستعمل في كثير من الأحيان كمرادف للاتصال الاجتماعي بالمعنى الضيق له، ويتعلق الأمر بنشاطات الاتصال التي تتكفل بها الحكومات، الوزارات، السلطات العمومية تجاه المواطنين (في خدمة المواطنين).

¹ نبيلة بوخبرة: الاتصال والفضاء العمومي: أسس وتقنيات، مرجع سابق، ص 52.

٥ الاتصال الاجتماعي: ينظر إلى الاتصال الاجتماعي باعتباره ظاهرة

اجتماعية مرتبطة بوجود المجتمع، بما فيه من نظم ومؤسسات مختلفة تؤثر بدورها على تكوين اتجاهات الفرد وأرائه وأدواره الاجتماعية.

ويشير "الاتصال الاجتماعي" إلى الاتجاهات المتبادلة والضرورية بين

الأشخاص والجماعات، وذلك لحدوث التفاعل الاجتماعي واستمراره". ولهذا يعد

الاتصال الاجتماعي الخطوة الأولى لعملية التفاعل الاجتماعي.

يعرف الاتصال الاجتماعي عادة بالاحتكاك المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، هذا الاحتكاك هو نوع من التعارف الاجتماعي، وهو الاتصال الذي يهدف إلى معالجة كافة المشاكل الاجتماعية عن طريق استخدام جميع أنواع الرسائل الاتصالية قصد تغيير الواقع السلبي نحو الأفضل.

ويعرف بأنه: "ذلك الاتصال الذي يهدف إلى تطوير المعارف ودفع الوعي الاجتماعي للطريق السليم، وتغيير السلوك المعاكس للطبيعة الإنسانية السليمة، فهو يبحث عن التغيير لصالح المجتمع في مجمله، عندما يستجيب لتطلعات ومصالح هذا المجتمع في مسائل تهمة مثل: مكافحة المشاكل الاجتماعية، وترويج القيم الإنسانية".

كما يعرفه مشال لوني بأنه: "ليس مجرد إعلام واستعلام فقط وإنما يعني أيضا تقويم آراء وسلوكيات الغير، بحيث يتم اللجوء إلى الاتصال الاجتماعي كلما دعت الحاجة للبحث عن التغيير لفائدة إصلاح المجتمع ككل، وقد يكون الأهم بالنسبة لمكافحة الأمراض، وتنمية القيم الأساسية، وهو أيضا ركيزة أساسية لتغيير الآراء إلى الأفضل وتعديل السلوكيات المعاكسة"¹.

¹ محمد صبري فؤاد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص

ومن خلال هذه التعاريف المذكورة نستنتج أنها كلها تؤكد على مساهمة الاتصال في مواجهة مشكلات المجتمع التي تحتاج إلى حلول عاجلة، تنطلق من ركيزة أساسية ألا وهي سلوكيات واتجاهات الأفراد التي يجب تعديلها أو تغييرها، وذلك من خلال تعريضهم لمضامين اتصالية لإقناعهم بضرورة التخلي عن سلوكياتهم الحالية وتعويضها بسلوكيات أخرى أكثر وعياً.

❏ أهمية الاتصال الاجتماعي:

يؤكد العلماء أن الاتصال الاجتماعي ضرورة اجتماعية لحياة الأفراد والجماعات داخل المجتمع واستمراره متوقف على نقل عادات العمل والتفكير والشعور من الكبار إلى الناشئين، فمن دون الاتصال الاجتماعي لا توجد حياة اجتماعية لأنه يعمل على نقل القيم والآراء من الأفراد الراحلين عن حياة الجماعة إلى أولئك الوافدين عليها، إذا يلعب الاتصال دوراً مهماً في بناء المجتمع، وتقوية أواصر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات المختلفة، وتوطيد أسس النسيج الاجتماعي، سواء بين الأفراد أو الجماعات أو المجتمع ككل.

ومعنى ذلك، أن الاتصال الاجتماعي شرط أساسي لتكوين الجماعة والحياة الاجتماعية. فقد أكد العلماء على أن الجماعة نسق من الأفراد يتفاعل بعضهم مع بعض، ما يجعلهم مرتبطين معا بعلاقات اجتماعية، مباشرة أو غير مباشرة ويكون كل منهم على اتصال ومعرفة بالأعضاء الآخرين¹.

ومن هنا يساعد الاتصال الاجتماعي على تحقيق مجموعة من النتائج المهمة للفرد والجماعة وتكون على النحو التالي:

☑ من خلال اتصال الفرد مع الجماعة، التي يعيش فيها، يكتسب الأنماط السلوكية المختلفة والمعارف والمهارات، التي يحتاج إليها في حياته اليومية داخل المجتمع.

¹ محمد محمد البادي: المدخل الاجتماعي للاتصال الجماهيري، كلية الآداب، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى،

- ☑ نمو الشخصية ورفع مستواها الثقافي إلى مستوى ثقافة الجماعة ، التي يتفاعل معها، يؤدي إلى الوصول أو الاقتراب من الشخصية الاجتماعية المطلوبة.
- ☑ تنمية قيم الانتماء ، فمن خلال اتصال الفرد بالآخرين ومعايشته المستمرة للجماعة ينمو لديه حب الأرض والوطن الذي يعيش فيه، والاعتزاز بقيم الجماعة والانتماء إليها.
- ☑ صقل الثقافة العامة للمجتمع، فمن خلال احتكاك الفرد بأعضاء الجماعات والثقافات الأخرى والتأثر بها والتأثير فيها، تصقل ثقافته ويحسن كثيرا من عناصرها.
- ☑ تحقيق التكيف الاجتماعي، فعندما يتصل الفرد بأفراد مجتمعه خلال مراحل حياته، يتعرف على عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وأنشطتهم الحياتية المختلفة، ويتشرب تلك الأنماط فتصبح جزءا من شخصيته، ويصل إلى حالة من التكيف والتلاؤم معهم، فلا يشعر بالعزلة أو الغربة.
- ☑ تحقيق الراحة النفسية، فعندما يتفاعل الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه، يأخذ منهم ما يحتاجه من أسباب العيش، ويقدم عليه من خدمات، فإنه يشعر بحبهم له ويحقق الراحة النفسية في التعامل معهم.
- ☑ زيادة الإنتاج، فعندما يصل الفرد إلى الشعور بالراحة النفسية والطمأنينة بين أفراد مجتمعه، فإنه يبذل قصارى جهده في سبيل رفعة مجتمعه وتقدمه وزيادة إنتاجه¹.
- إذن فالاتصال الاجتماعي هو ذلك الاتصال الذي يهدف إلى خلق اتجاهات وسلوكيات ايجابية لدى المواطنين حول القضايا الاجتماعية ذات المنفعة العامة. إنهما يلتقيان في الهدف وهو خدمة المواطن من أجل تحقيق الصالح العام عن طريق المؤسسات العمومية إذا كان المصدر وزارة أو سلطة (اتصال عمومي) أما إذا كانت خاصة بخلق اتجاهات ايجابية حول قضايا اجتماعية ذات منفعة عامة والمصدر

¹ محمد صبري فؤاد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، مرجع سابق، ص 197.

مختلف هنا نتحدث عن اتصال اجتماعي. إن ظهور الاتصال العمومي، كاختصاص جديد في ميدان مكافحة بعض الآفات الاجتماعية، أدى إلى إبراز الاتصال الاجتماعي كعلم يعمل على تكملة مهامه، وبذلك أصبح المكون الأساسي للاتصال العمومي الذي يعتبر كمرادف له من حيث الاهتمامات.

ثانياً: الاتصال العمومي والاتصال السياسي: إن الفرق الموجود بين

الاتصال الاجتماعي و الاتصال السياسي، يكمن في الهدف، فالأول يهدف إلى تحقيق " الصالح العام " ورفاهية المجتمع ، أما الثاني فيهدف ويرمي إلى بناء " هوية سياسية لرجل أو الحزب السياسي " معين وإقناع أغلبية الأفراد بضرورة تأكيد الأفكار المروج لها، وبالتالي فهو محتواه القرارات السياسية وبرامج الحكومات والأحزاب. لكنهما يشتركان أن كلاهما مرتبطان ب "الرأي العام".

ويتفق الكثير من الباحثين منهم "ميشال لوني" " Michel Le net " في أن الاتصال السياسي والاجتماعي العمومي يلتقيان عند الوسائل المستعملة، خاصة إذا تعلق الأمر بالنصيحة السياسية من خلال حملة إعلامية¹.

ففي الاتصال الاجتماعي يتعلق الأمر بالخصوص بعد مرحلة تحسيسية منظمة على تعديل سلوكيات ومواقف وعادات الغير، وذلك من أجل مصلحة الجماعة، والاتصال السياسي يوضح أفكار المرشح أمام الناخبين لتحقيق توطيد العلاقة بين الفرد والنظام السياسي.

كما يركز كل من الاتصاليين على طريقة منطقية في معالجة الاتصال فيستعينان بالطرق التالية:

1.التشخيص: يقوم كل من الاتصاليين بتحليل المعطيات الكمية وإعداد تحقيقات نوعية بهدف الإجابة على رغبات الجمهور.

¹ Michel le Net: La communication Publique Pratique des campagnes d'information, Op.cit, P 22.

2. الإستراتيجية: تسمح الإستراتيجية بالتعرف على المحور العام للاتصال وان ينتج مواضيع عديدة حسب تعدد الجماهير المستهدفة.
3. الوسائل: يتفق كل من الإشهار، الاتصال والعلاقات العامة والترويج في إعداد رسالة إعلامية على حسب الجمهور المستهدف¹.

❏ تعريف التسويق السياسي:

عُرّف التسويق السياسي أيضا بأنه: "ذلك النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستهدف تعظيم وتنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي أو لحزب معين".
كما عرف أن التسويق السياسي «هو برنامج أو فكرة معينة بما في ذلك الدعم المادي الجماهيري باستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري أو أي وسائل أخرى ضرورية».

يرى ماريك (Maarek) عام 1995 أن التسويق السياسي عملية مُعقّدة وهي ناتجة عن تضافر أكثر من عامل للتواصل السياسي، واعتبر إدخال علم التسويق في علم السياسة كنتيجة لوضع سياسة الاتصال السياسي في إستراتيجية شاملة على تصميم وترشيد ونقل الرسائل السياسية.

وفى رأي ماريك Maarek أن التسويق السياسي أصبح جزء لا يتجزأ من الاتصال السياسي ، حيث قال، "الاتصال السياسي تشمل عملية التسويق بأكملها من دراسة مبدئية للسوق (الجمهور المستهدف) واختباره واستهدافه"².

❏ إستراتيجيات التسويق السياسي: من بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

أ. إستراتيجية الإعلام: وفيها يتم تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية، وهم أعضاء الشبكة والمتعاطفون معها بهدف دعم اتجاهاتهم ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم.

¹ نبيلة بوخبرة: تطبيقات الاتصال العمومي المطبقة في الحملات العمومية المتلفزة، دراسة نظرية، مرجع سبق نكره، ص 85.

² محمد أبو سمرة: الإعلام السياسي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 75.

ب. إستراتيجية الإقناع : وتستخدم عند السعي إلى بناء ودعم العلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية المنتمية للشبكة الاجتماعية، وعندما تسعى إلى إحداث تغيير مقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

ت. إستراتيجية بناء الإجماع: وتستخدم في الغالب لبناء علاقات إستراتيجية مع البيئة الخارجية، وعندما يظهر تعارض بين أهداف هذه الجهات المسوقة وبين مصالح واتجاهات الجماهير، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى إيجاد أرضية مشتركة تحقق الحد الأدنى من التفاهم بين الجهات المسوقة وجماهيرها وتتوجه إلى الجماهير النشطة.

ث. إستراتيجية الحوار : وهنا يفتح السوق السياسي وسائله الاتصالية على مصراعها لتعبر جماهيره من خلالها عن آرائها وتوجهاتها ومقترحاتها¹.

✧ الاتصال العمومي والتسويق الاجتماعي:

يعد التسويق الاجتماعي أداة فعالة للاتصال العمومي الذي يشمل، إذ أن الاتصال العمومي يتخذ كأداة التسويق الاجتماعي للترويج أفكاره عن طريق الحملات الإعلامية التي يعتمد عليها هذا التسويق الاجتماعي بالدرجة الأولى. يقدم التسويق الاجتماعي إطار عمل يساهم في إحداث التغيير مستخدماً بذلك النظريات والنماذج الخاصة بالاتصال والإقناع للتأثير في معارف واتجاهات وسلوكيات الجمهور المستهدف، فيحدد القائم بالاتصال (سواء كنت حكومات أو منظمات أو جمعيات) الهدف، وعندما يكون هذا الهدف من أجل مصلحة المجتمع ككل فإن

¹ محمود عبد الله خوالدة، حسين علي العموش: علم النفس السياسي والإعلامي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 312.

التسويق الاجتماعي يكون أداة للاتصال العمومي، به يمكن أن نؤثر في الجمهور المستهدف من الاتصال العمومي¹.

إن مفهوم التسويق الاجتماعي أوسع من التسويق التجاري (الذي يعد أصله) ليمتد على نطاقات أوسع، فالجامعات والجمعيات الخيرية وغيرها من المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى تسويق منظماتها لكسب الدعم السياسي والاجتماعي بنفس درجة أهمية الكسب المادي، ويرتكز التسويق الاجتماعي على احتياجات الجمهور المستهدف معرفتها وشكل المنتجات أو الخدمات المفضلة له، فتكون الرسائل ترجمة لتلك الاحتياجات².

وهنا يكمن الفرق الجوهرى بين الاتصال العمومي والتسويق الاجتماعي، حيث أن الاتصال العمومي يستهدف مواضيع قد يظهر أن الجمهور لا يحتاج إليها ولا يهتم بها لكنها أساسية من أجل استمرار المجتمع بسلوكيات صحيحة حضارية. قد يستخدم التسويق الاجتماعي كأداة لترويج فكرة أو قيمة معينة من أجل سلوك معين صحيح، لكنه كعملية اتصالية مستقلة فهو ترويج لمنتج اجتماعي نزولا عند رغبة الجمهور المستهدف واحتياجاته³.

وبذلك فإن هنالك تداخلاً بين الاتصال العمومي والتسويق الاجتماعي، يستعمل فيه الاتصال العمومي التسويق الاجتماعي كأداة ليحقق أهدافه عن طريق الحملات

¹ طالبي صافية: الاتصال الاجتماعي و دوره في نشر الوعي البيئي من خلال الجمعيات الإيكولوجية المدنية الجزائرية: ولاية تيبازة نموذجاً- دراسة وصفية تحليلية - ، 2012 - 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 23.

² فؤادة عبد المنعم البكري: التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية ، عالم الكتب، القاهرة، 2011، ص 88.

³ عبد الحميد عطية، محمد محمود: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة العمومية ، المكتب الجامعي الجديد القاهرة، 2003، ص 43.

الإعلامية التي هي أداة أخرى يستعملها الاتصال العمومي للتأثير على المستهدفين من رسالته.

ثالثا: الاتصال العمومي والحملة الإعلامية:

يعرف معجم الاتصال على أنها مجموعة الأعمال أو النشاطات المتوافقة والمنسجمة والتي تتداول على فترة محددة حيث توفر المعلومات بشأن المتغيرات والعوامل المؤثرة في المجتمع والظروف البيئية السائدة مع دراسة خصائص الجمهور المستهدف.

★ يعرفها "ميشال لوني" : "على أنها عمل فني يستعمل فيها كل التقنيات الخاصة بالاتصال ووسائله وتطبق المنطق في كل مراحلها"¹.

★ ويعرفها أحمد زكي بدوي " أنها برامج إعلامية موجهة وفق خطة مسبقة تتناول موضوعا وتتوجه إلى فئة بقصد تغيير السلوك، وذلك بدراسة الوسائل الإعلامية المتاحة...."².

★ يعرفها دينس ما كويل Denis McQuail بأنها: " جهود اتصالية وقتية تستند إلى سلوك مؤسسي أو جمعي يكون متوافقا مع المعايير والقيم السائدة بهدف توجيه وتدعيم وتحفيز اتجاهات الجمهور نحو أهداف مقبولة اجتماعيا، مثل التصويت وشراء السلع والتبرعات وتحقيق أمن أكبر وصحة أفضل"³.

★ يعرف بيسلي PAISLEY الحملة الإعلامية بأنها: " نشاطات مقصودة للتأثير في معتقدات واتجاهات وسلوك الآخرين، عن طريق استخدام أساليب استمالة إعلامية تؤثر في الجمهور، وأن مفهوم إعادة التشكيل يعد من أهم السمات التي

¹ Michel le Net: L'Etat Annonceur, Technique, Doctrine et Morale de la Communication Social, Edition d'Organisation, France, 1981, P150.

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الأولى، 1989، ص93.

³ فؤادة عبد المنعم البكري: التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، مرجع سابق، ص 61.

تميزها كمنشآت اتصالي سواء كان ذلك على مستوى البناء الاجتماعي أو على مستوى أنماط الحياة الفردية".

★ تعرف سامية محمد جابر : الحملة الإعلامية بأنها: " التي تشتمل على مجموعة تدابير واستعدادات مثل الحملات السياسية والانتخابية والمعلومات العامة والإعلان وبعض أشكال التعليم واستخدام وسائل الاتصال الجماهيري في البلدان النامية أو في مجال نشر التجديدات، ويكون لها أهداف محددة تخطط من أجل إنجازها، وتقوم بنشاطها في فترة زمنية محددة غالباً ما تكون وجيزة ومكثفة وتستهدف جمهوراً كبيراً نسبياً، وغالباً ما تعتمد على إطار عام من القيم المشتركة"¹.

الحملة الإعلامية على العموم، عمل إبداعي فني تستعمل التقنيات الاتصالية

بطرق معينة وبجدية لتصل إلى التحفيز والإقناع.

وتعتمد على قواعد وأسس أهمها تلك التي يطلق عليها بقاعدة الوحدات

الثلاث (3T) وهي الموضوع (Thème)، الوقت (Le Temps)، الكلية (Le Tout).

✦ **الموضوع:** يتم معالجة فكرة معينة واضحة يشترط أن يكون موضوعاً واحداً،

لأن تعدد المواضيع في حملة واحدة يشتت ذهن المتلقي ونقصان فعالية الحملة.

✦ **الوقت:** الحملة الإعلامية مرتبطة بفترة زمنية معينة ومحددة بدقة.

✦ **الكلية:** يكون الاتصال العمومي فعالاً عندما يبذل الجهد الاتصالي في عمل

واحد من أجل رسالة واحدة بدل تقسيم الجهد إلى عدة أعمال، فالجهد يجب أن يكون

موحداً في عمل واحد لتزيد فعالية الاتصال، فمهمة الحملة الإعلامية في الاتصال

العمومي هو تجريب وعرض الصور تمثيلية أو حقيقية لتقديم البراهين تكون مرتبطة

بالواقع مثلاً لا نقول احذر السرعة، بل ينبغي أن نحدد أخطر الخطر ابتداءً من

¹ حميد محسن جاعد كاظم: إدارة الحملات الإعلامية، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 4، جامعة بغداد، 2007،

80كلم/سا، ولهذا لا يجب على الحملة أن تحدد مواضيع عامة لأن ذلك يفقد فعاليتها، بل عليها أن تتخذ موضوعا واحدا ومحددا ويكون أكثر فعالية.

✧ علاقة الاتصال العمومي بالحملات الإعلامية:

إذن تعرف "الحملة الإعلامية بشكل عام على أنها نشاط اتصالي مخطط ومنظم، وخاضع للمتابعة والتقييم، تقوم به مؤسسات أو مجموعة أفراد، ويمتد لفترة زمنية، بهدف تحقيق أهداف معينة، باستخدام وسائل الاتصال المختلفة، وسلسلة من الرسائل الاتصالية، وبعتماد أساليب استمالة مؤثرة، بشأن موضوع محدد، يكون معه أو ضده، ويستهدف جمهورا كبيرا نسبيا".

◀ **نشاط اتصالي :** والمقصود به أن الحملة الإعلامية هي عملية اتصالية متكاملة تقوم على أساس التفاعل بين مرسل ومستقبل ضمن مضامين مختلفة باختلاف موضوع الحملة الإعلامية.

◀ **مخطط ومنظم وخاضع للمتابعة والتقييم:** ويعني إن الحملة تتطلب إدارة من حيث وضع التصورات الخاصة بها بما يتصل بالأهداف والوسائل والرسائل والجمهور المستهدف، وتحقيق التنسيق بين العوامل المتاحة بما يكفل تنفيذ خطة الحملة بكفاءة وفاعلية، مما يتطلب جهودا للمتابعة للتأكد من تنفيذ التصميم المقررة، ومعالجة الإخفاقات والانحرافات في خط سير الحملة، وبعد إنجاز الحملة يتطلب إعطاء أحكام بشأن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة.

◀ **تقوم به مؤسسات أو مجموعة أفراد :** لذلك فالحملة الإعلامية يتم تنظيمها من قبل مؤسسات مثل (الحكومات، أو المؤسسات الإعلامية، أو الأحزاب، أو الجمعيات)، أو مجموعات تسعى إلى أهداف محددة مثل مجموعة تدعو للحفاظ على البيئة، أو أفراد مثل (الحملة الإعلانية التي يقوم بها بعض النجوم للحصول على تبرعات لمرضى السرطان).

- ◀ ويمتد لفترة زمنية محددة: أي أن الحملة الإعلامية يجب أن تتحدد لها فترة زمنية تستغرقها، وتتوقف بعد تحقيق أهدافها، والحملة يشترط تكون قصيرة الأمد.
- ◀ بهدف تحقيق أهداف معينة: والمقصود هنا أن لكل حملة إعلامية أهداف تسعى إلى تحقيقها، وأن تحديد القائم بالتصميم في الحملة له أهمية كبيرة وعامل أساسي في نجاحها.
- ◀ باستخدام وسائل الاتصال المختلفة: ونعني بذلك إن القائم بتصميم الحملة الإعلامية يجب أن يستخدم جميع الوسائل الاتصالية المتاحة مع تنوعها فهذا سيعطي للحملة مصداقية أكثر ونجاح محقق.
- ◀ وسلسلة من الرسائل الإعلامية: وهو محاولة إغراق الجمهور المستهدف في الحملة الإعلامية بوابل من الرسائل دون انقطاع طيلة فترة الحملة فلا يسمح للجمهور تنفس رسائل أخرى إلا رسائل الحملة.
- ◀ باعتماد أساليب استمالة مؤثرة: ويقصد بذلك أن القائم بتصميم الحملة يجب أن يعد مضامين رسائله باستخدام أساليب الإقناع المؤثرة في الجمهور المستهدف من أجل جذب انتباهه ودفعه إلى التفاعل مع الأنشطة والبرامج والاستجابة لها.
- ◀ بشأن موضوع محدد: لكل حملة إعلامية موضوع محدد تنظم على أساسه، وتختلف المواضيع باختلاف ما يريده مصمم الحملة، وكلما حدد موضوع الحملة كلما تمكن القائمون بها من تغطيته من مختلف جوانبه.
- ◀ يكون معه أو ضده: ونقصد بذلك أن الحملة الإعلامية ليس شرطاً أن تكون مؤيدة للموضوع الذي تتناوله، فإنها قد تكون مؤيدة ومساندة له وقد تكون معارضة له، وهي في كلتا الحالتين تتبنى موقفاً وتسعى إلى دفع الجمهور لتأييده، وتحديد موقفه تبعاً لما تهدف إليه.

◀ **ويستهدف جمهوراً كبيراً نسبياً:** تتناول الحملات الإعلامية موضوعات مهمة وحيوية، تحظى باهتمام أكبر عدد من الجمهور وبذلك فهي على الدوام تكون موجهة إلى جمهور كبير نسبياً.

إذن للحملة الإعلامية أهمية كبيرة من ناحية تطويع وتعديل السلوك الإنساني في الاتجاه المرغوب فيه من قبل المعنيين بها، ذلك أن الحملات إذا تم تخطيطها وتنفيذها من قبل الجهات المؤهلة فإنها تؤدي إلى توعية الجهات المستهدفة منها على استخدام السبل الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي التي تساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف الكامنة في قضية كما أنها معنية بتصويب المسيرة الاجتماعية وبذلك فإن هنالك تداخلاً بين الاتصال العمومي والحملات الإعلامية، يستعمل فيه الاتصال العمومي الحملات الإعلامية كأداة لتحقيق وتنفيد أهدافه¹.

▣ أهداف الحملات الإعلامية:

- ★ تزويد الجماهير المستهدفة بالمعلومات والبيانات المتوفرة حول الموضوعات والقضايا ذات الصلة بحياتهم وإحداث التعديلات المطلوبة عليها.
- ★ التأثير على مواقف واتجاهات الجماهير المستهدفة نحو قضايا محددة أو عامة.
- ★ إقناع الجماهير المستهدفة بإحداث تعديلات تدريجية في مواقفهم تجاه أهداف سياسية أو اقتصادية اجتماعية وحول القضايا العامة كقضايا الصحة والبطالة والبيئة وغيرها واستخدام استراتيجيات وتقنيات مقبولة من قبلهم.
- ★ تحسيس الرأي العام بقضية معينة في المجتمع لكي لا تتعرض للنسيان كالقيام بحملات التحسيس وغيرها من القضايا التي من شأنها تنبيه المجتمع وزيادة درجة التكافل والتضامن.

¹ غانم الحجازي أبو سعد: تخطيط إدارة النشاط والحملات الإعلامية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 111-113 بتصرف.

★ تحسين صورة المهن وذلك لغرض التنمية الحيوية والدافعية لإتقان تلك المهن ودفع المواطنين للإقبال عليها.

★ توضيح الحقائق الاجتماعية وتوعية المواطنين بحقوقهم وواجباتهم في المجتمع كالحملات التي تستهدف المواطنين بقوانين المرور والتقليل من السرعة.

★ التنبيه إلى مخاطر الآفات الاجتماعية وإبراز مضارها¹.

✧ أنواع الحملات الإعلامية:

يتفق علماء الاجتماع على أن التغيير الاجتماعي هو أهم ما ميز المجتمعات البشرية، ذلك أنه قد يحدث بشكل آلي وطبيعي نتيجة حاجة المجتمع للتغيير، أو قد يحدث بشكل قسري بقوة القوانين والحروب، وفي المجتمعات المعاصرة تقوم حملات التسويق الاجتماعي بدور هام في عملة التغيير الاجتماعي، لما لها من قدرة على الإقناع والتأثير على تطور المجتمع، وتقسم الحملات الإعلامية حسب الهدف المرجو منها إلى ثلاث أنواع هي:

1. التغيير في المعتقدات: تعتبر المعتقدات أقوى ما يؤمن به الإنسان، لما تمثله من إطار مرجعي وروحي، ويمكن أن يكون أساسها دينيا، أو إيديولوجيا، أو اجتماعيا كالتقاليد، والعادات الراسخة في الذاكرة الجماعية، وتعتبر الأسرة المصدر الأول في عملية ترسيخ المعتقدات، وتعد عملية تغيير المعتقدات الخاطئة من أصعب عمليات التغيير الاجتماعي، لأنها نتاج عشرات بل مئات السنين من التلقين والترسيخ، فتحكم هذه المعتقدات في العديد من سلوكيات الأفراد، ولعل ما يضيف على رسوخها في الأذهان هو اعتمادها على سند ديني أو عرفي، مما يتطلب معالجة هذه القضايا أولا على مستوى القادة الروحانيين أو الاجتماعيين، باعتبارهم ممثلين للجمهور الذي

¹ فوادة عبد المنعم البكري: التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، مرجع سابق، ص 76-77.

ينتمون إليه، ومن ثم اعتبارهم قادة للرأي يعملون على تحويل الأثر السلبي في تلك المعتقدات إلى قيم إيجابية.

2. التغيير في الأفكار: تعتبر الأفكار بعد المعتقدات المستوى الثاني الذي يؤمن به الإنسان، فالفكرة هي المعنى أو الفهم الذي يتصوره الفرد عن الظاهرة، ويتحول هذا الفهم من خلال عملية الإدراك إلى صورة ذهنية، فالأفكار هي نتاج مجموعة من المؤثرات المحيطة بالفرد تترجم لسلوك معين، وهذه الحملات تهدف إلى تزويد الأفراد بمعلومات وزيادة وعيهم بقضية ما، كالتحسيس بأهمية التغذية الصحية أو إعطاء معلومات حول الوقاية من مرض معين، وهذا النوع من الحملات يعتبر من أبسط حملات التغيير الاجتماعي، لأنها في هدفها لا تحث على تغيير عميق في السلوك، على أنها يمكن أن تكون تمهيدا للقيام بحملات سلوكية بعد ذلك.

3. التغيير في السلوك: يترجم السلوك عمليا معتقدات وأفكار الفرد، كنمط حياة معين، ولكن في أحوال كثيرة وخاصة بالنسبة لقضايا التنمية لا يؤدي هذا الوعي إلى أو الإقناع إلى تغير السلوك، ويجب أن تعمل الرسالة التي تهدف إلى تعديل وتغيير السلوك النسبي إلى سلوك إيجابي على إقناع الأفراد أولا بضرورة التغيير وربط هذا التغيير برخاء المعيشة في حياتهم وحياة أسرهم، وهذا النوع من الحملات يعتبر صعبا في التنفيذ كونه يستهدف تغيير بعض أنماط السلوك و العادات التي دأب الأفراد على القيام بما لفترة طويلة، مما يستلزم استمرارا وطول نفس في تثبيت العادات الجديدة، بتوفير أكبر دعم وحشد لمثل هذه الحملات كحملات التوعية المرورية ومكافحة المخدرات والإدمان¹.

ويصب تحديد الهدف من القيام بأي حملة إلى التأكيد على أن كل نوع من الأنواع الثلاثة يكون مستقلا بذاته في موضوع الحملة، وان تراعي الخطة تحديد هدف

¹ منى سعيد الحديدي، سلوى إمام علي: **الإعلام والمجتمع**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص 32-34 بتصرف.

محدد تعمل وسائل الإعلام جميعها بشكل متكامل على تحقيقه ثم تنتقل إلى الهدف الموالي وهكذا.

خلاصة المحور: لقد خلصنا من هذه المحاضرة إلى ما يلي:

☑ الاتصال العمومي هو ذلك الاتصال الذي يصدر من المؤسسات العمومية والذي يستهدف " المصلحة العامة" ويحاول من خلال رسائله المختلفة التأثير في المواطنين لتحقيق بعض الأهداف المجتمعية.

☑ الاتصال العمومي مجاله " السلطات العمومية " و "الخدمات العامة" وغرضه تحقيق " المصلحة العامة" وتعديل السلوكيات المضرة بالمجتمع.

☑ إن الاتصال العمومي يركز على المعلومة الإدارية والمرتبطة بالخدمة العمومية وتثمينها، ويتعلق الأمر بالاتصال الإداري الموجه للخدمة العمومية أو الاتصال الصادر عن إحدى المؤسسات الحكومية .

☑ الاتصال العمومي هو اتصال بعيد عن الأهداف التجارية.

☑ الاتصال الاجتماعي يندرج ضمن الاتصالات الإقناعية، لخدمة المجتمع عن طريق إعلامه والتأثير عليه ويتبع السلوك الأفضل في مختلف الجوانب الاجتماعية.

☑ الاتصال العمومي رهان استراتيجي في الحياة الاجتماعية ، يسمح بإشراك المواطن في كافة القرارات عن طريق الدعائم المختلفة من أجل إنجاح العلاقة بين المقرر وبين من يقع عليه القرار.

☑ الاتصال العمومي رهان اقتصادي يتفادى التبذير عندما يقتنع المستفيدون من الرسالة الموجهة إليهم.

☑ الاتصال العمومي رهان استراتيجي، يدفع الجميع لرسم طريق المستقبل باتخاذ كل فرد نصيبه من المسؤولية عن طريق إعلامه وتحفيزه من أجل الصالح العام، فهو اتصال مدني يعمل على المدى البعيد لتحسين نوعية العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

- ☑ لكي يتمتع الاتصال العمومي بالمصداقية عالية، عليه أن يهتم بالجمهور المستهدف، بمشاكله وبالشرح والتفسير حتى يشاركون بفعالية في إستراتيجية التغيير.
- ☑ يعد الاتصال العمومي هو أحد المهام البارزة التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والتي يعتبر الاتصال بالنسبة لها قيمة مضافة تعتمد عليه وتمنح له مكانة إستراتيجية في التنظيم، كما تخصص له موارد لغرض تحقيق أهدافه باعتباره أداة لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- وفي الأخير نحاول أن نشير إلى نقطة في غاية من الأهمية، وهي أننا استعملنا في هذه المحاضرة مفهوم الاتصال العمومي والاتصال الاجتماعي كمرادفين يحملان نفس المعنى ويصبان في نفس الإطار " المصلحة العامة".

المحور الثالث: الاتصال بين الإدارة والمواطن

لقد كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفاعل في نجاح المؤسسات والدول، فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحاصلة في عصر العولمة. تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة للمواطنين. ومن خلال هذه المحاضرة سنتطرق إلى مفهوم الإدارة العمومية وأهميتها.

أولاً: تعريف الإدارة العمومية وأهميتها:

1. تعريف الإدارة:

تعتبر الإدارة جزءاً من تراث الحضارات البشرية، والتي ازدهرت على مر العصور الماضية، ولقد كتب الكثير في موضوعها، واختلف رجال الفكر الإداري في تعريفها، فقد عرفها "فريدريك تايلور" Frederick TYLOR " في كتابه " إدارة الورشة" على أنها : "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف" عرفها "هنري فايول" " Henri Fayol " في كتابه " الإدارة العامة والصناعية على أنها " هي عملية تنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال" أما بالنسبة "شستر برنارد" " Chester Barnard " فعرفها في كتابه " وظائف المدير " بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته" (1)

(1) هاني عرب: أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر 2006،

ومن ثم تبين بأنه لم يستقر تعريف المناجمنت العمومي على مفهوم واحد، لذلك نلاحظ وجود عدة تعاريف لها أهمها:

✧ عرفها جلادن Gladen بأنها: " جميع أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء

الإداريون في الإدارات العامة التي تغطي النشاط الإداري الحكومي " .

✧ عرفها ديموك Dimock بأنها: " تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من

العمليات المرتبطة تبدأ بتحديد أهداف الدولة، وإدارة السياسة، والمصالح العامة والقانون".

✧ عرفها دباش Debbacsh بأنها: " وسيلة لإدارة الأعمال العامة، وهي تشتمل

على إدارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية في الدولة".

✧ وعرفها دراكر Drucker بأنها: " عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل

والمديرين ويدير العمال".

✧ عرفها ديرشير Derbyshire بأنها: " الجهاز المحرك للحكومة المركزية

والحكومة المحلية، وأنها تتعلق بتطبيق القرارات السياسية" .

✧ يرى محمد الصغير بعلي أن للإدارة العمومية مفهومين أحدهما شكلي والآخر

مادي، حيث يشير الأول إلى مجموع الأجهزة، والهيكل القائمة في إطار السلطة

التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية)، أما الثاني فيشير إلى مجموعة

الأنشطة التي تقوم بها هذه الأجهزة رغبة في تحقيق الصالح العام، والاستجابة لحاجات المواطنين¹.

من خلال التعاريف السابقة نصل إلى مجموعة من النقاط، نوجزها فيما يلي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 18-19.

- أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).
 - تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.
 - الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
 - الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
 - الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
 - الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد¹.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك من نظر للإدارة العمومية على أنها نشاط، وبذلك يكون قد اهتم بالمفهوم المادي أو الموضوعي للإدارة العمومية، في حين هناك من اعتبر أن الإدارة العمومية هي عبارة عن جهاز، وبذلك يكون قد صب جل اهتمامه على المفهوم الشكلي أو العضوي للإدارة العمومية، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين (المادي والشكلي)، والأصح أن لا نهمل لا الجانب المادي ولا الجانب الشكلي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض.
- وعليه ومن خلال ما سبق نستنتج التعريف التالي: " يقصد بالإدارة العمومية كل هيئة مركزية أو إقليمية أوكلت إليها السلطة السياسية مهمة تلبية الحاجات والمنافع العامة للمواطنين وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، مهمتها توفير خدمات غير سوقية أو

¹ عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، إيلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009، ص 18.

القيام بعملية إعادة توزيع الثروة الوطنية، كما أن الإدارة العمومية تسهر على التنفيذ اليومي للقوانين والعمل على حفظ النظام العام، وسير المرافق العمومية بصفة مطردة". أو أنها: " علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة، وأهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب علمي وعملي يضمن ذلك ".

إن الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه، بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء.

هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف¹.

الإدارة بشكل عام هي علم جامع وفن وعمل (مهنة) وموهبة وتخصص ونشاط شامل، وهي تهدف إلى معرفة ما تريد من الآخرين تنفيذه بأفضل الطرق وأقل التكاليف، وبحسب ما هو متوفر من إمكانيات وموارد.

ويمكننا القول بأن أنجح ا لمجتمعات اليوم هي أفضلها إدارة لأن الإدارة هي الأساس في تحقيق التفوق والتقدم حتى أن الإدارة سواء كانت عامة أم خاصة، ما تلبث أن تنطلق إلى حياة الأفراد أنفسهم ضمن ا لمجتمع الواحد أو حتى ا لمجتمعات المتعددة من خلال تواصل المجتمعات وتلاقيها، بحيث تؤدي إلى زيادة مهارات الفرد

¹ عمر محمد درة : مدخل إلى الإدارة، مرجع سابق، ص 13.

وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لديه، إلى درجة يصل فيها لتطبيق أصول الإدارة في عمله وحياته الخاصة، حيث أنها تعد من أهم أوجه النشاط الإنساني حيث ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة في الأسرة، المدرسة، المجتمع، الجامعة، المؤسسة، المصنع... الخ، انطلاقاً مما تتضمنه من وظائف عدة: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة في رقي وتقدم المجتمعات ومدى نجاحها وثباتها¹.

بلا شك بأن الإدارة أصبحت من الوظائف الأساسية في المجتمع، وهي فيما يتعلق بالإدارة العامة على وجه التحديد تشكل الدعامة الهامة للدولة وأحد أهم وظائفها حيث تتعلق بتنفيذ السياسات العامة.

وتطبق الإدارة في جميع المجتمعات والمنظمات وفي جميع المجالات والتخصصات مثل إدارة المصاريف، وهي الإدارة التي تطبق في قطاع المصاريف، وإدارة الفنادق التي تطبق في الفنادق وإدارة المستشفيات... الخ وهكذا تكتسب الإدارة اسم الميدان أو المجال الذي تطبق فيه. وعموماً فإن الإدارة إذا طبقت في القطاع الخاص، أو قطاع الأعمال تسمى إدارة الأعمال، والإدارة إذا طبقت في القطاع العام، أي في الوزارات والمصالح الحكومية تسمى إدارة عامة أو عمومية.⁽²⁾

2. تعريف الإدارة العمومية: للإدارة العمومية عدة تعاريف من بينها:

يعرف ويلسن " Wilson " الإدارة العمومية بأنها " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر من الفعالية والاتفاق مع

¹ سامر حسين العريفه: الإدارة العامة والإدارة الخاصة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية، 2013، ص 12-13.

⁽²⁾ فتية فرطاس: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين

خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2016، ص 02، ص 307.

رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"⁽¹⁾

في حين يرى البعض أن الإدارة العمومية ومن بينهم جيليني " Gilinier على أنها " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية".⁽²⁾ ويعرف فوزي حبش الإدارة العمومية على أنها " مجموعة نشاطات وأعمال منظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها إمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة والموسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة"⁽³⁾

كما يمكن تعريفها بأنها نوع من الإدارة التي تهتم بكافة نشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية والتي تسعى إلى تطبيق السياسات العامة الخاصة بالدول. ويتضح لنا جلياً من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة العمومية هي " مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالي.⁽⁴⁾

إذن تتعلق الإدارة العامة بالسياسات الحكومية وتطبيق هذه السياسات ، ولكن ليس لها علاقة بإدارة المنظمات الخاصة، وتقوم الإدارة العامة أيضاً بتوجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق أهداف معينة مما يعني أن الإدارة العامة تتعلق بتقديم خدمات وتحقيق أهداف المجتمع برمته وليس لفئة معينة.

⁽¹⁾ طارق المجذوب: الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص119.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 120.

⁽³⁾ فوزي حبش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 20.

⁽⁴⁾ فتحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص 307.

وتختلف الإدارة العامة عن الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال والتي يغلب عليها تحقيق أهداف ومصالح شريحة معينة من المجتمع.

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين الإدارة العامة والخاصة¹.

الإدارة العامة	الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال)
تهدف إلى تحقيق أهداف وخدمات المصلحة العامة.	تهدف إلى تحقيق الأرباح والفوائد الاقتصادية.
تقدم الإدارة العامة خدماتها إلى جميع أفراد المجتمع.	يقتصر دورها على تقديم خدمات لشريحة أو مجموعة معينة فقط من أفراد المجتمع (أصحاب المنظمة، عملاء).
تتمتع الوظائف بصفة دائمة، هناك الأمن الوظيفي، لا نجد ما يؤثر على هذه الوظيفة.	تكون بصفة تعاقدية تحكمها عملية الرقابة وتقييم الموظف بناء على ما يقدمه.
تسود المساواة في وظائف القطاع العمومي بشكل واضح.	نجد لكل مؤسسة نظامها الخاص في الرواتب والمكافآت.
تعتمد المسؤولية الإدارية لجهات عديدة.	تخضع المسؤولية الإدارية للإدارة العليا.

وبالتالي الاختلاف في معايير اتخاذ القرار وطريقة وأسلوب التقييم المتبعة في كل منهما، لهذا يمكننا القول بأن الإدارة العامة تقوم بترجمة السياسية العامة في الدولة إلى أعمال تنفيذية وتأديتها في إطار السياسة العامة المرسومة وفي نطاق المصلحة العامة، أما إدارة أعمال فهي ترجمة للسياسات الخاصة التي يرسمها القائمون على المؤسسة الخاصة إلى أعمال تنفيذية حيث يتم تأديتها في نطاق المصالح الخاصة للمؤسسة.

¹ الجدول من انجاز الباحثة.

3. أهمية الإدارة العامة : للإدارة أهمية كبيرة في الحياة البشرية، حيث تعد

الحجر الأساس لرقى المجتمعات والمنظمات، فهي مسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة خاصة كانت أو حكومية، وأضحت الإدارة العامة حديثاً من الدعائم الهامة للدولة وأحد وظائف الدولة، التي لم تكن كذلك في الماضي حيث كانت الدولة تعنى فقط بالحفاظ على أمن المجتمع، ولم تكن مسؤولة عن خدمة أفراد المجتمع إلا في العهد الحديث. ويمكن أن نوجز أهمية الإدارة في النقاط التالية:

- تنفيذ السياسات الحكومية بدقة وفعالية من خلال استخدام طرق الإدارة الحديثة التي تساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بكفاءة عالية وفعالية.
- ضمان نجاح المشروعات في جميع الأنشطة الاقتصادية، والخدماتية وتحقيق الأهداف المنشودة، يتوقف نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على كفاءة الجهاز الإداري.

- المساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرخاء الاقتصادي للدول.

- تقدم الإدارة العامة خدمات لجميع أفراد المجتمع غير مقتصرة على فئة معينة في أقصر وقت وبأقل التكاليف المادية وبأفضل جودة.

ونستنتج مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين السياسة وعلم الإدارة العامة حيث

ترسم السياسة المسار وتحدد الهدف، وتقوم الإدارة العامة بالتنفيذ للوصول إلى هذا الهدف وتعتمد الإدارة العامة بصفة أساسية على الوظائف التالية، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق والاتصال، وهذا ما سنتعرض إليه في العنصر الموالي.

4. وظائف الإدارة العمومية : لكي تقوم الإدارات العمومية بعملها على أكمل

وجه يتطلب منها قدرات والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية ووظائفها المتداخلة والمتزامنة والتي يوجزها معظم علماء الإدارة في التخطيط، التنظيم التوجيه، والتنسيق والاتصال والرقابة.

★ التخطيط: يعرفه "هنري فايول " Henri Fayol " بأنه : " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة" في حين يرى " هارولد كونتز " Harold Koontz " بأن التخطيط هو " التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله...." إذن هو تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.

★ التنظيم: يمكن تعريف تنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال.⁽¹⁾

★ التوجيه: وتتفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة، أنها مرتبطة بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة المهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

★ التنسيق والاتصال: يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد.

★ الرقابة: تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، وتعني متابعة قياس الأداء المتحقق.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 31.

وتتكون الإدارة العامة العمومية بشكل عام من الوزارات، الولايات، البلديات، ويطلق عليها الإدارة العامة وهي الجهات الأساسية التي تمارس الاتصال العمومي.

ثانيا: مفهوم الإدارة المحلية وتنظيمها وأهدافها:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع أن كل مفكر ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية التي ينتمي إليها المفكر، لكن في النهاية نجد أن أولئك المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بالإدارة المحلية.

1. مفهوم الإدارة المحلية:

بشكل عام ينظر إلى الإدارة على أنها الطريقة التي تمارس السلطة في إدارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية للبلد، من أجل التنمية ويجب أن تشمل على الأقل التزام الحكومات للمساءلة أمام الشفافية والامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات التي تشجع المشاركة الشعبية في صنع القرار، والإدارة بمفهومها الواسع هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، أما الإدارة المحلية هي عبارة عن جمع بشري في منظمة معينة لتحقيق هدف معين، ومن بين التعاريف والمفاهيم التي قدمت من طرف الباحثين في الميادين الأكاديمية للإدارة المحلية ما يلي:

تعريف جورج بلير: الإدارة المحلية هي أي منظمة لها سكان يقيمون في منطقة

جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة أو حكومية معينة مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية لجني جزء على الأقل من إيراداتها، وهي وضع يرتكز على الخصائص التالية: تقسيم جغرافي للدولة موحدة بسيطة دون مستوى الولاية أو المقاطعة في الدول الفدرالية المركبة. وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة ويشمل

الانتخاب جميع أعضائها أو يشمل أكثرهم، وتعهد إليها الإدارة المركزية بالاضطلاع بإدارة كل المرافق أو بعضها والشؤون المحلية، ويكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة ورقابة من السلطة المركزية وإشراف على هذه الهيئات المحلية¹.

تعريف عبد الرزاق الشخي: " هي المناطق المتعددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من قبل سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية"².

يعرفها الكاتب البريطاني " مودي غرام " " Modie Gram بأنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين. يعرفها العطار بأنها " توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

وينظر الزغبى للإدارة المحلية على أنها أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. انطلاقا مما سبق ينظر للإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي يرتبط بتقسيم الوظيفة الإدارية المحددة من طرف الحكومة المركزية بين مختلف الوحدات الإدارية على المستوى المحلي التي تتمتع بالشخصية المستقلة وتخضع لرقابة السلطة المركزية.

¹ عتيقة كواشي: اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية: دراسة تحليلية مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2011، ص28.

² محمد محمد عبد الوهاب: البيروقراطية في الإدارة المحلية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 69.

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

وفي هذا المقام يجب أن نوضح أن هناك جدل بين المؤلفين حول مفهوم "الإدارة المحلية" و مفهوم "الحكم المحلي" حيث تعددت وجهات نظر بخصوص هذا الموضوع، فاتجاه يؤكد بوجود اختلاف وفرق بين المفهومين، في حين أن البعض الآخر يؤكدون على عدم وجود فرق بين المفهومين بحجة أن الإدارة المحلية تقود حتماً إلى الحكم المحلي.

بخصوص الرأي الأول، يعتقد بعض المؤلفين بوجود اختلاف بين مصطلح "الإدارة المحلية" و "الحكم المحلي"، ويعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف بين المصطلحين "الإدارة" و "الحكم"، حيث أن مصطلح "الإدارة المحلية" يتعلق باللامركزية الإدارية، في حين أن الثاني "الحكم المحلي" يتعلق باللامركزية السياسية التي نلاحظها في الدول الاتحادية (الفيدرالية) وهو ما يعني أن كلمة إدارة تتعلق بتنفيذ العمليات الإدارية أما كلمة الحكم فتتعلق بالسياسة، وبطبيعة الحال إذا يكون هنا اختلاف بين المصطلحين إذا تم استخدام العامل السياسي للتفريق بين المصطلحين.⁽¹⁾ فيقصد بالحكم المحلي، بأنه نظام شامل تتنازل بموجبه الحكومة المركزية عن بعض الصلاحيات التشريعية والقضائية والتنفيذية للمجالس المحلية التي تمارس مهامها على إقليم جغرافي معين. في حين أن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا بالقضاء، ولكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها. فالإدارة المحلية هي مرنة وتعتمد أسلوب اللامركزي حيث

⁽¹⁾ خالد سمارة الزعبي: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية، عمان، 1993، ص

توزع المهام الإدارية وليست التشريعية بين المركز والهيئات لذلك تتسم الإدارة المحلية باللامركزية الإدارية، كما هو مطبق في العديد من الدول كفرنسا، مصر، الجزائر، تونس... إلخ.

أما الحكم المحلي يتسم باللامركزية السياسية بحكم توزيع السلطات التشريعية والتنفيذية بين الحكومة المركزية والهيئات المنتخبة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والإمارات وأحيانا يسمى الحكم المحلي بالفيدرالي. وهناك رأي آخر ذهب إليه بعض المؤلفين وهو أن نظام الإدارة المحلية هو خطوة أو مرحلة أساسية نحو الحكم المحلي¹، إذ تبتدى بعض الدول عند محاولتها تطبيق اللامركزية الإدارية (الجغرافية) بتفويض الصلاحية أو تخويلها أولا من الحكومة لممثليها في المحافظات، ثم تبدأ بتطبيق الإدارة المحلية بعد ذلك بإصدار قوانين خاصة، ثم في حالة النجاح تقوم بتطبيق نظام الحكم المحلي، ويعني هذا تطبيق مبدأ التدرج للوصول إلى إدارة أفضل للمناطق الجغرافية. كما يعتقد أصحاب هذا الرأي بأنه إذا تم اختيار أعضاء المجالس المحلية عن طريق الانتخاب فإنه يؤمن لنا حكما محليا، بينما التعيين لا يخرج عن دائرة الإدارة المحلي²، وعلى هذا الأساس أن الإدارة المحلية تقود إلى الحكم المحلي.

أما الرأي الثالث، فهو الذي يميل له أكثر الباحثين، وهو عدم التفرقة بين المصطلحين يدعو إلى عدم التفرقة بين المصطلحين - الإدارة المحلية، الحكم المحلي - لأنهما يؤديان إلى معنى واحد بعيداً عن الكلمات المجردة وهو اللامركزية الإدارية.

¹ مختار الأصم: تجارب متميزة في الإصلاح الإداري في الحكم المحلي في الوطن العربي " مصر و السودان " - دراسة تحليلية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص 91.

² إبراهيم محمد العواجي: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص 65.

وأخيرا يمكن القول أن الإدارة المحلية أو الحكم المحلي ما هي إلى "منطقة جغرافية محددة تمارس نشاطها بواسطة سكانها أو ممثليهم تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".

2. خصائص الإدارة المحلية:

- تتمثل أهم الخصائص الواجب ترسيخها في مؤسسات الإدارة المحلية في ما يلي:
- الانطلاق من اجتذاب الكوادر القيادية، والتأكيد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختيارها وتدرجها ومكافأتها. بالإضافة إلى ضرورة القيام بتعبئة الكوادر الإدارية والفنية وتهيئتها من أجل القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية، وذلك عن طريق التركيز على الإعداد، التحفيز و الارتفاع بحس المسؤولية المهنية في ظل الانتماء و الولاء المجتمعي.
 - القدرة على وضع إستراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الإستراتيجية.
 - إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاضطلاع بمهام التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم.
 - المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم و التقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة والقيام باستنباط النظم والأساليب و التقنيات الملائمة، أو امتلاك المهارة اللازمة من أجل اختيار الملائم من جهات الاختصاص.
 - العمل الجاد من أجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارته على عاتقهم أو يتأثر عملهم به أو يؤثر عليه.
 - التأكيد على أهمية إيجاد وتكثيف نظام ايجابي للحوافز المادية والمعنوية، يعتمد على توظيف الدوافع والوداع الملائمة والكافية من أجل توجيه الجهود وفقا لمقتضيات

أداء الدور التتموي المطلوب من الإدارة المحلية انجازه بالقدر الذي يؤكد التزام الوحدة والقطاع والمجتمع بأداء الوظيفة الاجتماعية.⁽¹⁾

- وبالتالي نستنتج أن الإدارة المحلية هي شكل من أشكال التنظيم المحلي يتم توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة ومستقلة تقوم بعملها تحت إشراف الحكومة المركزية وتهدف الإدارة المحلية إلى:
- ☑ تقسيم العمل بين الحكومة المركزية وبين المجالس المحلية.
 - ☑ ضمان عدالة التوزيع في الخدمات.
 - ☑ التخلص من البيروقراطية.
 - ☑ مشاركة المواطنين في إدارة شؤون مدينتهم.

الإدارة المحلية عموماً هي جهاز من أجهزة الدولة وشكل من أشكال الإدارة العامة التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة. عموماً إن المجموعة المحلية بإدارتها العامة ومجالسها الشعبية ما هي منظمة محددة جغرافياً والمواطن عضواً فيها.

ومن المسلمات أن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا بالقضاء، ولكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها.

3. أهداف الإدارة المحلية:

للإدارة المحلية أهداف متعددة منها السياسية، الاجتماعية، الإدارية، والاقتصادية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

⁽¹⁾ علي خليفة الكواري: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة: الملامح العامة الإستراتيجية للتنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها 31 مع بقية الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثانية، 1986، ص 63 - 65.

☑ الأهداف السياسية: تتمثل الأهداف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من الأهالي وأفراد الشعب، حيث يُمكن في وجود الإدارة المحلية، الاتصال المباشر بين المواطنين وممثلي الحكومة.

☑ الأهداف الاجتماعية: تهدف الإدارة المحلية إلى نسج خيوط المجتمع بمختلف مستوياتهم لقيام الديمقراطية الصحيحة بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمواطنين، كما تهدف إلى التغذية المستمرة لجذور المجتمع عن طريق ممارسة الحقوق السياسية في المجالس الشعبية المحلية، ولا يخفى ما يمثله ذلك من دعم للروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي، ونظرا للانفجار السكاني فقد عمدت بعض الإدارات المحلية، ونظرا للانفجار السكاني فقد عمدت بعض الإدارات المحلية إلى تقسيمها إلى وحدات صغيرة لكي يسهل عليها الاتصال بها أو التعامل معها.

☑ الأهداف الاقتصادية: لا تقل أهمية عن غيرها من أهداف الإدارة المحلية فلا يخفى على أحد ما تلعبه الإدارة المحلية من دور في إحياء الموارد الاقتصادية واستثمارها للموارد على مستوى الإقليم المحلي في إعداد الخطط القصيرة المدى أو البعيدة بمراعاة الإمكانيات الموجودة محليا، والموارد التي لم يتم استغلالها في إطار الخدمة العامة للدولة، و في ذلك تحقيق للتنمية الاقتصادية الإقليمية وتشجيع على رفع مستويات المعيشة لأعداد كبيرة من المواطنين عوضا من تركيز على التنمية الاقتصادية على المدن الكبيرة أو العاصمة.⁽¹⁾

☑ الأهداف الإدارية: من خلال وحدات الحكم المحلي وعن طريق المجالس المحلية المنتخب، يمكن إدارة الخدمات ذات طابع المحلي بأسلوب أكثر فعالية في تقريب المستفيد من الخدمة بالقائمين بأدائها، ومن الأهداف الإدارية للإدارة المحلية:

(1) إبراهيم عبد الرزاق الشخلي: الإدارة المحلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 16-19، بتصرف من الباحثة.

✧ تغيير أنماط الإدارة من وحدة محلية إلى أخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.

✧ القضاء على الجوانب السيئة من البيروقراطية التي قد تلازم السلطة المركزية وبذلك يتحقق التقارب بين مقدم الخدمة والمستفيد منها دون حاجة إلى اعتمادات أو الموافقات المتكررة من الحكومة المركزية.

✧ تحقيق كفاءة أداء الخدمات العامة بقدر ما تحققه من إشباع للمواطنين وخفض من التكلفة سواء كان مؤدي هذه الخدمة من القطاع الخاص أو القطاع العام.

4. عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة:

يعتبر مفهوم الحوكمة المحليّة هو نتاج ظهور مفهوم الحكم الرشيد، وهذا كنتيجة التحول في مفهوم ووظائف الحكومة وتطور الدراسات في علم الإدارة بشكل عام، حيث إن مفهوم الحوكمة ارتبط بالتداخل والتشابك الذي شهدته عملية صنع السياسات العامة ما بين فواعل سياسية واجتماعية واقتصادية عديدة بعد أن كانت حكراً على القطاع الحكومي والمؤسسات الرسمية في الدولة، فهذا التحول نقل النظام المحلي من نظام تسيطر عليه المجالس المنتخبة وذلك تحت شرعية التمثيلية الشعبية إلى نظام محلي يشارك في المجتمع المدني والهيئات غير الحكومية والأفراد، ومما سبق فإن مفهوم الحوكمة المحلية يعني " استخدام السلطة السياسية والرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ".

ويركّز مفهوم الحوكمة في سياق عصرنة التسيير العمومي والحكم المحلي على عدّة أسس ومنطلقات أهمّها:

▪ نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة لمستويات محلية مختلفة وفق أطر

قانونية.

▪ مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.

▪ تهيئة ظروف من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي، وتمكين مالي وبشري للتسيير الرشيد والفعال¹.

وفي سياق الحديث عن الحكم الراشد المحلي علينا رصد أهم مقوماته ومتطلبات تطبيقه في النظم المحلية المعاصرة، والمتمثلة فيما يلي:

◀ **المشاركة:** وتشير إلى حق كل مواطن بغض النظر عن الجنس في إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرار إما مباشرة أو عن طريق المجالس التمثيلية المنتخبة، وهذا ما يتطلب تشريعات تضمن الحقوق السياسية والمدنية للأفراد والجماعات داخل نسق تفاعلي منظم.

◀ **تعميق مفهوم المواطنة:** وهو مؤشّر مهم، حيث أن المواطنة تعني شعور دائم ولصيق بالفرد يجعله ملتزما بمسؤولية اتجاه الغير ومن يشترك معه العيش في أرض واحدة، وبالتالي فهذا الشعور ينمو لدى الأفراد بدافع الاجتهاد قصد العمل على سلامة واستقرار الوطن ووحدته واندماجه، وبالتالي تحصيل الفرد على قدرات مادية ومعنوية، تؤهله للمشاركة لإنجاح مهام المواطنة على غرار المشاركة السياسية والسعي للصالح العام.

◀ **حكم وسيادة القانون:** والمقصود هو سيادة الحكم على جميع المؤسسات والأفراد داخل الدولة دون تمييز، وذلك في إطار وجود تنظيمات وتشريعات حامية لحقوق الإنسان وموضحة للعلاقة بين السلطات وتضمن الفصل بينها واستقلالية السلطة القضائية، وهذا كضمانات قانونية لممارسة المواطنة الإيجابية في ظل نظام سياسي توافقي قائم على الشرعية الدستورية.

◀ **الشفافية:** وتتمثل في حقّ المواطنين في التعرف والاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، وتعتبر هذه المهمة مسؤولية الدولة بكافة مؤسساتها سواء السياسية

¹ بومدين طاشمة: **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة التواصل، العدد 26، جوان

أو الاقتصادية العامة، وهذا كآلية لتجسيد مبدأ الرقابة الشعبية وتوسيع دائرة المشاركة في المحاسبة وتقليص نسب الفساد والتعاملات غير الشرعية.

◀ **الكفاءة والفعالية** : وهي تعني توافر القدرة لدى المؤسسات في تنفيذ المشاريع

وتقديم نتائج تستجيب لاحتياجات المواطنين مع الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المادية والبشرية، كما تظهر كفاءة وفعالية المؤسسات الرسمية في درجة الاستجابة لمدخلات النظام الاجتماعي، وتلبيتها لمتطلبات المجتمع، وهذا في إطار التوزيع السلطوي العادل للقيم داخل المجتمع.

◀ **المساءلة** : خضوع صناعات القرار والقطاع الخاص وحتى منظمات المجتمع

المدني إلى المساءلة الشعبية، وهذا في سياق المحاسبة الدورية وشرطية مشاركة المواطن في حماية الصالح العام¹.

◀ إضافة إلى الاعتماد على الخطط الإستراتيجية، وهذا كمنطلق فعال لوضع

المشاريع التنموية متوافقة وطموحات الجمهور ووضع استراتيجيات مراجعة وتقويم للسياسات العامة.

ثالثا: عموميات حول التنمية الإدارية:

يعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم تحت بإجماع المفكرين والباحثين حول الإقتداء إلى مفهوم موحّد وشامل لها، فمنهم من يربطها بوظائف القيادة الإدارية والمديرين في أي مستوى من المستويات الإشراف الإداري، ومنهم من يربطها بتحسين القدرات في الجهاز الإداري وضمان الاستمرارية بتكلفة وزمن أقل كما يربطها البعض الآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها من أجل

¹ حسين عبد القادر: **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم

العلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2012، ص 30-31.

اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويمكن أن يكون الربط قائماً على أساس القدرة على الاتصال من خلال نقل المعلومات وضمان نتائجها.

1. مفهوم التنمية الإدارية:

عرفت التنمية الإدارية على أنها: "عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية"¹.

كما عرفت بأنها: "تحسين قدرات ومهارات الأفراد والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في المنظمة وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية وتوجيه هذا الاستخدام نحو الأهداف المحددة بأقصى كفاءة ممكنة"².

وقد تم تعريفها أيضاً على أنها: "تطوير أداء الإدارة وتحقيق الترابط بين الكامل بين الجهاز الإداري وبين خطط التنمية بحيث يكون هذا الجهاز فعالاً للتنمية وحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعظيم سبل وأساليب الاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم"³.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنمية الإدارية هي عملية ديناميكية مستمرة وهادفة وحتمية تعلق بناء جهاز إداري متطور وتحديث وتطوير الهياكل القائمة، وتلعب دوراً أساسياً في تعديل السلوكيات والمسارات الإدارية للقيادة الإدارية وشاغلو الوظائف الإدارية الولي والعليا، كما أنها ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها وسيلة للنهوض

¹ خيربي الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 26.

² رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2002، ص 26.

³ محمد صديق عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 557.

بالجهاز الإداري ليسهم في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنها تعمل على تحديد الكيفية والوسيلة التي من شأنها تطوير القدرات والكفاءات للقيادات الإدارية.

2. أهمية التنمية الإدارية:

إن وجود المنظمات الناجحة رهن بما يتوفر لديها من قيادة إدارية كفؤة وهذا يمثل الدافع الأساسي وراء الاهتمام بتنمية وإعداد القادة الإداريين الذين يتولون المناصب الإشرافية القيادية في المنظمة، التي تعكس نجاحها وتفوقها، وبناء على هذا الأساس تتحدد أهمية التنمية الإدارية في النقاط التالية:

◀ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يكفل إنتاج السلع والخدمات القادرة على تحقيق إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق رغباتهم المختلفة والمتجددة.

◀ تحقيق التوازن والانسجام والتوافق في الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على تحقيق التوافق والتناسب بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية من جهة، والسعي لتحقيق هذه البرامج من جهة ثانية مما يتولد عنه زيادة الدخل القومي وتحقيق رفاهية المجتمع

◀ التقدم العلمي والتقني والتقدم المعرفي والحاجة المتزايدة لمستويات تنظيمية عالية ومتطورة تتناسب مع تزايد الأفراد في المنظمة خاصة في المجال الإداري، ما يعكسه ذلك من زيادة في المستويات الإدارية وما يصاحبه من تعقيدات في تنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية.

◀ نقص فاعلية الدراسات الإدارية، فدور مدارس التكوين والجامعات لا تلقن الطالب الوظائف والمبادئ الإدارية والمفاهيم والمعارف والمهارات في تطبيق الأساليب والنظم الإدارية بأسلوب علمي تطبيقي، حيث يقع العبء بعد ذلك عند إعداد القيادة الإدارية على التعلم أثناء الممارسة

◀ البحث ومحاولة الوصول إلى أساليب وطرق تدريبية متقدمة وحديثة لتدريب القادة الإداريين وبشكل خاص التركيز على برامج التنمية الإدارية والتنمية الذاتية التي تجعل القائد الإداري في الموقف الفعلي للعمل.

◀ نقص أو انعدام الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية في المنظمات، التي تعود إما إلى عدم التأكد من الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية لهذه القيادة الإدارية التي ترجع هي الأخرى إلى التغيرات السريعة في طبيعة وظروف المنظمة أو إلى ضغوط العمل.

◀ عدم التأكد من مدى جدية البرامج الحالية للتدريب الإداري وصعوبة وبطء تقييم العوائد المتأتية منه¹.

كما أن هناك مبررات أخرى تبرز أهمية التنمية الإدارية بالنسبة للدول النامية خصوصا، ومن بينها ما يلي:

✦ **عامل التخلف الإداري:** حيث تعتبر السمة الأساسية والبارزة للأنظمة الإدارية في البلدان المتخلفة ظاهرة الإداري وتتعرض مظاهره في العمل الروتيني والجمود في التنفيذ، بطء في الإجراءات وبدائية في العمل والتنفيذ وضعف الإطار الإداري وافتقاره للثقافة التنظيمية والإدارية الحديثة، ومن مظاهر التخلف كذلك التسبب والتغيب عن مكان العمل وطول وقت تقدم الخدمة².

✦ **عامل الفساد الإداري:** يقصد بالفساد الإداري " استعمال الوظائف الإدارية بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية ومالية وغير مالية وبشكل منافي للقوانين والتعليمات الرسمية"، فالفساد يعمل على توجيه وتصريف الجهاز الإداري عن هدفه الأساسي والرسمي إلى تحقيق أهداف خاصة، ومن أسباب انتشار الفساد الإداري علم تدخل الجهاز الإداري في معالجة الاختراقات،

¹ خليل سلمان الفارس: إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1985، ص 156.

² محمد صديق عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 550.

ضعف الرقابة مما يولد الشعور باليأس لدى الأفراد ويدفعهم لتقديم الرشوة أو استخدام الوساطة للحصول على الخدمة أو الحق، وهذا ما يبرز أهمية ضرورة التنمية الإدارية.

✦ **عامل التحدي الإداري:** إن المعضلة الأساسية والتحدي الذي تواجهه الدول النامية يتمثل في القضاء على فجوة التخلف الإداري ومحاولة تجاوزها للحاق بركب العالم المتقدم، بالتالي فهي أمام تحدي جهاد مضاعف يزيد على ما هو عليه في الدول المتقدمة، هذا الجهد ينصب على تنمية الموارد البشرية وتنمية الهياكل الإدارية على وجه الخصوص ببرامج التنمية الإدارية.

✦ **عامل التغيير الإداري:** إن التغيير الإداري يمثل مطلب جميع البلدان النامية، فالإدارة الجيدة هي التي تعمل على إحداث هذا التغيير، غير أن البلدان النامية سعت جاهدة لتحقيق هذا التغيير من خلال بناء الهياكل والأطر التنظيمية ولكنها تتميز بقصور واضح في التنمية الإدارية وقصور وفجوة بين الأداء الفعلي والمنشود¹.

3. علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم الأخرى:

تتداخل المفاهيم الإدارية فيما بينها حتى من طرف بعض المهتمين بالإدارة، وتتجلى مظاهر هذا التداخل بين مفهوم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، وكذلك مع التطوير الإداري، ومع النمو الإداري، ومع التخطيط الإداري.

1.3 علاقة التنمية الإدارية بالإصلاح الإداري: يعرف الإصلاح الإداري على

أنه: "كافة عمليات تنظيم الأجهزة الإدارية وكذلك تنمية العاملين وتحفيزهم ورعايتهم وبصفة عامة كل ما يزيد من الكفاءة الإدارية ويقضي على مشكلات الإدارة"².

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه: "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من

¹ رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 38.

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب المصري، مصر، 1984، ص

خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات" ¹.

تشير هذه التعاريف إلى بعض الأبعاد التي يتصف بها الإصلاح الإداري ومنها:

٢٤ **البعد الشمولي والبعد الجزئي**: حيث يستهدف البعد الشمولي عمليات التغيير الكلية في الجهاز الإداري من حيث الجوانب المادية والوظائفية وحتى السلوكية، ضمن استهداف البناء الشامل للمجتمع ككل. بينما البعد الجزئي فيتمثل في النظر إلى الجهاز الإداري وتطويره وتحديثه في جزء من مكوناته بحيث يتم إصلاحه وتطويره حتى وإن استهدف في جانب فقط من جوانبه.

٢٥ **الجوهر والإجراء**: على الرغم من صعوبة واستحالة أحيانا الحكم على نتائج عملية الإصلاح الإداري يمكن اعتبار الإجراءات والوسائل الشخصية المطبقة أثناء الإصلاح على أنها تمثل في جوهرها القسم الأكبر والأساسي في إدارة عملية الإصلاح الإداري على الرغم من محدودية وضعف القانون في إحداث الاستجابة المرغوبة ².

٢٦ **الديناميكية والتفاعل**: هذا البعد يشير للإصلاح الإداري بأنه عملية تطوير ديناميكية لتحسين الأداء التشغيلي في الوضع الراهن لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الإدارية، لذلك يعتبر الإصلاح على أنه عملية ديناميكية وفي حركية دائمة ³.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري يتبع المرحلية والتدرج في إحداث عملية التغيير، فهو يكتفي أحيانا بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، كما يعتبر أكثر تحفظا لاعتماده النظرة المتأنية والأسلوب البطيء في تطوير الجهاز الإداري عكس التنمية الإدارية التي تعتبر أكثر شمولا واتساعا وتستهدف أبعاد عديدة

¹ قيس المؤمن وآخرون: **التنمية الإدارية**، دار زهران، الأردن، 1997، ص 88.

² رعد حسن الصرن: **صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، مرجع سابق، ص 70.

³ عبد السلام أبو قحف: **دليل المدير في تفويض السلطة: ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 42.

في المحيط الاجتماعي ككل، كما أنها مستمرة وديناميكية ودائمة تحدد الكيفية والأساليب التي تمكن من تطوير القدرة الإدارية خلافا للإصلاح الإداري الذي عادة ما لا يتصف بالاستمرارية والدوام بقدر ما يتصف بالدورية المحدودة.

2.3 علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري: يعرف التطوير الإداري على أنه:

"إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية ولأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات، للتحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويتضمن بعبارة سلوكيا وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري"¹.

كما عرف التطوير الإداري بأنه: "ينطلق من الافتراض بأن هذا التطوير يمكن فهمه وبالتالي ممارسته ضمن العلاقات التي تربط النشاطات التي تؤدي داخل الجهاز الإداري من جهة والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من جهة أخرى أي ضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية"².

لذا فالتطوير الإداري يهتم بإدخال تعديلات وتغيرات جزئية على نظم وأساليب العمل وهياكل الجهاز الإداري، على أنماط وسلوك وضوابط محددة تعمل في الوصول إلى جهاز إداري أكثر كفاءة وفاعلية، كما يهدف إلى تكييف الغايات العامة للنظام الإداري، على الرغم من ذلك فهو يكتسي بعدا جزئيا وسكونيا أحيانا وبالتالي تعتبر التنمية الإدارية أعمق وأشمل منه.

¹ عبد السلام أبو قحف: دليل المدير في تفويض السلطة: ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، مرجع سابق، ص 77

² صالح أحمد صالح: التنمية والتطوير الإداري: دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، دار الشموع الثقافية، الجماهيرية الليبية، 2003، ص 79.

ويظل التطوير الإداري مرتبطاً في غاياته بتحقيق أهداف (بصورة جزئية) وجهوداً تستهدف التنمية الإدارية تحقيقها، كما أن للتطوير الإداري مقومات يعتمد عليها وهذه المقومات تتمثل في:

- **تطوير المديرين:** ويتم تطوير المديرين والقادة الإداريين من خلال تحديد العدد الأمثل المطلوب منهم والذين تتوفر فيهم الشروط الموضوعية خاصة شاغلوا الوظائف الوسطى والعلوية، ويتحقق هذا من خلال الاختيار السليم للقيادة والمدير، يضاف إلى ذلك القيام بعملية التدريب والتأهيل عملياً ونظرياً بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات، مع ضمان الاستمرارية في عملية التدريب والتأهيل واستخدام الحوافز لذلك.

- **تطوير المنظمات:** من خلال دراسة الفرص والتحديات وحصر المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال جمع البيانات اللازمة، واختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمنظمة، ثم تطوير النظم حيث تساير الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة التغيرات التي تعرفها المنظمة¹.

3.3 علاقة التنمية الإدارية بالنمو الإداري: يشير مفهوم النمو الإداري إلى نتائج عملية التنمية الإدارية، فهو يمثل الزيادة في قدرة الإدارة كما ونوعاً كما أنه يشير إلى الكفاءة في الإدارة والتنظيم والإجراءات والطرائق والقيادة، كما يشار للنمو الإداري على أنه: "تغيير النظام الاجتماعي القائم باعتباره أداة هامة في قيام نظام جديداً يحل محل النظام القائم، أي أنه يعبر عن أهداف أيديولوجية محددة"².

من خلال هذا التعريف يتضح أن النمو الإداري هو نتيجة ومحصلة عملية التنمية الإدارية في المقام الأول، كما أن غاياته تتمثل في الاستعداد لعملية التغيير، من خلال التوافق بين متطلبات التغيير والواقع الراهن، أي محاربة الجمود في النظام القائم

¹ عادل الجودة: التنمية والتطوير الإداري، مجلة شؤون إدارية حديثة، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، العدد الثالث تشرين الأول، 1981، ص 08.

² خيرى الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، مرجع سابق، ص 26.

وإحلال محله نظام جديد فهو يسعى للإجابة على بعض التساؤلات الجوهرية متى تبدأ عملية التغيير، وكيف تبدأ، ومن أين تبدأ، ويظل النمو الإداري محصلة ونتيجة التنمية الإدارية.

3.4 علاقة التنمية الإدارية بالتخطيط الإداري: يعرف التخطيط الإداري على أنه:

"عملية تحديد الأهداف الواجب تحقيقها في الفترة الزمنية المستقبلية، والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف"، كما يمكن تعريف التخطيط الإداري بأنه يتضمن: "اختيار وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الإدارات والأقسام الرئيسية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديدا وسائل وأساليب تنفيذها"¹.

وفقا للتعريفين السابقين يعتبر التخطيط الإداري وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وعليه فالتخطيط الإداري هو عملية يتمحور جهدها في تنمية وتطوير الخصلة، وان التخطيط الجيد يأخذ بعين الاعتبار الظروف المستقبلية وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق الأهداف. كما يعمل التخطيط على التقليل من المخاطر التي تصاحب عملية التغيير والتطوير عند الاستفادة من الفرص الاستثمارية، ومن هنا يمكن ملاحظة أن التحليل الإداري، هو أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها التنمية الإدارية، وبالتالي يمثل علاقة (الجزء بالكل)، كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

4. خصائص وأهداف التنمية الإدارية:

لا شك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن إجمال هذه الخصائص والمميزات كما يلي:

☑ الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية والتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

¹ عبد الغفور يونس: دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 265.

- ☑ **مساهمة الجميع في التنمية الإدارية** : أي اشتراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.
- ☑ **ضرورتها في كل البلدان**: المتقدمة منها والنامية، الغنية والفقيرة على حد سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.
- ☑ **التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية**: باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.
- ☑ **الاستمرارية والتجديد** : فالتنمية الإدارية ليست إصلاحا ظرفيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها، دائمة التطور والتبديل، وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديما وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن تراقب أو أن تسبق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.
- ☑ **التكامل والتوازن** : وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر، حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.
- ☑ **الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات** : بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنيا، باعتبارها مدخلا تمهيديا لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجباتها.
- ☑ **وجود مرجع مختص بها ومتفرغ ودائم على الصعيد المركزي**: إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.
- ☑ **التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة**: ليشمل الجميع بدءا من المستويات العليا.
- ☑ **إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري**: كالصحف والدوريات المخصصة.

☑ **الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب والتثقيف:** بين النظرية والتطبيق بين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.

☑ **تتطلب التنمية الإدارية القناعة والإيمان بها وبأهميتها وضرورتها وفوائدها¹.**

أما فيما يتعلق بأهداف التنمية الإدارية فيمكن تصنيفها كما يلي:

▪ **تجنب التقادم الإداري:** من خلال تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المديرين والتجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجية العمل المستخدمة.

▪ **تخطيط عملية الإحلال:** حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.

▪ **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز².

5. مرتكزات التنمية الإدارية:

تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية بالغة التعقيد، أما تستهدف بصورة ديناميكية تطور الواقع الاقتصادي والاجتماعي بصورة شاملة ومنتزعة ومخططة وهادفة، فهي أشمل وأعمق وأوسع من أن تكون عملية إدارية روتينية، لكنها تتسع لتشمل العادات والتقاليد والسلوكيات التي يعيشها ويحياها المجتمع عبر الزمن، ومن خصائص هذه العادات والقيم التشابك والتعقيد، وهذا ما يجعل من عملية التنمية الإدارية والاهتمام بإنجاح برامجها، يتطلب الاعتماد على متطلبات ومرتكزات فكرية ومفاهيم إدارية تهدف بالأساس إلى تحرير المنظمة من العمل البيروقراطي ومحاربة التخلف الإداري، عن

¹ أحمد عبد السلام دباس: التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين: العنصر البشري أساس

الإدارة بواسطته تنشط ومن أجله تعمل، مجلة الإداري، عدد نيسان 1999، ص 156.

² خيربي الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، مرجع سابق، ص 65.

طريق اختبار أفضل الوسائل وأكثرها تطوراً وحادثة لمواجهة متطلبات العمل الإداري في العصر الحديث.

إن اعتبار عملية التنمية الإدارية عملية شاملة لمجموعة من العناصر المكونة للجهاز الإداري في المنظمة، قد تصطدم أحياناً مع القيم الموروثة القديمة والتي تقاوم أية عملية للتغيير، ومن المرتكزات التي تعتمدها التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها نذكر ما يلي:

★ مسابرة التطورات الجديدة في مجال الإدارة والقادرة على استيعاب التجارب الناجحة والنماذج الإدارية الأكثر تطوراً، وامتلاك القدرة على استخدامها في الواقع، مع حصر كل العلاقات المتاحة وضمان ترشيد استخدامها بما يكفل الحصول على نتائج مثمرة، بغية تحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية.

★ الطرق السليمة والصحيحة في اختيار القيادة الإدارية وفي جميع المستويات الإدارية بقدر من الشفافية والوضوح والديمقراطية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية¹.

★ التسليم بان التنمية الإدارية نشاط مستمر متغير تعثره الكثير من العقبات والمعوقات، الأمر الذي يدفع بدراسة ذلك بنوع من الجدية والتعمق وإضفاء الطابع الشمولي في مكونات وعناصر التنمية الإدارية وفي الأنشطة التي تتم بجما، في إعادها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

★ لكونها تحتوي بعباداً اجتماعياً، فهي تحتاج إلى الاستفادة من المؤسسات التربوية والتعليمية والإعلامية في تخليها، من أجل إضفاء الطابع الأصيل للقيم والتوجهات الإيجابية وضمان استمرارية التنمية الإدارية كعملية ديناميكية مستمرة².

¹ رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 31.

² أحمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، مطابع الأندلس، الأردن،

لقد حظي مفهوم التنمية الإدارية بعملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري وتشمل عدة عمليات تتمثل أساسا في التدريب والتطوير ثم تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب الإدارة والإنتاج، كما أنها تبرز العلاقة الوطيدة مع التنمية الشاملة، فكل فرع من فروع التنمية يكمل الفرع الآخر، وبذلك تساهم جميع الفروع في تحقيق التنمية الشاملة.

لإحداث تنمية إدارية تتجاوب مع أهداف التنمية السياسية الشاملة، ضرورة إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ إستراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرة اللازمة من أجل اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية للإصلاح، كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لاتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذه، ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة، نظرا للأمراض المكتيبة والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع.

وعليه، فإن لا مجال للحديث عن تنمية سياسية شاملة ومتوازنة ومستديمة دون أن تليها عملية الإصلاح الإداري الشامل، وبعبارة أدق إن نجاح عملية الإصلاح والتحديث السياسي تتوقف على مدى تحقيق التنمية الإدارية القائمة على خطة إستراتيجية اتتموية محددة الأهداف، ودقيقة التصور مدعمة بمبدأ الإدارة الشعبية للقضاء على الاغتراب السياسي والإداري، والتقليص من السيطرة النخبوي (البيروقراطيين والتقنوقراطيين)، هذه الفئة التي تعرف بعرقاتها لكل مجهود تنموي سياسي شامل قد يهدد أو يقلص من مراكزها ومصالحها السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية.

رابعاً: فعاليات الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن:

1. تحديد مفهوم المواطن والمواطنة وبعض المفاهيم الأخرى:

✦ المواطن: تختلف التعاريف والاصطلاحات الخاصة بلفظ المواطن من مجال بحثي لآخر باختلاف العلوم الاجتماعية والإنسانية، ففي مجال الإدارة نجد أن مفهوم المواطن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الجماعات الإقليمية سواء كانت محلية (كالبلدية والولاية) أو كانت الجماعة الإقليمية السامية (الدولة) فالجماعة الإقليمية هي التي تضي على الفرد صفة المواطن. المواطن ليس إلا ذلك الفرد في إطار الجماعة الإقليمية بكل ما تضيفه عليه هذه الأخيرة من أبعاد وخصائص وكل الوضعيات تضعه فيها والعلاقات التي تجعله طرفاً فيها.

إذا يمكن القول أن المواطن هو ذلك " الفرد في إطار علاقاته بالدولة بما ينجر عن هذه العلاقة من مسائل مرتبطة بالسلطة والحرية من جهة وأشكال الحق والواجب من جهة أخرى.

والمواطن هو عضو في جماعة سياسية يتمتع بحقوق المواطنة ويؤدي واجباتها.

✦ المواطنة Citoyenneté: وتعني الفرد الذي يتمتع بعضوية بلد ما، ويستحق بذلك ما ترتبه تلك العضوية من امتيازات، وفي معناها السياسي تشير إلى الحقوق التي تكفلها الدولة لمن يحمل جنسيتها، والالتزامات التي تفرضها. وتعني أيضاً مشاركة الفرد في أمور وطنه وما يشعر بالانتماء إليه. ومن المنظور الاقتصادي والاجتماعي يقصد بالمواطنة إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، بحيث لا تشغلهم هموم الذات عن الأمور الصالح العام وفضلاً عن التفات الناس حول مصالح وغايات مشتركة، بما يؤسس للتعاون والتكامل والعمل الجماعي المشترك.

وبالتالي يرتبط مفهوم المواطنة بشكل عام بالحق في الإقامة والعمل والمشاركة السياسية ضمن حدود بلد ما، ويشير هذا المفهوم إلى الانتماء بمجتمع يرتبط برباط اجتماعي وثقافي وسياسي واحد ضمن دولة معينة.

المواطنة مصطلح ينبثق عن مصطلح آخر هو المواطن الفعال ونعني الذي يقوم بمشاركة الآخرين على رفع المستوى الحضاري لمجتمعه. ويرتبط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم الأخرى المشابهة كالهوية والوطنية.

✦ **الهوية**: تلك القواسم المشتركة التي توحد مجموعة من الناس وتميزهم عن غيرهم وتتجلى الهوية من عدد من العناصر مثل اللغة، الدين، التاريخ، الجغرافيا، التكوين الثقافي، الاقتصادي والإدارة والدولة.⁽¹⁾

إن الهوية تعني القواسم المشتركة للجماعة المكونة للأمة والملاحظ أن العلاقة بين الهوية والمواطنة هي تلازمية، حيث أن الأولى ضرورية للثانية، إذ لا يمكن الحديث عن المواطنة دون وجود هوية اجتماعية واضحة، كذلك نجد أن المواطنة هي الصورة العاكسة للهوية رغم أنه يمكن للمواطنة أن تجمع عدة هويات في صورة واحدة، مشكلة في المواطنة الدولالية (داخل الوطن المتعدد الهويات).

✦ **الوطنية**: تعني الوطنية الولاء للوطن، كعاطفة تنمو مع المواطن منذ اللحظات التي يشعر فيها بصلته الاجتماعية بالشعب الذي يشاركه وطنا واحداً، وبالروابط التي تربطه بهذا الشعب والحكومة القائمة، ولما يعود عليه من حماية ونفع وعدالة بسبب انتمائه لهذا الوطن⁽²⁾.

(1) عبير بسيوني رضوان: أزمة الهوية والثورة على الدولة في غياب المواطنة ويروز الطائفية، القاهرة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع الترجمة، 2013، ص 85.

(2) عبد الرحمان بن علي الغامدي: قيم المواطنة لدى طلاب الثانوية وعلاقتها بالأمن الفكري الرياضي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص 71.

الوطنية اصطلاحاً، تأتي بمعنى حب الوطن في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينجم عنها من استجابات عاطفية ، الفرق بين الوطنية والمواطنة: يمكننا أن نميز بين المواطنة والوطنية في النقاط التالية كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): يوضح الفروقات الجوهرية بين الوطنية والمواطنة.

الوطنية	المواطنة
<input type="checkbox"/> أداء يحدث في المناسبات العامة	<input type="checkbox"/> أداء فردي للواجبات اليومية
<input type="checkbox"/> هي ارتباط عاطفي بالأرض والمجتمع	<input type="checkbox"/> المواطنة ارتباط عملي
<input type="checkbox"/> الوطنية حرارة وانفعال وجداني، فهو حس داخلي	<input type="checkbox"/> المواطنة سلوك وتصرفات فعلية ظاهرة
<input type="checkbox"/> الوطنية مفهوم لا يتغير	<input type="checkbox"/> المواطنة مفهوم متغير ومتكيف.
<input type="checkbox"/> مفهوم ذات علاقة بالتاريخ والهوية	<input type="checkbox"/> المواطنة هي التناغم والإيقاع الحياتي.
<input type="checkbox"/> الوطنية نتيجة للواقع.	<input type="checkbox"/> المواطنة وسيلة لهدف.

المصدر: من إنجاز الباحثة

تعتبر الوطنية والمواطنة مفهومي أساسيين يرتبطان ببعضهما ليشكلا القاعدة التي يبنى عليها مفهوم التربية الوطنية.

2. علاقة المواطن بالإدارة وسبل تطويرها:

لقد باتت الإدارة تلعب طابعا هاما في حياة الأشخاص، إذ الأفراد في حاجة إلى خدمات ذات جودة عالية وقريبة منهم وبالمقابل، فالإدارة في حاجة إلى الأفراد باعتبارهم سبب قيامها ومصدر عملها. ويعد تقريب الإدارة من المواطنين من المبادئ الأساسية والمفاهيم التي عرفت تداولا كبيرا، ورافقت معظم الخطابات الإصلاحية المتعلقة بالإدارة.

فنجاح الإدارة وتميزها مرتبط، ليس فقط بتحقيق أهدافها الخاصة، وإنما أيضاً بمدى اندماجها في محيطها وتفاعلها معه، وبمدى قدرتها على تحقيق تواصل فعال مع المواطن.

ويستمد التواصل بين الإدارة والمواطن أهميته في كونه يعتبر عنصراً ومؤشراً مهماً على مدى ديمقراطية المرفق العمومي وخدمته للمرتفق بكفاءة عالية وفعالية، باعتباره أساس وغاية إنشاء المرفق.

أ. تعريفها: هي علاقة سياسية وقانونية واجتماعية وإدارية مركبة، يتمتع بموجبها الفرد بمركز قانوني وسياسي واجتماعي أمام الدولة والإدارة العامة، متمتعاً بحقوق وحرّيات في مواجهة الإدارة العامة ومتحملاً لواجبات والتزامات.

فهي بذلك علاقة متبادلة وتتضمن التزامات الإدارة العامة تجاه المواطن وواجبات المواطن وحقوقه تجاه هذه الإدارة هذه من الناحية النظرية، أما عملياً فقد عرفت العلاقة بين المواطن والإدارة إشكالات ونزاعات جعلت العلاقة القائمة بين الطرفين مختلفة وغير متوازنة، وهذا ما يدفعنا إلى تعرض إلى الاختلالات التي تشهدها هذه العلاقة ثم نحاول أن نبين سبل تمتين هذه العلاقة بواسطة تحسين الخدمات العمومية.

ب. تشخيص الاختلالات التي تشهدها العلاقة: إن الاختلالات التي تعانيها

الإدارة العامة وخاصة تلك التي تتعلق بتوتر العلاقة بين الإدارة والمواطن هي نتيجة تفاعل جملة من الأسباب المتشابكة والمتشعبة، ويمكن إرجاع الاختلالات التي تصيب علاقة الإدارة بالمواطن إلى العوامل التالية:

☑ العوامل التنظيمية: وهي الاختلالات المرتبطة بالعلاقات بين المرافق

العامة، أي نعني بها الاختلالات الموجودة على المستوى الداخلي للإدارة وتتطلب تغييراً داخلياً ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل فيما يلي:

- التضخم الكبير في الهياكل الإدارية وكثرة مستوياتها التي تؤدي إلى بطء في

اتخاذ القرارات، وهذا البناء التنظيمي - الذي يتسم بالتضخم في الهياكل - يؤدي إلى

تزايد الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العمومية مما يجعل المواطن يبتعد عن الإدارة لأنه لا يعرف في أغلب الأحيان أين عليه التوجه بقصد الحصول على خدمة معينة، وترتبط هذه المشكلة بعدم توضيح الاختصاصات وتداخلها بين المصالح الإدارية والمؤسسات.

– كما تعد المركزية الشديدة ، أحد الجوانب السلبية المؤثرة على هذه العلاقة، ونتيجة لهذه المركزية، يلاحظ المواطن أن كل قرار مهما كانت بساطته أو تعقيده لا بد أن يمر قمة الهرم الإداري مما يستغرق وقتاً طويلاً لصدور القرار والحصول على الوثيقة.

– تعدد القواعد القانونية والتي تعكس الإجراءات الإدارية، التي تزيد من توتر وانزعاج المواطن الذي يجد نفسه أمام إجراءات بطيئة معقدة وكلفة بسبب تعدد الجهات الواجب التعامل معها، مما يتطلب منه جهداً ووقتاً طويلاً دون أن يكون لذلك أسباب منطقية.

☑ **العوامل الإجرائية:** وهي الاختلالات المتعلقة بمعاملات مع المواطن،

وتتعلق هذه العوامل أساساً بالإجراءات التي يتوجب على المواطن (طالب الخدمة العمومية) القيام بها أثناء طلب الخدمة، ويمكن تلخيص المشاكل التي تعترى علاقة الإدارة بالمواطن في النقاط التالية:

– **ضعف الأداء الوظيفي للإدارة** (جهاز بيروقراطي) يجد المواطن مصالحة معطلة او مؤجلة إلى أجل غير مسمى أو يجد ملفه مفقود مما يؤدي إلى تدمره. ويؤدي ضعف الأداء الإداري إلى عجزها عن تلبية المطالب المتعددة والمتزايدة فيصبح المواطن بعيد كل البعد عن إدارته.

– **افتقار الإدارة إلى الخطط والاستراتيجيات** في مجال العنصر البشري، وأغلب

الموظفين لا يتعاملون بطريقة إنسانية وأخلاقية مع مشاكل المواطنين.

– غياب قنوات اتصال مفتوحة، تمكن من التدفق الحر للمعلومات اتجاه المواطن، فيجد المواطن نفسه يتعامل مع إدارة تنقصها الكفاءة والشفافية وانعدام الحوار مما يؤدي إلى غلق أبواب الحوار التي تغيب فيه كل وسائل الاتصال بينهما.

– غياب رؤية شمولية للاستقبال والإرشاد، نجد غياب مصلحة الاستعلامات (أي نقص فادح في إعلام المواطنين وتوجيههم).⁽¹⁾

ومن خلال العرض السابق، يمكننا القول إن علاقة المواطن مع الإدارة العمومية تتدرج كلها ضمن مناخ معكر وذلك لأسباب عدة، أبرزها افتقار الأخلاق وعدم احترام القانون من طرف المواطن وفقدان أخلاقيات العمل من طرف أغلب الموظفين، مما ينجر عنه عدم الانضباط، ونقص فادح في الكفاءة العلمية، وإتباع طرق ومعاملات تكثر فيها الاستنتاجات الشخصية والمحسوبة، مما يولد تصور بالغين لدى المواطن. إن انتشار هذه المظاهر وغيرها من المظاهر السلبية للبيروقراطية من شأنه التأثير بصورة كبيرة على علاقة الإدارة بالمواطن نظرا لما يسببه من تدني في مستويات تقديم الخدمات العمومية.

3. سبل تطوير علاقة الإدارة بالمواطن: وحتى تتحسن العلاقة بين الإدارة

والمواطن لابد من:

▪ الاستثمار في العامل البشري: من خلال ترسيخ ثقافة المرفق العام لدى المواطن والموظف وتكوين هذا الأخير لرفع أداء الإدارة العامة. لابد أن يعي الموظف أنه في خدمة المواطن وأنه مجبر على تحسين أدائه وتطوير قدراته وكفاءته لمسايرة تطور حاجات المواطن.

▪ تكيف الجهاز الإداري: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

⁽¹⁾ طاشمة بومدين: التوسيع البيروقراطي: الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر

- تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة النظر في الهيكلة والتنظيم والتسيير الإدارية.
- تقليص عدد المكاتب والمصالح والأجهزة التي تدخل المواطن في متاهات الذهاب الإياب، وتقليص عدد الوثائق الإدارية المطلوبة.
- ضرورة الأخذ بالمفاهيم الجديدة كالحكم الراشد*، الذي يقوم على إصلاح أنماط التسيير في الإدارة العامة ويرسي العديد من المبادئ أهمها التحول إلى اللامركزية.
- زيادة كفاءة القطاع العام بإعادة تنظيمه من خلال استخدام مخطط الجودة الذي استخدمه القطاع الخاص.
- التوسع في استخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل ترشيد الخدمة العمومية، وتبسيط الإداري وتوخي السرعة والدقة في انجاز المعاملات التي تخص المواطن.

- القيام باستطلاعات الرأي لدى مختلف فئات المتعاملين مع الإدارة لمعرفة حاجاتهم الحقيقية ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم وذلك بصفة دورية.

4. دور الاتصال العمومي في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن:

يمثل الاتصال العمومي أحد الأنواع الاتصالية المهمة في معالجة قضايا المجتمع، لما يسمح به من تعديل وتغيير السلوكيات والمواقف والاتجاهات الفردية اتجاه قضايا المجتمع لتقليل من المشاكل، وذلك باستخدام تقنيات التأثير والإقناع و إشراك العديد من الفاعلين الذين يمثلون المصدر الأساسي للاتصال العمومي كالحكومات والوزارات، الجماعات المحلية (البلدية والولاية)، المجال العام (

* الحكم الراشد يعني الصالح أو الرشيد أو الجيد، ويمتاز الحكم الراشد بأنه الطريقة المثلى التي يمارس بها السلطة من أجل تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وارتبط كذلك بعناصر أخرى محققة لنجاحه، الاستقرار السياسي للدولة، ترقية وحماية حقوق الإنسان وتكريس سيادة القانون، وهو الحكم الذي يعتمد على النزاهة والمسألة والرقابة.

كالجمعيات، المنظمات غير الحكومية، المنظمات الدولية، المؤسسات العمومية
والخاصة).

المهمة الأولى للاتصال العمومي هي تعريف المواطنين وإعلامهم بالسياسات
العمومية الممارسة من طرف السلطة، حيث تنشر الرسالة أو المعلومة الحكومية في
سياق يمتاز بالتعددية.

وبهذا المفهوم تحديداً فإن الاتصال العمومي يلعب دوراً أساسياً في تحسين نوعية
العلاقة بين المواطن والإدارة، فمن خلال الاتصال العمومي يمكن للإدارة أن تقيم حوار
مستمراً معه لكسب ثقته وإشراكه في القرارات، فمشاركة المواطن تتبع كونه أولاً يشكل
الحلقة الأهم في عملية تحسين الخدمة العمومية، وثانياً باعتباره أساس العمل الإداري
ولب العملية الاتصالية بينه وبين الإدارة، فمنه تصدر المطالب وإليه تعود النتائج.
يعد الاتصال العمومي هو أحد المهام البارزة التي تقوم بها المؤسسات العمومية،
والتي يعتبر الاتصال بالنسبة لها قيمة مضافة تعتمد عليه وتمنح له مكانة إستراتيجية
في التنظيم، كما تخصص له موارد لغرض تحقيق أهدافه باعتباره أداة لتحقيق
الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وبالتالي الاتصال الاجتماعي يندرج ضمن الاتصالات الإقناعية، لخدمة المجتمع
عن طريق إعلامه والتأثير عليه ويتبع السلوك الأفضل في مختلف الجوانب
الاجتماعية.

المحور الرابع: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين وترشيد الخدمة العمومية:

أولاً: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء مع التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيات أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم¹.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة، وبالرغم من حداثة هذا المصطلح وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وانطلاقاً مما تضيفه تطبيقات

¹ عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 12.

الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية التي حاولت ربطها بالخدمة العمومية المعقنة، وذلك باعتبارها تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العمومية ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التمييز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة¹. لكن قبل أن نخرج إلى نشأة مفهوم الإدارة الإلكترونية ارتأينا أن نقدم بعض التعاريف الموجزة بالإدارة.

لقد كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفاعل في نجاح المؤسسات والدول، فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحادثة في عصر العولمة.

حيث عرفت الإدارة الالكترونية على أنها: " استخدام الوسائل والتقنيات

الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان"².

وانطلاقاً مما تضيفه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العمومية المعقنة، وذلك باعتبارها تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة

¹ سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة

العامة للموائى، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 15.

² محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش: الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 10-11.

العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العمومية ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التمييز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة¹.

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية وبمفهومها العام بأنها: " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (أي الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق)، إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية، وبعبارة أخرى هي استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف " ² . كما تعرف أيضا على أنها: " مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا " ³.

في حين من يقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، من خلال تعريفها باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة بأنها " إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة " ⁴.

¹ سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة

العامة للموائى، مرجع سابق، ص 15.

² سليمة غزلان: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية

الحقوق، الجزائر، 2010، ص 173.

³ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص

182.

⁴ ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 21.

2. مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية:

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي:

✦ **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين**: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق

بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

✦ **التركيز على النتائج**: حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية الإدارة العامة

الإلكترونية (على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة) دفعا لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

✦ **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع**: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية

للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

✦ **تخفيض التكاليف**: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد

المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

✦ **التغير المستمر**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى

بانظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا

الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس¹.

¹ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 189.

بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنتقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة¹.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

¹ بدر بن محمد المالك: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية: دراسة

مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

2007، ص 13.

- محاولة إعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية لتحسين الأداء المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الالكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للإدارات العمومية .
- تحسين جودة أداء العمل الإداري باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة .
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة¹.

كما أن هناك أهداف أخرى كثيرة نذكر منها:

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
 - تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
 - تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة².
- فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط، وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم، فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس

¹ الشريف بوفاس: الإدارة الالكترونية كاستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الأداة الالكترونية في التسيير الحضاري، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3 ، فيفري 2016، ص 06.

² حماد مختار: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر 3، 2007، ص 17.

على إدارة الغير، كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات.

4. فوائد الإدارة الإلكترونية: رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل

الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجياً على أساليب العمل التقليدي.

ولقد أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

وترتبط فوائد الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموماً، وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة، ومن بين هذه الفوائد:

☑ من أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف

الحسنة لممارسة العمل الإداري، وتسهيل عمليات خزن واسترجاع المعلومات.

☑ تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة

المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات وإتباع معايير جودة الخدمات، خلافا للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيراً ما تقع في الخطأ.

☑ التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع انجاز الأعمال والمهام المختلفة.

☑ القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة

لانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

☑ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة

عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

☑ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

☑ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

☑ إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة، إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت⁽¹⁾.

5. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي **عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات**، ويقع في قلب هذه المكونات **صناع المعرفة** من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية (منظومة الإدارة الإلكترونية)

▪ **عتاد الحاسوب** : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها نظرا لتطور برامج الحاسوب وزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك احدث ما توصل إليها صناع العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

– توفير تكاليف التطور المستمر وتكاليف الصيانة.

(1) أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004،

– ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.
يتمثل عتاد الحاسوب في معدات أساسية كالكاميرات، عارضات المعلومات ووسائط التخزين وغيرها.

▪ **البرمجيات والشبكات:** البرمجيات هي مجموع برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالات لشبكات الانترنت الاكسترنات وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الالكترونية.

▪ **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية رأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

إضافة إلى هذه العناصر فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعى عدّة متطلبات منها:

🚦 **البنية التحتية:** إذ أنّ الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

🚦 **توافر الوسائل الالكترونية:** اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليه.

✚ **توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت:** على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

✚ **التدريب وبناء القدرات:** وهو شمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات، وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه " الإدارة الإلكترونية " بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام " الإدارة الإلكترونية " وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة.

✚ **توافر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و" الإدارة الإلكترونية " على مستوى العالم.

✚ **توفر الإرادة السياسية:** بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

✚ **وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية** وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

✚ **توفير الأمن الإلكتروني:** والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من العبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

✚ **خطة تسويقية دعائية** شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وابعاز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشترك في هذه الحملة

جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع، لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية¹.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

الشكل رقم (02): يوضح متطلبات تنظيم الإدارة الإلكترونية.



ثانيا: الإدارة الإلكترونية كأساس للإصلاح البيروقراطي*

¹ عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 56-57.

* البيروقراطية هي ترجمة لكلمة « Bureaucracy » وهي تنقسم إلى قسمين « Bureau » ، وتعني " المكتب " و « Cracy » ، وتعني " الحكم أو السلطة"، وبالتالي فإن البيروقراطية تعني "حكم أو سلطة المكتب"، وللبيروقراطية معنيين، الأول إيجابي: وهو المعنى الذي تبناه الألماني ماكس فيبر، والذي بموجبه تعرف البيروقراطية على أنها النموذج المثالي للتنظيم، والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، أما المعنى الثاني فيتسم

1. عموميات حول الإصلاح الإداري:

أصبح الإصلاح الإداري من أهم المواضيع شيوعاً لارتباطه بجانب التنمية، وكان سبب بروزه هو السعي لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات المختلفة وكذا تحديث أساليب العمل سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام، حيث أنه ينتهج اعتقاداً من الدولة المنتهجة له تحقيق مستوى جودة الخدمة العمومية وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين منها.

أ. مفهوم الإصلاح الإداري: لكي يتسنى لنا ضبط الإطار العام للإصلاح الإداري لابد من التطرق إلى تحديد مفهومه، فنجد مثلاً تعريف الأستاذ **زياد رمضان**: " أن الإصلاح الإداري إجراء يمكن من خلاله الجمع بين الموارد المتاحة من أجل بناء عملية العصرية الإدارية، التي غالباً ما تكون محدودة ونادرة وباهظة الثمن، بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من المجهودات والوقت والمال، أي تحقيق ما يسمى بالكفاية، الإنتاجية أو كفاية المردودية"، وعملية الإصلاح الإداري تحتاج إلى الوظائف الإدارية الأربعة التالية: التخطيط السليم، التنظيم العقلاني، التنظيم العقلاني، التوجيه الرشيد، والرقابة الصارمة¹.

كما يصف الأستاذ **فؤاد الشيخ سالم**: " العملية الإصلاحية في حقيقتها هي وحدة واحدة مترابطة الأجزاء وهي عملية متتابعة ومتكررة الأداء بين وظائفها، وهذا يعني أنها نظام متحرك"، وعليه فإن عملية الإصلاح المثلى تتطلب صفة الاستمرارية، حيث أنها مطالبة بتتبع التغييرات التي حدثت في بيئة الإدارة التي تحاول تحسينها.

بالسلبية: حيث يعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين والجمود وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع المواطنين، ونحن في دراستنا هذه تبيننا المعنى السلبي للبيروقراطية.

¹ فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الإداري، الأردن، 1995، ص 15-16.

تعريف الأستاذ حمدي أمين عيد الهادي: "الإصلاح الإداري يعني الأخذ بالأصول العلمية والوسائل الفنية للنهوض، بمستوى الكفاءة في الأجهزة الإدارية للدولة¹.
غير أن الأستاذ فوزي حبيش يرى أن: "مفهومه يجب أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير معروفة الأهداف، وأن يسير وفقا لتخطيط معين يومي إلى تغيير أصيل في العمل وأساليبه في العمل والتنظيم وفي العنصر البشري وفي نظرة الناس لكل هذه الأهداف يجب أن يكون عملية مستمرة ودائمة، متجددة كاملة وشاملة لكافة المستويات"²، حيث يمكن النظر إلى الإصلاح الإداري على أنه عملية تتألف من مجموعة نشاطات ووظائف محددة تؤدي إلى تحسين سير الإدارة، وبالتالي التحقيق الفعلي للأهداف المسطر لها وإنشائها، مع ضمان بقائها ونموها.

ب. خصائص الإصلاح الإداري:

يتضمن الإصلاح الإداري المعالجة الجزئية للمشكلات التي تواجه الحكومة وتنصب على الجهاز الإداري في الدولة، على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، فهو يتميز بمجموعة من الخصائص ويقوم على أسس يمكن إجمالها فيما يلي:

- ☑ أن الإصلاح الإداري عملية شاملة ليست جزئية وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- ☑ أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط، توجيه ورقابة حيث تكتشف العملية الإدارية الكثير من المشاكل قبل تراكمها.
- ☑ أن الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى إعداد التخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع وعلاج المشاكل.

¹ أحمد بوضياف: الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص368.

² فوزي حبيش: الإصلاح الإداري في لبنان، دار العالم العربي، بيروت، 1974، ص07.

☑ إن الإصلاح الإداري عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كمنثل ومؤثر في الآخرين.

☑ يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل مثل استيراد التكنولوجيا، الآلات والمواد.

☑ لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية غير أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

☑ إن الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي ذو أبعاد أخلاقيه متعددة حيث يقوم هذا الفهم للدلالة على أن التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.

☑ إن الإصلاح الإداري ليس فقط وسيط أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنمية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

☑ الإصلاح ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية بل له مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق من الضروري الاتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح¹.

ت. أهداف الإصلاح الإداري:

يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد أهميته ومبرر مشروعيته، وتتحدد أهداف الإصلاح الإداري بالأهداف الاستراتيجية السياسية العامة للدولة، والبرامج الحكومية المرتبطة بها في كافة المجالات وبالمفهوم الذي تتبناه أو تقتضي وتسعى إليه هذه الأهداف لدور وظائف الدولة، بالإضافة إلى ما يفرضه الواقع الإداري نفسه من أهداف، فعملية تحديد أهداف الإصلاح الإداري عملية منظمة ومدروسة قائمة على أسس واعتبارات محددة وتفرضها عوامل وظروف معينة:

¹ محمد الصيرفي: الإصلاح والتطوير الإداري، كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني للنشر، القاهرة،

- ✧ معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسباب المفسد، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية.
- ✧ إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة في صيغة جديدة تستجيب للأدوار الجديدة تكيفا مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة، مما يحسن من مستوى الأداء في الجهاز الإداري وزيادة درجة الفعالية بإدخال تقنيات جديدة في التسيير على غرار التسيير التقديري للموارد البشرية.
- ✧ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياته الوظيفية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة من خلال إيجاد أساليب ونماذج تقييد فعالة.
- ✧ تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظريا وعمليا، مع التركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله وإعداده وتدريبه ورعايته والعناية به في مساره الوظيفي.
- ✧ ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعالة والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتعزيز الرقابة على المال العام بغرض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية وتطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبسيط الإجراءات والتسريع في انجاز المعاملات وتحديث الوسائل المستخدمة وتحقيق المرونة في أساليب العمل.
- ✧ استحداث منظومة قيم جديدة في إطار العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك بإعادة صياغة ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة من جهة، وتطلعات المواطن من جهة أخرى، وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم لاعتبار أن تقديم الخدمة

للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الجماعية.

✧ تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة ازدواجية بين النشاطات التي تقوم بها الدوائر الحكومية وإيجاد التكامل والترابط بين النشاطات المتشابهة بما يخفض من تكلفة الأجهزة الحكومية¹.

ويمكن أيضا تحديد أهداف أخرى للإصلاح الإداري تتمثل في:

☑ إحداث تغيير جذري للقضاء على النظام الموروث الذي يعرقل عملية تطور المجتمع وازدهاره.

☑ يتعلق الهدف الثاني للإصلاح الإداري بتطوير اللامركزية وتوسيع المسؤوليات والسلطات الإدارية وفق مبدأ التفويض الإداري.

☑ الهدف الثالث يتمثل في تطوير العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري.

☑ يتضمن الهدف الرابع الجانب التقني الذي يتمثل في عدم حياض التكنولوجيا المتطورة وربطها مع واقع البيئة الاجتماعية

☑ يتعلق الهدف الخامس بالمراقبة السياسية لوضع حد لظاهرة التسلط الإداري، وهنا يبرز عنصر المشاركة الشعبية².

وخلاصة القول فإن الإصلاح الإداري يهدف عموما إلى إدخال تغييرات أساسية وإيجابية في السلوك والتنظيم والأدوات الإدارية، وتحقيق تنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه وليكون قادر

¹ محمد قاسم القريوتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص15.

² أحمد رشيد: إدارة التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص101.

على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. يرى جاك شوفالي بأن : " الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات العمومية لا تشبه تلك التي ترمي إليها المؤسسات الخاصة "، فمنطق العمليات يختلف حيث في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة الخاصة عن الترويج لمصالحها الخاصة (مصالح شخصية لأفرادها أو مصالح جماعية) فإن المؤسسات العمومية تسعى إلى إشباع حاجيات جماعية، ويتابع ليقول: " إن هذه الغاية تبرر تطبيق قواعد قضائية بالنسبة للقانون العام ".

يجب أن يتميز النظام العمومي بقدرته على منح المستعمل مجموعة من الضمانات وشروط الحماية، فللمستعمل بعض الحقوق لدى المؤسسات الخاضعة لنظام خاص، ويجب أن يكون لديه الإمكانيات اللازمة لتحقيقها عمليا فإن النشاطات الخاضعة للخدمة العمومية يجب أن تراعي القواعد التالية:

- استمرار الخدمات.
- التغيير أو التلاؤم اللازمين للتحسين المستمر للخدمات التي يجب أن تواكب نمو الاحتياجات والتطور التكنولوجي.
- العدل والإنصاف بين المواطنين في تقديم الخدمات¹.

وبالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما خص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية وتطبيق اللامركزية،

¹ نور الهدى بوزقاو: التسيير المالي للمؤسسات السمعية البصرية العمومية: دراسة حالة للمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (2000-2010)، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011،

أو توزيع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات.

ومع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبحت تقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، هدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة¹.

ذلك أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي يعتبر ثورة حقيقية في عالم الإدارة، والتي مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وهو ما أدى إلى ظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، حيث تواجه هذه الإدارات العديد من التحديات من بينها الجودة في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وتحقيق الأهداف المطلوبة من الموظف والمؤسسة ككل.

ثالثا: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية*:

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية، فقد أصبح اليوم استغلال التكنولوجيا في تسيير المرفق

¹ العربي بوعامة، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مرجع سابق، ص 40.

* العصرنة الإدارية أو التحديث الإداري La modernisation administrative: هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات وتسهيلها.

العام ضرورة حتمية تفرضه المتغيرات الداخلية والدولية، نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في الرقي بالخدمات المقدمة، إذ لا يقصد من وراء اعتماد الإدارة الالكترونية تحقيق نوعية خدمات الإدارة فحسب بل أيضا استمرارية العمل الإداري، وتيسيره، وفعاليته في مواجهة المتعاملين معها.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في تبسيط الحياة الإدارية في النقاط التالية:

✧ أنها تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها. ومن جهة أخرى فالإدارة الالكترونية تمكن الإدارة من معالجة بعض الملفات الإدارية من دون حضور المعنيين بها.

✧ إذا كانت الإدارة تعبر عن احتياجات المرتفقين وبالتالي وسيلة لخدمتهم، فإن تحسين آلياتها ومناهجها بواسطة الإدارة الالكترونية هو ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تحقيق الخدمة المقدمة.

✧ التقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.

✧ ترفع من جودة الخدمات العمومية، وتقزم الظاهرة البيروقراطية وتعقيدها والتي تعتبر حاجز أمام التغيير في المرافق العمومية وتطوير الخدمات العمومية اتجاه المواطن¹.

¹ سليمة غزلان: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، مرجع سابق، ص 175-176.

✧ تحقق الإدارة الالكترونية سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة، فهي فضاء لخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح، وتعميق مفهوم الشفافية للبعد عن المحسوبية.

✧ كما تعتبر الإدارة الالكترونية منفذ للولوج بكل بساطة للإدارة، ووضوح أكثر للوثائق من حيث صياغتها وقراءتها، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة بين الإدارة ومواطنيها، فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة ومواطنيها من حيث تقديم الخدمات، والمواطن مبدئياً له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة أيا كان شكلها بسبب تصرفاتها الإكراهية، المتسلطة والمدعومة.

✧ إن الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون هذه الأخيرة مبهمه¹.

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن " الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته"².

رابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

¹ حماد مختار: تأثير الإدارة الكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مرجع سابق، ص 60.

² عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 65.

أولاً: المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر

المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

▪ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة

الالكترونية.

▪ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من

إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين

الإدارات، وتدفق العمل بينها.

▪ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

▪ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة

التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

▪ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي

تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي¹.

ثانياً: المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

▪ غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو

الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة

تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

▪ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور

سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ

القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

¹ حمد قبلان آل فطيج: دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على

ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 42-

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية¹.
- ثالثا: المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
- رابعا: المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها في الآتي:
- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

¹ حمد قبلان آل فطیح: دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على

ضباط شرطة المنطقة الشرقية، مرجع سابق، ص 44.

- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفنقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه¹.

خامساً: المهددات الأمنية:

تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس و تهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها².

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

❖ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

¹ عشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 39.

² بدر بن محمد المالك: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، مرجع سابق، ص 43.

❖ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

❖ **العنصر البشري :** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات

العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية¹.

في الأخير يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية، التي تترجم سياسة الإدارة العامة، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر النزاهة، الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية، وتفعيل مبدأ التوجه بالعمل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

خاتمة:

لكي تتطور الإدارة العمومية كمجال عملي مرتبط بالجمهور بشكل عام، فينبغي العمل على تحسينها، و تخليصها من الترهلات الروتينية، والتعقيدات البيروقراطية التي تعرقل مسيرة تقديمها للخدمات بشكل مناسب و في الوقت المناسب أيضاً، من خلال

¹ منصور بن سعد القحطاني: مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها: دراسة مسحية على منسوبي مركز

الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، 2008، ص 13.

الاهتمام بتطوير العنصر البشري من خلال تقديم الدورات التدريبية على سبل تقديم الخدمات في العصر الحديث، والتدريب كذلك على استخدام التكنولوجيا لهذا الغرض، مع الاهتمام كذلك بسن قوانين جديدة تنظم العمل بداخل الهياكل الإدارية الحكومية و تطوير الموجود منها بالفعل، بشكل يتناسب مع طبيعة العصر التكنولوجي سريع الإيقاع الذي تعيشه البشرية حالياً، مع الاهتمام بوجود منظومة للتقييم المستمر للأداء في تلك المؤسسات، مع الاستبدال لثقافة العمل الحكومي بشكله المعهود وغرس ثقافة أخرى مختلفة ومتميزة وتهتم بالتطوير المستمر للخدمات وربطها بمنظومة حوافز لتشجيع المجتهدين وأصحاب التجارب المتميزة والاهتمام بالدراسات التي تعمل على تقديم الحلول المناسبة لما تواجهه النظم الإدارية من مشكلات ومعوقات، حتى تحقق الأجهزة الإدارية أفضل ما يمكنها تحقيقه من أهداف تم إنشاؤها من أجلها، ولا تكون بمثابة عبء على كاهل الدولة والمجتمع أيضاً.

وتمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي. إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين.

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات

الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الالكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الالكتروني الخدمي منها، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقلنة.

في الأخير يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقداراً من المصدقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية، تعليمية، تجارية، من شأنه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

ومن هنا نستنتج أن الخدمة العمومية الالكترونية يعترضها مشكل الأمية الالكترونية إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفقدانها إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية وعليه نخلص إلى توصيات نراها مناسبة من أجل تقديم خدمة عمومية الكترونية لائقة:

- ☑ ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية ونشر الثقافة الالكترونية.
- ☑ دعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات على مختلف مستويات وأطوار الدراسة قصد خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل.
- ☑ توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الخدمة الالكترونية.
- ☑ حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي بالنسبة للمؤسسات العمومية، والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- ☑ تعميم الانترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة وسرعة الاتصال، وتوفير مجانية الانترنت لاسيما في قطاع التعليم والصحة.
- ☑ الاهتمام بدور القوانين والتشريعات المنظمة للخدمة العمومية الإلكتروني.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1. أبو سعد الحجازي غانم: تخطيط إدارة النشاط والحملات الإعلامية ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أبو سمرة محمد: الإعلام السياسي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. أبو قحف عبد السلام: دليل المدير في تفويض السلطة: ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان: المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.
5. أسابع صباح: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
6. الأصم مختار: تجارب متميزة في الإصلاح الإداري في الحكم المحلي في الوطن العربي " مصر والسودان -دراسة تحليلية مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.
7. آل فطیح قبلان حمد: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
8. البادي محمد محمد: المدخل الاجتماعي للاتصال الجماهيري ، كلية الآداب، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى، مصر، 1997.
9. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب المصري، 1989.

10. بدوي زكي أحمد: معجم مصطلحات الإعلام ، دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الأولى، 1989.
11. برانيس عبد القادر: تسويق الخدمات والخدمات العمومية ، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
12. بسيوني رضوان عبير: أزمة الهوية والثورة على الدولة في غياب المواطنة ويروز الطائفية، القاهرة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع الترجمة، 2013.
13. بعلي محمد الصغير: القانون الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2004.
14. البكري عبد المنعم فؤادة: التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية ، عالم الكتب، القاهرة، 2011.
15. بن عيسى ليلي: أهمية التسيير العمومي: دراسة حالة ، دراسة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005.
16. بن يوسف شرفي: إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2015.
17. بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، الطبعة الثانية، دار البصائر، الجزائر، 2008.
18. بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
19. بوخبزة نبيلة: الاتصال والفضاء العمومي: أسس وتقنيات ، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
20. بوخبزة نبيلة: تطبيقات الاتصال العمومي المطبقة في الحملات العمومية
- 03، كلية علوم الإعلام والاتصال، دورة 2006/2007.

21. بوزقاو نور الهدى: التسيير المالي للمؤسسات السمعية البصرية العمومية:
دراسة حالة للمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (2000-2010)، رسالة
ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011.
22. بوضياف أحمد: الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية ، المؤسسة الوطنية
للكتاب، الجزائر، 1989.
23. بوعمامة العربي، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات
ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد
19، ديسمبر 2014.
24. بوفاس الشريف : الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة
العمومية في الجزائر : الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الأداة
الإلكترونية في التسيير الحضاري، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3
، فيفري 2016.
25. تيشات سلوى: آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت
العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، والولايات
المتحدة الأمريكية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس،
الجزائر، 2015.
26. الجميلي خيرى: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي
للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
27. الجودة عادل: التنمية والتطوير الإداري، مجلة شؤون إدارية حديثة، مركز
تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، العدد الثالث تشرين الأول، 1981.
28. حبش فوزي: الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، دار النهضة العربية، بيروت،
1991.

29. حجازي المرسي سيد: اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
30. الحديدي سعيد منى، إمام علي سلوى: الإعلام والمجتمع، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
31. الحلبي سعد نهى: تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2009.
32. حماد مختار: تأثير الإدارة الكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر 3، 2007.
33. حبيش فوزي: الإصلاح الإداري في لبنان، دار العالم العربي، بيروت، 1974.
34. الخفاجي عباس نعمة، الهيتي صلاح الدين: تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
35. خوالدة محمود عبد الله، العموش حسين علي: علم النفس السياسي والإعلامي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. دباس أحمد عبد السلام: التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تنشط ومن أجله تعمل، مجلة الإداري، عدد نيسان 1999.
37. درة محمد عمر: مدخل إلى الإدارة ، ايلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009.
38. رشيد أحمد: إدارة التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
39. الزعبي سمارة خالد: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية، عمان، 1993.

40. الشيخ سالم فؤاد، رمضان زياد: المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الإداري، الأردن، 1995.
41. الشبخلي إبراهيم عبد الرزاق: الإدارة المحلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
42. صالح أحمد صالح: التنمية والتطوير الإداري: دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، دار الشموع الثقافية، الجماهيرية الليبية، 2003.
43. الصرن رعد حسن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2002.
44. الصيرفي محمد: الإصلاح والتطوير الإداري، كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني للنشر، القاهرة، 2008.
45. طاشمة بومدين: التوسيع البيروقراطي: الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 07، جوان 2012.
46. طاشمة بومدين: الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، جوان 2012.
47. طالبي صافية: الاتصال الاجتماعي و دوره في نشر الوعي البيئي من خلال الجمعيات الإيكولوجية المدنية الجزائرية: ولاية تيبازة نموذجا - دراسة وصفية تحليلية، -، 2012 - 2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2014.
48. الطعامنة محمد محمود، العلوش طارق شريف: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
49. العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور: مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.

50. عبد الحميد عبد المطلب: التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
51. عبد القادر حسين: الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2012.
52. عبد الوهاب محمد محمد: البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
53. عرب هاني: أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر 2006.
54. العريفه سامر حسين: الإدارة العامة والإدارة الخاصة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية، 2013.
55. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010.
56. عطية عبد الحميد، محمود محمد: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة العمومية، المكتب الجامعي الجديد القاهرة، 2003.
57. عفيفي محمد صديق: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
58. العمري بن معلا سعيد: المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
59. عميرات أمال: اتصال اجتماعي عمومي أو الإعلام والاتصال القيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2014.

60. العواجي إبراهيم محمد: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.
61. غالب ياسين سعد: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
62. الغامدي بن علي عبد الرحمان: قيم المواطنة لدى طلاب الثانوية وعلاقتها بالأمن الفكري الرياضي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010.
63. غزلان سليمة: علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، الجزائر، 2010.
64. غنيم أحمد محمد: الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
65. الفارس خليل سلمان: إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1985.
66. فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
67. القحطاني بن سعد منصور: مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها: دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
68. القريوتي محمد قاسم: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
69. كاظم حميد محسن جاعد: إدارة الحملات الإعلامية، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 4، جامعة بغداد، 2007.

70. الكواري علي خليفة: نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة: الملامح العامة الإستراتيجية التنمية في إطار اتحاد أقطار مجلس التعاون وتكاملها 31 مع بقية الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الثانية، 1986.
71. كواشي عتيقة: اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية: دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011.
72. المالك بن محمد بدر: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
73. المجدوب طارق: الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
74. مريزق عدنان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، الطبعة الأولى، 2015.
75. المؤمن قيس وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997.
76. النمر محمد صبري فؤاد: أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
77. ياغي أحمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، مطابع الأندلس، الأردن، 2003.
78. يونس عبد الغفور: دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- Bartoli Annie: management dans les organisations publiques, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 2009.

- CHAPUS René: **Droit Administratif Général**, Tome I, 15ème édition, édition Montchrestien, Paris, 2001.
- colin Armand :**communication des entreprise; stratégies pratique**, éd Nathan, 2édition, paris, 2006.
- le Net Michel: **La communication Publique Pratique des campagnes d'information**, édition de documentation Française .Paris. 1992.
- le Net Michel: **L'Etat Annonceur, Technique, Doctrine et Morale de la Communication Social**, Edition d'Organisation, France, 1981.
- Lovelock. C: **Services Marketing prentice-Hall, Englewood cliffs**, Inc, new jersey, 2006, p106.
- Silicani Jean-Ludovic: **la situation du service public et de la fonction publique en France** , France , sans date.