



جامعة 8 ماي 1945 – قالمة-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## الخدمات العمومية في الإدارة المحلية ورهان الجودة في الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية

تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية

إشراف الأستاذ:

\* أ. د. عبد النور ناجي

إعداد الطالبين:

\* إسحاق دخيرة

\* سارة دغمان

### لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
وداد غزلاني	أستاذة (ة) محاضر	قالمة	رئيسا
عبد النور ناجي	أستاذ التعليم العالي	عنابة	مشرفا ومقررا
لندة لفحل	أستاذة (ة) مساعد	قالمة	مناقشا

الموسم الجامعي: 1435-1436 هـ / 2014 – 2015 م

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وَلَا تَدْعُ مِنْ دُونِ اللّٰهِ مَا لَا يَنْفَعُكَ وَلَا يَضُرُّكَ فَإِنْ فَعَلْتَ فَإِنَّكَ إِذَا مِّنَ الظَّالِمِينَ، وَإِنْ يَمْسَسْكَ اللّٰهُ بِضُرٍّ فَلَا كَاشِفَ لَهُ إِلَّا هُوَ وَإِنْ يُرِدْكَ بِخَيْرٍ فَلَا رَادَّ لِفَضْلِهِ يُصِيبُ بِهِ مَن يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَهُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"

سورة يونس: الآية "106-107"

# شكر وعرفان

نتقدم بجزيل الشكر إلى للأستاذ القدير المشرف "الأستاذ الدكتور عبد النور ناجي" على التوجيهات القيمة العلمية والمنهجية والنصائح و التوجيهات وحرصه علينا على إتمام هذا البحث المتواضع. وشكر موصول للأستاذتين الفاضلتين "الدكتورة وداد غزلاني" و "أستاذة لندة لفحل" لجهودهم في مناقشة المذكرة.

وبواجب الوفاء نقدم بشكرنا لأساتذة قسم العلوم السياسية وبالأخص إلى الأستاذة أسيا بلخير والأستاذ إسماعيل بوقنور واللدان كانا خير دليل معرفي ولم ييخلوا علينا بالمساعدة والتوجيهات والنصائح.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب او بعيد.

## كلهم شكرا لهم

# إهداء

أهدي عملي هذا المتواضع

إلى الوالدين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى جميع أفراد أسرتي.

إلى جميع أصدقائي.

إلى جميع أساتذتي الكرام.

إلى جميع زملائي في الدراسة.

# إهداء

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى رمز الحب والعطاء، إلى من آثرت على نفسها المرض والإجهاد في سبيل راحتنا، إلى من أخفت همومها عنا لتجنبنا القلق، إلى من أفنت شبابها حتى جعلتني شابة، إلى ينبوع الأمل والتفاؤل، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي.

إلى "..... أمي الحبيبة" ساسية رحمة الله عليها، راجية من المولى عز وجل ان يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أحمد الله الذي أمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار الى ".....أبي العزيز" عبد الحفيظ.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من علمني علم الحياة "...أخي حمزة" حفظه الله. إلى من آثروني على أنفسهم إخوتي: النوري و زوجته حبيبة، الياس و زوجته لبنى هشام، فيروز و زوجها فاتح، امال و زوجها نبيل.

الى كتايت منزلنا: زيد، محمد امين، رتاج، اصيل، رؤية، و انشاء الله يحيى.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من سعدت معهم، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة صديقتي: سارة، ايمان سارة، منى، رزيقة، صبرينة.

إلى من شاركني بصبره ووقف جانبي وتحمل معي عبء الدراسة والبحث... زميلي اسحاق. إلى كافة اساتذة قسم العلوم السياسية دون استثناء.

الى كل عمال الإقامة الجامعية قارة صالح.

الى طلاب دفعة 2014-2015 قسم العلوم السياسية تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية.

و الى كل من احبهم قلبي من قريب او من بعيد.

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الآية الكريمة	
شكر وعرهان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
مقدمة	
الإطار العام للدراسة .....	أ
أهمية الدراسة .....	أ
أهداف الدراسة .....	ب
إشكالية الدراسة .....	ب
التساؤلات الفرعية .....	ب
أسباب اختيار الموضوع .....	ج
فرضيات الدراسة .....	ج
مناهج الدراسة .....	د
أدوات الدراسة .....	د
أدبيات الدراسة .....	هـ
تقسيم الدراسة .....	و
صعوبات الدراسة .....	ز
الفصل الأول: الإطار الفاهيمي لـ: الإدارة المحلية، الخدمات العمومية، جودة الخدمات العمومية .....	10
المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية .....	11
المطلب الأول: تعريف وأهداف الإدارة المحلية .....	11
أولاً: تعريف الإدارة المحلية .....	11
ثانياً: أهداف الإدارة المحلية .....	13
المطلب الثاني: مقومات ومستويات الإدارة المحلية .....	15
أولاً: مقومات الإدارة المحلية .....	15

18	ثانيا: مستويات تنظيم الإدارة المحلية .....
21	المطلب الثالث: علاقة الإدارة المحلية بمفاهيم الأخرى .....
21	أولا: الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري .....
22	ثانيا: الإدارة المحلية والحكم المحلي .....
23	ثالثا: الإدارة المحلية وتنمية المحلية .....
25	المبحث الثاني: مفهوم الخدمات العمومية .....
25	المطلب الأول: تعريف الخدمات العمومية .....
25	أولا: تعريف الخدمة .....
26	ثانيا: تعريف الخدمة العمومية .....
28	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمات العمومية .....
28	أولا: خصائص الخدمات العمومية .....
30	ثانيا: أنواع الخدمات العمومية .....
33	المطلب الثالث: علاقة الخدمات العمومية ببعض المفاهيم الأخرى .....
33	أولا: الخدمات العمومية والوظيفة العمومية .....
34	ثانيا: الخدمات العمومية والموظف العمومي .....
35	ثالثا: إدارة الخدمات العمومية والمواطن .....
37	المبحث الثالث: مفهوم جودة الخدمات العمومية .....
37	المطلب الأول: تعريف وأهمية الجودة في الخدمات العمومية .....
37	أولا: تعريف جودة الخدمات .....
37	- تعريف جودة .....
38	- تعريف جودة الخدمات .....
39	ثانيا: أهمية الجودة في الخدمات العمومية .....
41	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف الجودة في الخدمات العمومية .....
41	أولا: أبعاد الجودة في الخدمات العمومية .....
43	ثانيا: أهداف الجودة في الخدمات العمومية .....
45	المطلب الثالث: بعض أساليب تحسين جودة الخدمات العمومية .....
45	أولا: إدارة الجودة الشاملة .....

47	.....	ثانيا: تنمية وإدارة الموارد البشرية.
49	.....	ثالثا: قياس أداء العاملين والموظفين.
51	.....	رابعا: الإدارة الإلكترونية.
53	.....	خلاصة الفصل.
54	.....	<b>الفصل الثاني: الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر</b>
54	.....	<b>المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر.</b>
54	.....	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر.
54	.....	أولا: نظام الإدارة المحلية في العهد العثماني.
57	.....	ثانيا: نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي.
59	.....	ثالثا: نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال (في عهد الحزب الواحد).
61	.....	رابعا: نظام الإدارة المحلية في عهد التعددية الحزبية.
62	.....	المطلب الثاني: مكونات نظام الإدارة المحلية في الجزائر.
62	.....	البلدية.
66	.....	الولاية.
71	.....	<b>المبحث الثاني: واقع خدمات الإدارة المحلية على مستوى بلديات الجزائر.</b>
71	.....	المطلب الأول: أدوار البلديات في تقديم الخدمات العمومية في الجزائر.
71	.....	أولا: دور البلدية في المجال الخدمات الاجتماعي والثقافية.
73	.....	ثانيا: دور البلدية في مجال تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة والتخطيط.
75	.....	ثالثا: دور البلدية في المجال الاقتصادي والاستثماري.
77	.....	المطلب الثاني: الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية.
77	.....	أولا: مصلحة الحالة المدنية.
77	.....	ثانيا: وثائق الحالة المدنية.
83	.....	<b>المبحث الثالث: مظاهر تحسين خدمات الإدارة المحلية في الجزائر.</b>
83	.....	المطلب الأول: الفساد وإصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر.
83	.....	أولا: الفساد في الإدارة المحلية في الجزائر.
86	.....	ثانيا: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

91	المطلب الثاني: عصنة خدمات الإدارة المحلية في الجزائر
92	أولا: تطوير الإدارة الإلكترونية كمحور أساسي لاستراتيجية بناء الحكومة الإلكترونية في الجزائر
93	ثانيا: عصنة الإدارة المحلية والقضاء على البيروقراطية
93	- البلديات الإلكترونية
94	- عصنة الحالة المدنية
94	- بطاقة التعريف البيومترية
94	- جواز السفر البيومتري
95	- عصنة قطاع العدالة
95	- التوقيع الإلكتروني 2015
96	خلاصة الفصل
98	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قلمة نموذجاً"
99	المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة (بلدية قلمة)
99	المطلب الأول: نشأة وتطور بلدية قلمة
102	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية قلمة لسنة 2015
108	المطلب الثالث: واقع الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية قلمة
108	أولا: الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية
109	ثانيا: التطوع على احتياجات وانشغالات المواطنين
109	ثالثا: توفير المعلومات للمواطنين
110	رابعا: الخدمات الاجتماعية والثقافية
110	خامسا: مخطط إدارة الأزمات والنقل والأماكن العمومية داخل بلدية قلمة
112	سادسا: مشاريع قسم التجهيز والاستثمار التي جاءت به بلدية قلمة على مر السنوات الأخيرة
115	المبحث الثاني: الخدمات العمومية في الجزائر (بلدية قلمة نموذجاً) "تحليل البيانات"
115	المطلب الأول: مراحل الدراسة الميدانية
116	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان الخاصة بالعينة التي تمثل الموظفين
116	أولا: تحليل البيانات المتعلقة بالحالة المدنية للموظفين الذين يشكلون العينة
118	ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل إدارة البلدية

119	.....	ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالتسيير داخل إدارة البلدية وخدمات المقدمة للمواطنين.
121	.....	رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بالسلوك والعلاقة مع المواطنين
121	.....	المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان الخاصة بالعينة التي تمثل المواطنين.
126	.....	المبحث الثالث: تقييم الخدمات العمومية للإدارة المحلية في الجزائر.
126	.....	المطلب الأول: معيقات التي تواجه الخدمات العمومية في للإدارة المحلية في الجزائر.
130	.....	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر.
134	.....	خلاصة الفصل.
136	.....	الخاتمة
140	.....	قائمة المراجع
152	.....	فهرس الأشكال
153	.....	فهرس الجداول
154	.....	الملاحق
168	.....	الملخص

---

---

تَمَامًا

---

---

## الإطار العام للدراسة:

تعتبر الخدمات العمومية عنصر أساسي في تحقيق التنمية والرفاهية داخل المجتمع، لذا فترتبط هذه الخدمات بمدى جودتها وتقبل الأفراد لها، حيث أصبحت الجودة حاليا تكتسي جانبا كبيرا من الأهمية نظرا لارتباطها بجميع أوجه النشاطات الإنسانية وذلك لأن الاهتمام بها أصبح ظاهرة عالمية، حيث تسعى جميع الدول إلى تحسين وتجويد الخدمات العمومية المقدمة، فهي تعمل بشكل مستمر على تحديث الأساليب المعمول بها وعصرنتها وترشيدها نحوى الأحسن.

فالجزائر من الدول التي تبذل جهودا في السنوات الأخيرة على التحسين من مردودية الخدمات العمومية، حيث تعمل على مجموعة من الخطوات خاصة بعد الفضائح المالية والإدارية التي عرفتها مؤخرا، ذلك من اجل خلق مناخ ملائم في تسيير وتحسين المتطلبات اليومية داخل المجتمع، حيث أدى بها إلى تبني مجموعة من الإصلاحات مست مختلف جهات الإدارة العامة، ففكرة جودة الخدمات العمومية في الجزائر مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى التزام كافة الجهات العمومية وخاصة المحلية بالإصلاحات المعمول بها، بالإضافة إلى إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها المطبقة ومحاوله تغطية النقائص والثغرات التي توجد بها، كما يلعب عنصر الرقابة دورا كبيرا في ضمان جودة هذه الخدمات وحسن تقديمها واستفادة الأفراد منها بأحسن صورة.

حيث سنحاول في هذا الموضوع التركيز على الإدارة المحلية في الجزائر، البحث عن كيفية تحقيق الجودة في الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر، التركيز على استراتيجيات الإصلاح وتحسين الخدمات والوظائف العمومية، ربط العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن، عرض أهم التحديات التي تواجه الإدارة المحلية، وعرض لأهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الجودة في الخدمات العمومية على المستوى المحلي.

## أهمية الدراسة:

## ● أهمية عملية:

يعطي موضوع جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية أهمية علمية تتعلق بالأدوار التي تقوم بها الجماعات المحلية لتحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها للمواطنين، محاولين التعرف على الإدارة المحلية، والتطرق إلى واقع الخدمات العمومية في الجزائر، وصولا إلى الربط بين مختلف الأدوار والاستراتيجيات المتبعة من طرف الإدارة المحلية لتحسين وتحقيق الجودة في خدمات التي تقدمها.

## • أهمية علمية:

نتيجة لتطور ادوار الدولة وزيادة اهتمامها بتحقيق التنمية داخل المجتمع وتلبية متطلبات المواطنين في مختلف الميادين، أدى بها إلى الاهتمام بالخدمات العمومية، حيث سعت إلى توفيرها بشكل مقبول ويتمشى مع احتياجات ومتطلبات المواطنين، فمع تطور هذه الخدمات كان لا بد من الدولة أن تهتم بجانب الجودة مما أدى بها إلى القيام بمجموعة إصلاحات والتحسينات سواء كانت على مستوى الإدارة العامة أو الإدارة المحلية من اجل ضمان قدر معين من الجودة ورضي المواطنين.

## أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف، و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعريف بمفهوم الإدارة المحلية والخدمات العمومية وأهم العناصر المرتبطة بها.
- التعريف بجودة الخدمات العمومية وتقديم بعض أساليب تحسين وتوحيد الخدمات العمومية في الإدارة المحلية.
- الوصول إلى إطار عام حول الإدارة المحلية في الجزائر من حيث الوظائف والأدوار والخدمات المقدمة.
- التركيز على واقع الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر.
- التركيز على أهم الإصلاحات والاستراتيجيات التي اعتمدها الإدارة المحلية لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر.
- المحاولة للوقوف على أهم النقائص التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر.
- الوقوف على أهم المتطلبات اللازمة للإدارة المحلية لتحقيق الجودة في الخدمات العمومية المقدمة.

## إشكالية الدراسة:

فإشكالية الموضوع هي دراسة في كيف تُحقَّقُ الجودة في الخدمات العمومية في الإدارة المحلية، وما هو الواقع الفعلي للإصلاحات التي تعمل عليها الجزائر من أجل تحقيق الجودة في هذه الخدمات، وقد قدمنا صياغة مختصرة لهذا الإشكال في سؤال مركزي كما يلي:

كيف يمكن أن تُحقَّقَ الإدارة المحلية في الجزائر الجودة في تقديمها للخدمات العمومية .؟

## التساؤلات الفرعية:

يندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الإدارة المحلية في الجزائر؟
- 2- ما هو واقع الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر؟
- 3- ما هي استراتيجيات وإصلاحات المعتمدة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر؟
- 4- ما هي المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر؟
- 5- ما هي المتطلبات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر؟

### أسباب اختيار الموضوع:

أسباب اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكننا حصرها في الآتي:

#### • الأسباب الذاتية:

من بين الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع هي اهتمامنا الشخصي بموضوع الجودة، ولمعرفة مدى تطبيقها في الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر.

#### • الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي تحظى بها الجودة في الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات المحلية.
- واقع الخدمات العمومية في الإدارات المحلية في الجزائر.
- التعرف على مكان الضعف التي تعاني منها الإدارات المحلية في الجزائر.
- الوصول في الأخير الى طرق والاستراتيجيات لتبني خدمات عمومية تتمتع بالجودة في الإدارات المحلية في الجزائر.

### فرضيات الدراسة:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

- 1- الجودة عنصر أساسي ومهم لتحقيق رضا المواطنين حول الخدمات العمومية المقدمة.
- 2- يرتبط تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر بمدى قدرتها على ابتكار استراتيجيات وقيامها بإصلاحات تستهدف جانب الجودة.
- 3- يعتبر الفساد الإداري والمالي وضعف الموارد ونقص الجانب البشري المؤهل من المعوقات التي تعاني منها الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العمومية.

4- لتحقيق جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لابد من توفرها على مجموعة من المتطلبات المالية والبشرية والتشريعية والإدارية.

### مناهج الدراسة:

من أجل الإحاطة والإلمام بأهم عناصر ومحتويات الدراسة، بغية الإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بالاعتماد على مجموعة من المناهج يوجد ترابط وتكامل فيما بينها والانسجام في فصول البحث، حيث قمنا بالاستعانة بالمناهج التالية:

- **المنهج التاريخي:** استعملنا المنهج التاريخي عند تناولنا لدراسة تطور الإدارة المحلية بصفة عامة في الفصل الأول وتطور الإدارة المحلية في الجزائر بصفة خاصة في الفصل الثاني ونشأة وتطور بلدية قالمة في الفصل الثالث.

- **المنهج الوصفي:** استعملنا المنهج الوصفي في وصف واقع الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر ومظاهر التحسين والعصرنة التي جاءت بها الإدارة المحلية في الجزائر.

- **منهج دراسة الحالة:** استخدمنا منهج دراسة الحالة عند قيامنا بدراسة حول الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية قالمة، عن طريق جمع المعلومات والبيانات من جهة واستخدام الاستبيانات واعتماد على الملاحظة والمقابلة من جهة أخرى.

- **المنهج التحليلي:** تم الاعتماد عليه من خلال تحليل المواد القانونية والدستورية المختلفة الصادرة عن الجرائد الرسمية والمراسيم.

كما اعتمدنا أيضا في دراستنا هذه على المقتربات التالية:

- **المقترب المؤسسي:** حيث تم التركيز على مؤسسات الإدارة المحلية كوحدة للتحليل داخل الموضوع، من خلال التركيز على دور الإدارات المحلية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

### أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع المعلومات مرحلة مهمة وحساسة في البحث، فهي تحتاج إلى وقت وعناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات يساعد في تسهيل جمع البيانات بأكثر قدر ممكن، لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة، وهذا هو الشيء الذي اتبعناه في دراستنا.

بالإضافة أن المنهج الوصفي والتحليلي التي تم الاعتماد عليهما، واللذان يتطلبان وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستبيانات والملاحظات والمقابلات.

**1- الاستبيانات:**

الاستبيانات عبارة عن استمارات، من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي قمنا استعملناها في حصول وجمع المعلومات المتعلقة بدراسة الحالة ببلدية قالمة، حيث مكنتنا من جمع المعلومات والحقائق عن أوضاع الإدارة المحلية ببلدية قالمة والخدمات العمومية التي تقدمها، حيث تحتوى الاستمارة على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى معينة من موظفي الإدارة المحلية باعتبارهم مقدمو الخدمات العمومية، واستمارة أخرى موجهة إلى عينة من المواطنين باعتبارهم المستفيدون من الخدمات العمومية.

**2- الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة كذلك من أهم الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات، حيث تم الاعتماد عليها عند قيامنا بدراسة الحالة داخل بلدية قالمة، حيث كان لها فوائد كثيرة حيث فسحت لنا المجال من ملاحظة الظروف التي ينحصر عليها البحث، حيث مكنتنا من مشاهدة سلوك وردود أفعال الموظفين والعلاقات فيما بينهم، كما مكنتنا من ملاحظة سلوكيات المواطنين وردود انفعالهم حول الخدمات المقدمة وعلاقتهم بالموظفين.

**3- المقابلة الشخصية:**

تعتبر المقابلة أداة مهمة من أجل طرح أسئلة مباشرة للمدراء والمسؤولين والموظفين، حيث تساعد على توضيح الغموض والفهم الصحيح والحقيقي حول الظواهر.

**أدبيات الدراسة:**

تعتبر المذكرات والكتب من الأدوات التي اعتمدنا عليها بشكل كبير في جمع المعلومات، وهذا للطبيعة التراكمية للمادة العلمية، ففي دراستنا قمنا بتفحص بعض من المذكرات والكتب منها:

**المذكرات:**

- الأولي بعنوان "دور الحوكمة في تحسين أداء للإدارة المحلية الجزائرية" والتي كان الهدف منها إجلاء الغموض حول مفهوم الحوكمة وإبراز العلاقة بين الحكم الراشد والإدارة المحلية، الوقوف أمام واقع الإدارة المحلية في الجزائر وأهم البرامج الإصلاحية التي من شأنها تجسيد الحكم الراشد داخل الإدارة المحلية وإبراز المعوقات والعراقيل التي تقف عائقا دون تحقيق أهدافها.

- الثانية بعنوان "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل-" والتي ركزت على جانب البشري ودوره في تحقيق التنمية داخل الإدارة المحلية، حيث ركزت على ضرورة تكوين وتحسين المستمر

لقدرات الموظفين داخل الإدارة المحلية، وكذلك الإتمام بالجوانب الاجتماعية والعمل على تحسينها بشكل كبير تحقيق التنمية داخل الإدارة المحلية.

● الثالثة بعنوان " إصلاح الجماعات المحلية كخيار استراتيجي " تناولت دراسة حول واقع الجماعات المحلية في الجزائر والتركيز على ضرورة إصلاحها لتحقيق خطط واستراتيجيات الإدارة المحلية والوقوف عند أهم المعوقات التي تقف دون تحقيقها لأهدافها.

● الرابعة بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، تهدف محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آليات في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها إحدى الدول النامية.

### أما فيما يخص الكتب:

● الكتاب الدكتور بعلي محمد الصغير، "قانون الإدارة المحلية" والذي ركز على الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المحلية في الجزائر، من حيث الوظائف والخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، الأدوار الإدارية المحلية لتحقيق التنمية، الصلاحيات والاختصاصات الإدارية المحلية على مختلف المستويات، الإطار التكويني لإدارة المحلية في الجزائر.

### تقسيم الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإلمام ببحوثات ومتطلبات البحث، قمنا بوضع خطة ممنهجة تتكون من ثلاث فصول، وقد تم التمهيدي لموضوع الدراسة بمقدمة عامة تم طرح من خلالها إشكالية وفرضيات الدراسة وباقي الجوانب المنهجية الأخرى، ثم قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي لـ: الإدارة المحلية، الخدمات العمومية، جودة الخدمات العمومية، حيث تضمن ثلاث مباحث تم تخصيص المبحث الأول لمفهوم الإدارة المحلية حيث تم التطرق فيه إلى تعريفها وأهدافها ومقوماتها ومستوياتها، ثم إعطاء علاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، أما المبحث الثاني تم تخصيصه إلى مفهوم الخدمات العمومية، حيث قمنا بإعطاء مجموعة من التعريفات للخدمات بصفة عامة، وتعريفات أخرى للخدمات العمومية بصفة خاصة، وتناولنا خصائص وأنواع الخدمات العمومية، ثم علاقة الخدمات العمومية ببعض المفاهيم الأخرى، أما المبحث الثالث والأخير فقد خصصناه لمفهوم جودة الخدمات العمومية، فقد تناولنا فيه مجموعة من التعريفات للجودة وجودة الخدمات، وقد تناولنا أهمية وأبعاد وأهداف الجودة في الخدمات العمومية، وفي الأخير تقديم بعض الأساليب لتحقيق الجودة في الخدمات العمومية.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تضمن ثلاث مباحث، تم تخصيص المبحث الأول تحت عنوان الإدارة المحلية في الجزائر، تناولنا فيه نشأة وتطور ومكونات الإدارة المحلية في الجزائر، أما المبحث الثاني تحت عنوان واقع خدمات الإدارة المحلية العمومية على مستوى بلديات الجزائر فتناول أدوار البلديات والخدمات الإدارية التي تقدمها، أما البحث الثالث تحت عنوان مظاهر تحسين خدمات الإدارة المحلية في بلديات الجزائر، فقد تناولنا فيه الفساد الإداري في الإدارة المحلية في الجزائر وإصلاحات واستراتيجيات ومظاهر عصرنة الخدمات العمومية في الجزائر.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر" بلدية قلمة نموذجاً"، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان التعريف بميدان الدراسة، تضمن تطور نشأة بلدية قلمة، وتضمن كذلك عرض للهيكل التنظيمي للبلدية، ودراسة حول واقع الخدمات العمومية التي تقدمها البلدية، أما المبحث الثاني تحت عنوان: الخدمات العمومية في الجزائر (بلدية قلمة نموذجاً) "تحليل البيانات"، حيث اشتمل على مراحل ومجالات الدراسة الميدانية، ثم تحليل بيانات المحصل عليها من للاستبيانات العينتين المختارتين، وعرض النتائج، أما البحث الثالث والأخير فهو عبارة عن مبحث تقييمي لمعيقات ومتطلبات تحقيق الجودة في الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر.

في الأخير التوصل إلى خاتمة شاملة حول موضوع الدراسة تحتوى على مجموعة من النتائج والتوصيات، والأفاق المستقبلية من أجل إثراء المزيد من البحوث العلمية من طرف الباحثين.

### صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات والمراجع المتعلقة بالخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية باعتباره موضوع جديد ويواكب التغيرات.
- تلقينا مجموعة من الصعوبات في ضل تربصنا على مستوى إدارة بلدية قلمة، صعوبة الحصول على وثائق رسمية من أجل توثيق المعلومات، صعوبة الحصول على معلومات دقيقة والتي تخدم الموضوع، التفاوت في ردود الأفعال بين مختلف الموظفين التي شملتهم العينة.

---

# الفصل الأول

---

الإطار المفاهيمي لـ: الإدارة المحلية، الخدمات

العمومية، جودة الخدمات العمومية

يعتبر الإطار المفاهيمي دورا محوريا وأساسيا لمختلف الأبحاث والدراسات، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل تحديد المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة المحلية، والخدمة العمومية، ثم البحث في أهمية وبعض أساليب تحقيق الجودة في الخدمات العمومية.

- الإدارة المحلية هي شكل من أشكال عدم التركيز الإداري، لها أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المحلية، وتقديم وتوفير الخدمات العمومية للمواطنين سواء كانت على مختلف مستويات المحلية مثال ( الولاية أو البلدية).

- تنامت وتحسنت الخدمات العمومية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث تهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين من جهة ومن جهة أخرى تحقيق التنمية داخل المجتمع، فجميع الدول تسعى إلى تحسين تقديمها للخدمات العمومية على مختلف أنواعها، كما أن الخصائص التي تمتاز بها الخدمات العمومية على باقي الخدمات قطاع الخاص فرضت لها مكانة حقيقية واهتمام كبير وواسع من طرف الفواعل الرئيسية داخل المجتمع.

- الاهتمام بجودة الخدمات ضروري من أجل تصميم خدمات جديدة ذات أهمية كبيرة لمقدمي ومستفيدي من هذه الخدمات، حيث تسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق الجودة في خدماتها المقدمة، وذلك بإتباعها العديد من الأساليب التحسين والعصرنة.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية.

يتناول هذا المبحث دراسة حول الإدارة المحلية كمفهوم وأهم العناصر الأساسية المتعلقة بها، والتي تخدم موضوع الخدمات العمومية في الإدارة المحلية، حيث سوف نقدم مجموعة من التعاريف التي قدمت للإدارة المحلية، مع إبراز البعض من خصائصها والتركيز على أهدافها، بالإضافة إلى تبيان مقوماتها ومستوياتها، وفي الأخير محاولين الوصول إلى ربط العلاقة بين الإدارة المحلية وبعض المفاهيم الأخرى.

## المطلب الأول: تعريف وأهداف الإدارة المحلية.

### أولاً: تعريف الإدارة المحلية.

الإدارة المحلية هي أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية،<sup>1</sup> حيث عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير أنه لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد قيام الدولة الوطنية أو القطرية الحديثة، ذلك أن الدولة الحديثة ازدادت أبعادها تجاه المواطنين، حيث أن الإدارة المحلية لم تحظ بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب، فقد بدأ الاهتمام بهذا الحقل العلمي من جانب رجال القانون والسياسيين أواخر القرن التاسع عشر، وبقيت دراسة الإدارة المحلية فرعاً من دراسة القانون العام، بناء على ذلك فإن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية لا يرجع تاريخه التشريعي إلى أكثر من القرن التاسع عشر، ففي إنجلترا لم يكن للمدن مجالس محلية يشترك فيها المواطنون قبل عام 1835م، ولعل أول تشريع صدر في هذا المجال هو قانون الإصلاح عام 1832م ثم توالى بعد ذلك ظهور التشريعات المنظمة للحكم المحلي به، أما فرنسا فلم تنشأ بها المجالس المحلية إلا في عام 1833م، ولم تعط تلك المجالس حق إصدار القرارات الإدارية إلا في عام 1884م.<sup>2</sup>

تعددت التعاريف التي تشرح لنا مفهوم الإدارة المحلية وذلك باختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون:

- عرفها الفقيه الفرنسي waline على أنها "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين".
- عرفها الفقيه john cherke على أنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمر التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية"،<sup>3</sup> وقد عرفها أيضاً "فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن

<sup>1</sup> - مصطفى الجندي، لإدارة المحلية واستراتيجياتها الجذور التاريخية - الفلسفة - الإدارة المحلية والتنمية - استراتيجية جديدة لتقسيم الجمهور إلى أقاليم إدارية اقتصادية، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1987)، ص 17.

<sup>2</sup> - بومدين طاشمة، "الحكم الراشد ومشكل بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، (ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، الشلف، يومي 17، 16 ديسمبر، 2008)، ص 4.

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، (الأردن: دار وائل للنشر، 2010)، ص 18.

المجتمع المحلي"، وقد عرفها أيضا "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية".

- عرفها على السفلان على أنها "نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية".

- عرفها فؤاد العطار في كتابه مبادئ في القانون الإداري على أنها "توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة وراقبتها".<sup>1</sup>

- يرى أيمن عودة المعاني على أنها "توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية و إشرافها".

عرفت على أنها "قيام الإدارات المحلية بإدارة نفسها، وتصريف شؤونها الخاصة"، كما عرفت بأنها "رقعة جغرافية مؤهلة أنشئت وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب القانون، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية"، تعرف أيضا على أنها "نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصفة المحلية وفق السياسة العامة للدولة وراقبتها"، عرفت كذلك على أنها "أسلوب من أساليب الإدارة يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات ذات طابع محلي تتمتع بشخصية اعتبارية، تمثلها مجالس محلية منتخبة من أبنائها، للإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".<sup>2</sup> تعرف كذلك على أنها "أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية". تعرف كذلك على أنها "شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية وراقبتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بشير شايب، مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي والفرق بينهما، على الرابط الإلكتروني :

[https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=589529571058699&id=566122860066037](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=589529571058699&id=566122860066037)، يوم: 2015/02/20، ساعة 15:00.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

<sup>3</sup> - عبد نور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة الإفريقية للعلوم السياسية، على الرابط الإلكتروني : [http://www.maspolitiques.com/mas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82:-j-](http://www.maspolitiques.com/mas/index.php?option=com_content&view=article&id=82:-j-) &catid=12:2010-12-09-22-56-15&Itemid=10#.VPgj0WeiBHC، يوم: 2014/12/28، ساعة 12:10.

ومن التعريفات السابقة نجد أن الإدارة المحلية تتميز بالخصائص التالية:

- وجود مصالح محلية تختلف عن المصالح القومية.
- إنشاء هيئات محلية منتخبة ومستقلة مهمتها إنجاز تلك المصالح.
- إشراف الحكومة المركزية على أعمال تلك الهيئات.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف الإدارة المحلية.

إن الهدف من نظام الإدارة المحلية هو إدارة مرفق محلي ذو نفع عام، وتزداد أهميتها كلما اقتربت الإدارة المحلية من المواطن،<sup>2</sup> كما تهدف الإدارة المحلية إلى تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي، حيث تسعى عن طريق وظائفها إلى تحقيق التنمية داخل المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو تنمية إدارية... الخ،<sup>3</sup> فعلى العموم فالإدارة المحلية لها مجموعة من الأهداف السياسة والإدارية والاجتماعية وأهداف أخرى تنموية.

فقبل التطرق إلى أهداف الإدارة المحلية لابد من تبيان أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة المحلية، فهناك العديد من الوظائف التي تمارسها مصالح وأقسام الإدارات المحلية على اختلاف أنواعها، حيث تحدد لنا أهداف ومجالات تخصص عملها يمكن حصرها إلى ما يلي:

أ - **الحفاظ الأمن والنظام العام:** تسيير شؤون الإدارة المحلية وتنظيمها، كما تعمل على صيانة المؤسسات وتفعيلها، وتساهم في راحة المواطنين من الضروريات اللازمة، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام.

ب- **ضمان المصلحة العامة المحلية:** تعمل الإدارة المحلية بتسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، كما تقوم بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات ومكنزات تنظيمية خاصة بالحالة المدنية من الولادات والوفيات.

ج- **الاتصال بالحيط والاستماع إلى المواطنين:** وتتم هذه العملية بإشراك المواطنين في مجريات الحياة التنظيمية المحلية وإعلامه بما يجري وإطلاعه على بعض الوثائق، وتسهيل مرور المعلومات بين المواطن والإدارات.

أما فيما يخص الأهداف الإدارية المحلية فيمكن تقسيمها على النحو التالي:

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - بسمة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، ص 258.

<sup>3</sup> - جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1988)، ص 3.

#### أ- الأهداف السياسية:

- تحقيق الديمقراطية والمشاركة المحلية: فتعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها الإدارة المحلية، فهي تركز على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات والشؤون المحلية تأسيسا على مبدأ حكم الناس لأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، حيث يمكن القول أن الإدارة المحلية تجسد لنا الديمقراطية، وأساسا وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي للدولة ككل.
- إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يعزز مهارات إدارة شؤون الدولة والحكم.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: إن نظم الإدارة المحلية يساهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسليمها داخل الدولة مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائيا.
- تقوية البناء السياسي والاقتصادي للدولة: تقوم بتوزيع الاختصاصات على مختلف المستويات، ويمكن من ظهور أثر ذلك عندما تتعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف في البناء التنظيمي للدولة، يؤدي إلى اختلال في النظام في أوقات الحروب أو الكوارث فيصاب الجهاز المركزي بالشلل والتعثر.<sup>1</sup>

#### ب- الأهداف الإدارية:

- تهدف الإدارة المحلية إلى تقديم الخدمات والإشراف على إدارتها حيث تلخص تلك الأهداف فيما يلي:
- تكوين الوحدات الإدارية تتكون من أقسام وإدارات ومصالح وتخصيص وتقسيم العمل في الأجهزة الإدارية المحلية.
  - التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية المحلية.
  - تدريب قيادات الإدارة المحلية والرفع من قدراتهم المهنية وتحقيق الكفاءة الإدارية.<sup>2</sup>
  - القضاء على البيروقراطية وخلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة على مستوى المحلى لتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.
  - تقريب المواطن من الإدارة، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها وقيمون ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

#### ج- الأهداف الاجتماعية:

- تساهم بربط الإدارة المحلية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرقي، "دور الحكومة في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، جامعة قالمة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، 2013-2014)، ص ص 34، 35.

<sup>2</sup> - محمد ناصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005)، ص ص 65 - 83.

- بناء ودعم وترسيخ الثقة بين المواطن والإدارة المحلية مبنية على احترام وحرية إرادة المواطن ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية، وضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
- تجسيد المواطنة عن طريق إحساس الأفراد بانتمائهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها للتنظيمات الحديثة.
- الإدارة المحلية تعتبر وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مقومات ومستويات الإدارة المحلية.

### أولاً: مقومات الإدارة المحلية.

هناك عدة مقومات رئيسية يجب توافرها حتى يتمكن نظام الإدارة المحلية من تحقيق الأهداف المرجوة منه.<sup>2</sup> إن النظام الإداري يقوم على توزيع السلطات ووظائفه الإدارية بين الإدارة المركزية أو هيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونياً على الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من الرقابة الإدارية، وبناء عليه يمكن تبيان مقومات وأركان التي تستمد عليها الإدارة المحلية على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### أ- هيئات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية:

تقسم الدولة هنا إلى عدد من الوحدات المحلية وفقاً لظروفها الخاصة مراعين أن تكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان ومدى تجانسهم والموارد المالية والاقتصادية، وتمنح لهذه الوحدات المحلية الشخصية المعنوية التي تعرف بأنها مجموعة من الأشخاص تستهدف تحقيق غرض معين أو مجموعة من الأموال تخصص لغرض ما.<sup>4</sup>

إن إضفاء الشخصية المعنوية العامة على الهيئات المحلية يحقق لها قدراً واسعاً من الحرية في التصرف ودعم الاستقلال الذي يجب أن يتمتع به في مواجهة السلطة المركزية، وأدى هذا إلى تأكيد الشخصية المعنوية للوحدات المحلية من الناحية الفقهية والقانونية،<sup>5</sup> ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها ما زالت مرتبطة بالإدارة المركزية لذا

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرقي، مرجع سابق، ص 35، 36.

<sup>2</sup> - ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرقي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>4</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 47.

<sup>5</sup> - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص 16.

فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها.

### ب- إنشاء وقيام أجهزة محلية مستقلة:

الركن الثاني من أركان الإدارة المحلية هو وجود مجالس محلية منتخبة تتولى إدارة الشؤون الإدارية المحلية، تتمتع بنوع من الاستقلال، وفي هذا السياق يتمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته في إنشاء وإدارة وإشراف عمل المرافق المحلية داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها، ويكون لديه القدرة الذاتية والمالية والإدارية للقيام بالواجبات الموكلة إليه، ولعل من أهم العوامل التي تتضمن استقلال المجالس المحلية يمكن أن نصنفها إلى ما يلي:

#### 1- الاستقلال الإداري للهيئات المحلية:

إن تتمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية مستقلة تعني صناعة شخصية معنوية لتؤكد استقلالها وعدم تبعيتها للسلطة المركزية، فموجب هذه الشخصية المعنوية يكون لها كيان قانوني مستقل عن السلطة المركزية وممثليها ويعد الاستقلال الإداري إلى جانب الاستقلال المالي من نتائج الشخصية، وحتى يتحقق الاستقلال الإداري للهيئات يجب أن تستند إلى القانون الذي يحوله توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة من خلال إعطاء بعض الأجهزة استقلال قانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك حقوق والتزامات وتحمل المسؤوليات.

#### 2- الأسلوب الانتخابي:

بموجب هذا يقوم سكان الوحدة المحلية باختيار أعضاء المجلس البلدي لوحدتهم المحلية بأنفسهم، ويعتبر هذا الأسلوب الأمل في تشكيل المجالس المحلية،<sup>1</sup> فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها، ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الأقاليم أو البلاد أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي، فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها. حيث انقسم الفقهاء في آرائهم إلى فريقين:

- الفريق الأول يدعم فكرة قيام المجالس المحلية على أساس الانتخاب، وحثهم بذلك هو تكريس معنى استقلال المجالس المحلية، والأمر الآخر هو تلاءم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب.

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرقي، مرجع سابق، ص 41.

- الفريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق نظام اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعيين.<sup>1</sup>

### ج- الخضوع للرقابة الإدارية:

يعتبر استقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية، وتأخذ هذه الرقابة عدة أشكال والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الرقابة على الهيئات ذاتها:

بمقتضى هذه الرقابة أن تختص السلطة التنفيذية لإيقاف وحل هذه المجالس المحلية، حيث عدم جواز حل المجالس الشعبية إلى إسناداً لمبدأ المشروعية، وكذلك عدم جواز حل المجلس الشعبي إلا بموجب اختيار الشعب وبطريقة ديمقراطية.

#### 2- الرقابة على الأشخاص:

تمارس السلطة الوصية رقابتها على الأشخاص المعنيين بالوحدات المحلية، كما لها أيضاً وفق إجراءات معينة ممارسة وصايتها الإدارية على الأشخاص المنتخبين.

ومن أهم مظاهر الرقابة الإدارية على الأشخاص والقائمين على الإدارة وتسيير الهيئات المحلية:

- توقيف العضو المنتخب بهيئات الإدارة المحلية لمدة محددة عن ممارسة المهام.
- الإقالة لأسباب عملية، كتولي العضو المنتخب لمهام إدارية في جهة أخرى.
- العزل أو الطرد أو الفصل بسبب إدانته لارتكاب أعمال مخالفة للقانون.<sup>3</sup>

#### 3- الرقابة على الأعمال:

يعد أكثر الأنواع استعمالاً في الرقابة، ونعني بها رقابة السلطة التنفيذية على أعمال المجلس سواء كان العمل مخالف للقانون أو كان غير ملائم.

● **التصديق والإلغاء:** تنص القوانين المتعلقة بالإدارة اللامركزية على أن قرارات ومداولات وتصرفات تلك الإدارة باطلاع السلطة الوصية عليها قبل تنفيذها.

<sup>1</sup> - محمد محمود الطعمانية، "نظم الإدارة المحلية" المفهوم والفلسفة والأهداف"، (ورقة مقدمة للملتقى العربي الأول في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان 18، 20 أوت، 2003)، ص 10.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرقي، مرجع سابق، ص 42.

• **الحلول:** يمكن في حالات معينة للسلطة الوصية أن تحل مكان ومحل الإدارة المحلية للقيام بتصرفات وأعمال هي أصلا من صلاحيات واختصاصات هذه الأخيرة.

ويمكن أن نحدد أربع أوجه للرقابة على الأعمال:

• **الرقابة التشريعية:** تنشأ الوحدات المحلية بواسطة السلطة التشريعية، فالأمر يستلزم دائما في حالة إنشائها وإلغاء الوحدات المحلية إصدار قانون من السلطة المختصة، وأحيانا فإنها لا تحل إلا بقانون.

• **الرقابة الشعبية:** يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجالس المحلية للتأكد من قيام الأعضاء والموظفين فيها بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وتختلف صور هذه الرقابة باختلاف نظم الإدارة المحلية المطبقة في الدول.<sup>1</sup>

ثانيا: مستويات تنظيم الإدارة المحلية.

تختلف أساليب تنظيم الإدارة المحلية ومستوياتها من دولة إلى أخرى باختلاف الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية لكل دولة، فنجد أن نظام الإدارة المحلية إما قائم على نظام المقاطعات أو نظام المحافظات أو نجده قائم على نظام الولايات والبلديات.<sup>2</sup>

أ- نظام المقاطعات أو المحافظات:

المقاطعات والمحافظات عبارة عن مساحة جغرافية كبيرة نسبيا تظم عدد من المدن والقرى، يستهدف تجميعها الاقتصاد في النفقات وتسهيل التخطيط وتأخذ كثير من الدول بتقسيم وحداتها المحلية إلى مقاطعات ومن هذه الدول نجد: (مصر إنجلترا، الولايات المتحدة الأمريكية).<sup>3</sup>

وتعرف على أنها مجتمعات حضرية بالكامل أو مزيج من الحضرية والريفية والمحافظات الحضرية بالكامل لا يكون بها مراكز، فقد تكون مدينة واحدة كبيرة مقسمة كما هو الوضع في محافظة القاهرة والإسكندرية.

حيث نجد أن النظام الإنجليزي يقوم على نظام المقاطعات، فقد مر نظام الإدارة المحلية في بريطانيا في العقود الماضية بعدة محاولات لتطويرها وكانت محاولات التغيير شديدة في بريطانيا، إذ كانت الإدارة المحلية فيها وحتى 1934م تتكون من مناطق إدارية ومحلية كالمقاطعات والمراكز (الحضرية، الريفية) والأحياء (كبيرة، وصغيرة)، غير أن في سنة 1972م.

<sup>1</sup> - عتيقة جديدي، "إدارة الجماعات المحلية في الجزائر (بلدية بسكرة نموذجا)"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسية عامة وإدارة محلية، 2012-2013)، ص 48، 50.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> - هاني عرب، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، (مصر: ملتقى البحث العلمي، 2008)، ص 36.

صدر قانون نظام الحكومة المحلية government local وبدأ تطبيقه في إنجلترا عام 1974م وفي ويلز وإيرلندا الشمالية 1972م وفي اسكتلندا 1973م.<sup>1</sup>

أما في مصر يقسم إقليم الدولة إلى 26 محافظة، تضم كل واحدة منها عدد من المدن والقرى، ويكون لها مجلس محلي، ومجلس تنفيذي يرأسه محافظ الإقليم، كم أن الولايات المتحدة الأمريكية تشمل ما يقارب 3000 مقاطعة.<sup>2</sup>

## ب- نظام البلدية والولاية:

تأخذ معظم الدول على اختلاف أنظمتها السياسية بنظام الإدارة المحلية، حيث أصبح من مظاهر الدولة الحديثة، وقد أخذت معظم الدول تتبع أسلوب اللامركزية المرفقية والإقليمية ممثلة في الإدارة المحلية، "البلدية والولائية" باعتبارها أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية. فمع ازدياد وظائف ومهام السلطة المركزية أسندت مهمة إدارة المرافق المحلية إلى سلطات محلية منتخبة تمثلت في الولاية والبلدية أو ما يطلق عليها بالجماعات المحلية.

### 1- البلدية:

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري للدولة كونها تشكل قاعدة للمجتمع، وقد حظيت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والأساسية التي سنت الإطار القانوني للبلدية.<sup>3</sup> فهي عبارة عن جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية، كما أنه أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم وطاقاتهم للمشاركة في العملية التنموية في المدى القصير وعلى المدى الطويل.<sup>4</sup>

عرفت على أنها "وحدة أو هيئة لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري كما أنها الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية أو القاعدة السياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية" وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة (1) من القانون رقم (80/90) المؤرخ في 17 أبريل 1990م المتعلق بقانون البلدية كما يلي "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وقد عرفها قانون البلدية لسنة 1997م بأنها "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عتيقة جديدي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - هاني عرب، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> - وفاء افالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>4</sup> - عتيقة جديدي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>5</sup> - عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مرجع سابق.

فالبلدية في معظم الدول هي أقرب الهيئات الرسمية إلى المواطنين، حيث تعايش مشاكلهم اليومية وتعمل على تلبية حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية... الخ، وفي إطار الصلاحيات والاختصاصات التي يخولها لها القانون، تدار البلدية في الجزائر من طرف المجلس الشعبي البلدي ورئيسه، الذي يمثل الهيئة الشعبية التي تسهر على السير الحسن لشؤون البلدية.

## 2- الولاية:

تعتبر الولاية كوحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات لامركزية الإدارية وهي تمثل السلطة القومية على البلدية.<sup>1</sup> تعد الولاية همزة وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المنحزة عن مصالح الدولة ككل واحتياجات المصلحة العامة في الدولة، تقوم الولاية كمؤسسة وكنظيم اجتماعي أساسا على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية،<sup>2</sup> تحتوى الولاية على مجموعة من البلديات التابعة لإقليمها.

عرفت الولاية المادة (1) من الأمر 69-38 المؤرخ في 23 مايو 1969م المتضمن قانون الولاية في الجزائر بأنها "جماعة إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي أيضا جهة إدارية للدولة".<sup>3</sup>

الولاية هي الوعاء التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية *pouvoir décentralisé* والسلطة *pouvoir déconcentré* ومن ثم التمايز والفعالية، التي تجعل من الولاية أجمع مراكز القرار التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقق الانجاز الفعلي لمشاريع الدولة، والولاية تجمع الفاعلين التاليين: المجلس الشعبي الولائي، والوالي والمجلس التنفيذي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وفاء افالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - وفاء افالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>4</sup> - عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية مقارنة سيكولوجية، (الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص 82.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة المحلية ببعض المفاهيم الأخرى.

أولاً: الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري.

تعتبر الإدارة المحلية أحد أساليب عدم التركيز الإداري، حيث توزع الوظيفية الإدارية بمقتضى هذا النظام بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروع أخرى في الإدارات المحلية في جميع مناطق الدولة، ويتطلب عدم التركيز الإداري تفويض الممثلين للوزارات والدوائر المركزية في أقاليم الدولة صلاحيات اتخاذ القرارات والبت النهائي في بعض الأمور الإدارية للجهات المحلية والإقليمية،<sup>1</sup> كما يعتبر أسلوب عدم التركيز الإداري ضرورياً لحسن سير عمل الجهاز الإداري في الإدارة المحلية، وتحقيق المهام والمسؤوليات والواجبات الإدارية الملقاة على عاتقه.<sup>2</sup>

ولقد عرف عدم التركيز الإداري على أنه "توزيع السلطة ما بين جهات متعددة، بحيث لا تتركز في يد الحكومة المركزية فقط بل تشاركها هيئات أخرى إقليمية أو مرفقية أو سياسية"، كما يعرف كذلك على أنه "عملية نقل بعض صلاحيات الموظفين الحكوميين في العاصمة إلى موظفين محليين في الأقاليم، يقومون على إدارة فروع بعض الوزارات الحكومية في الأقاليم المحلية، وقد تلجأ الدول إلى هذا الخيار مع تزايد المهام الإدارية للحكومة واتساع رقعة الدولة وتباعد أقاليمها عن العاصمة".<sup>3</sup>

بالرغم من أن الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري ينتميان إلى موضوع التنظيم الإداري، إلى أنه يوجد العديد من أوجه الاختلاف نذكر منها ما يلي:

- الإدارة المحلية تحت صور اللامركزية الإدارية، في حين يعد عدم التركيز الإداري أحد صور المركزية الإدارية.
- يترتب على الإدارة المحلية تعدد في الأشخاص المعنوية العامة، حيث تكون كل الوحدات الإدارية المحلية مستقلة عن الإدارة المركزية من جهة، وكذلك عن غيرها من وحدات الإدارة المحلية من جهة أخرى، في حين لا يترتب على الأخذ بعدم التركيز الإداري تعدد في الأشخاص المعنوية العامة.
- الإدارة المحلية تقوم أساساً على اعتبارات سياسية، فهي مظهر من مظاهر الديمقراطية يتمكن الأفراد من خلالها من المشاركة في صنع القرار واختيار ممثليهم لإدارة مصالحهم المحلي، أما عدم التركيز الإداري فلا يمثل سوى فن إداري يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية دون النظر للاعتبارات السياسية أو الديمقراطية.

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> - علي خطار، الإدارة المحلية، (عمان: دار وائل للطباعة ونشر، 2002)، ص 18.

<sup>3</sup> - بشير شايب، مرجع سابق.

- تصدر التصرفات القانونية باسم الدولة في نظام عدم التركيز الإداري ممثلة بالسلطة المركزية، بينما تتخذ هذه التصرفات القانونية في نطاق الإدارة المحلية باسم وحدات الإدارة المحلية وتكون بعيدة على سلطة المركزية.

- يخضع الموظفون في فروع ومديريات الوزارات في الأقاليم في ظل عدم التركيز الإداري للسلطة الرئاسية، حيث تخول للرئيس الإداري ممارسة جملة من الاختصاصات على أشخاص وأعمال مرؤوسيه، في حين تخضع هيئات الإدارة المحلية للوصاية الإدارية والتي تختلف عن السلطة أو الرقابة الرئاسية.<sup>1</sup>

### ثانيا: الإدارة المحلية والحكم المحلي.

هناك اختلاف حول تحديد مدلول كل من مصطلحي الإدارة المحلية ومصطلح الحكم المحلي، ظهرت وجهات نظر حول مفهومين، ترى وجهة النظر الأولى أن كلا المصطلحين مترادفين فهو يشير إلى نظام واحد هو اللامركزية الإدارية الإقليمية واختلاف بينهما في اللفظ فقط، أما وجهة النظر الثانية فتري بأن المصطلحان غير مترادفان مع أنهما يعبران عن أسلوب واحد من أساليب التنظيم الإداري، حيث يرون أن كل مصطلح له خصائص وسمات ومع ذلك فهم يحصرون هذين النظامين في نطاق دائرة التنظيم الإداري.<sup>2</sup>

يتشابه مفهوم الحكم المحلي مع مفهوم الإدارة المحلية على اعتبار كلا النظامين يهتمان بإدارة شأن محلي ما في بلد ما وفق ترتيبات وصلاحيات ومهام يحددها القانون، إلا أنه توجد علامتين فارقتين في كلا النظامين هما:

أ- اللامركزية: هي توزيع للسلطات بين الحكومة المركزية ومجالس منتخبة محلية ومستقلة، تمارس مهامها في إطار وصاية ورقابة الحكومة المركزية، ويمكن هنا تمييز نوعين من اللامركزية أحدهما إقليمية وتعني الاعتراف بالاستقلال لإقليم معين، والثانية لامركزية إدارية وتعني الاعتراف لبعض المرافق العامة بالاستقلالية التي تسمح لها بإدارة الشأن العام كالجامعات والمستشفيات، وتنقسم اللامركزية الإدارية إلى:

1- اللامركزية الإقليمية: تعني قيام مجموعة من ممثلي سكان الإقليم الذين يختارون عن طريق الانتخاب بممارسة مهام إدارة الشأن المحلي ضمن هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية.

2- اللامركزية المصلحية: تعني قيام هيئة عامة بممارسة مهامها على إقليم محدد أو مجموعة أقاليم، وهذا النمط من الإدارة يرتبط بمصلحة اقتصادية وتجارية في الغالب، وتلجأ إليه الدولة للإفلات من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية بغية إعطاء نجاعة أكثر لمؤسساتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية، (الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع، 2010)، ص 20، 21.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> - بشير شايب، مرجع سابق.

ب- الاستقلالية: تحدد درجة استقلالية الجماعة المحلية عن الحكومة المركزية في تسيير شؤونها وطبيعة تلك الاستقلالية من حيث كونها استقلالية إدارية، كما هو الشأن في الدول الموحدة، أو تتعداها إلى مجالات التشريع والتنفيذ، وهو ما يعطيها شكل الاستقلالية السياسية وهو شأن الحكم المحلي في الدول الفدرالية، أو في الأقاليم المستقلة ذاتيا.

ومما سبق يمكن أن نقدم تعريف للحكم المحلي، حيث عرف على أنه "الحكم الذي يتميز بصلاحيات واسعة واستقلالية من خلال المهام التي يؤديها في ظل سيادة الدولة، هذه الصلاحيات المكتسبة عن طريق تنازل الحكومة المركزية عنها لفائدة المجالس المحلية"، وقد عرفه آخرون على أنه "نظام شامل تتنازل بموجبه الحكومة المركزية عن بعض صلاحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية لفائدة جماعات محلية مستقلة، تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد".

والحكم المحلي يعتبر عند بعض الدارسين لتطورا للإدارة المحلية Local Administration إلى الحكم المحلي Local Government والحكم الذاتي Self Government والاختلاف بين كل هذه المفاهيم إلا بمدى درجة الاستقلالية واللامركزية، ويرسمون مسار التطور من عدم التركيز الإداري إلى الإدارة المحلية ثم الحكم المحلي ثم الاستقلال الذاتي.

### ثالثا: الإدارة المحلية والتنمية المحلية.

يعتمد مفهوم التنمية المحلية على عدد من المعايير التي يجب توفرها مثل إشراك القطاعات الفاعلة في الوسط الجغرافي المحلي، استحداث نظم ومؤسسات للشراكة، دراسة المجال المحلي وتحليله، ووضع برامج عمل على ذلك الأساس، التخلص من مركزية قرارات التنمية وتمركزها في مناطق معينة.<sup>1</sup>

وقد عرفتها هيئة الأمم المتحدة على أنها "عملية مخططة لخلق ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، ككل وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على المشاركة الفعلية ومبادرة المجتمع ككل"<sup>2</sup>، وقد عرفت كذلك على أنها "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسن بشير، محمد نور، التنمية المحلية، المفهوم والخيارات، على الرابط الإلكتروني: <http://www.sudanile.com/index.php?optio>، يوم: 20/02/2015، ساعة 12:00.

<sup>2</sup> - بلقاسم نوبصر، "التنمية والتغيير في نسق، القيم الاجتماعية (دراسة سوسولوجية ميدانية بأحد مجتمعات المحلية بمدينة سطيف)"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة: قسم علم الاجتماع، 2009-2010)، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد حاجي، التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية، ص 4، على الرابط الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/media/4927/b206.doc>، يوم: 20/02/2015، ساعة 12:20.

إن العلاقة التي تربط بين الإدارة المحلية والمجتمع المحلي، تكمل في اعتماد الإدارة المحلية على مجموعة من الأساليب والخيارات المتاحة، تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي على المستوى المحلي، فالإدارة المحلية بمثابة أداة تهتم وتسعى إلى تنمية المجتمع المحلي، فقد عرفت تنمية المجتمع المحلي على أنها "عملية تتحد فيها جهود أفراد المجتمع المحلي وجهود السلطات الحكومية بغية تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع المتكامل حياة المجتمع وحياة الأمة التي ينتمي إليها ويمكنه من العطاء المثمر الفعال الذي يحقق التقدم والتطور القومي"، وتعرف كذلك على أنها "مجموعة من الوظائف والأنشطة التي ترمي إلى تحسين مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية"، وتعني كذلك "مجموعة السياسات والمشروعات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات".

#### • أهم الأسس الواجب إتباعها لإحداث تنمية المجتمع المحلي:

- إتباع الأساليب العلمية في وضع السياسات التنفيذية الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي وحل مشاكله.
  - إشراك السكان المحليين في إعداد خطط وبرامج التنمية الخاصة بمناطقهم المحلية وتنفيذها، وتدريبهم على ممارسة المبادرة وتحمل المسؤولية.
  - الاعتماد والاستعانة بالخبرات الفنية والاستشارية المتوفرة خارج المجتمع المحلي.
  - أهمية دور القيادات المحلية الواعية والقادرة على إحداث التغيير في المجتمعات المحلية نحوى الأفضل.
  - نشر الوعي لدى مواطني المجتمعات المحلية لتقبل المتغيرات والتطورات وعدم مناهضتهم له.
  - التأكيد على أن تنمية المجتمع المحلي جزء من مفهوم تنمية المجتمع الكلي للأمة.<sup>1</sup>
- وبالتالي فإن تنمية المجتمع المحلي يشير إلى تلك الوحدة الاجتماعية التي يشعب الأفراد من خلالها كل حاجياتهم اليومية داخل نطاق مكاني محدد، وبالتالي يكون المجتمع المحلي الوحدة الأساسية الأولى من وحدات التنظيم التي تستوعب حياة الفرد كلها، ولها القدرة على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية والفيزيولوجية للمجتمع المحلي،<sup>2</sup> فيجب على الإدارة المحلية الأخذ بعين الاعتبار كل تلك الاحتياجات وضمان توفيرها وتلبيتها وصولاً إلى تنمية المجتمع المحلي.

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 138، 139.

<sup>2</sup> - بلقاسم نوبصر، مرجع سابق، ص 19.

## المبحث الثاني: مفهوم الخدمات العمومية.

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل لمجموعة من المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية، حيث سوف يتناول مجموعة من تعريفات للخدمة بصفة عامة، ومجموعة من تعريفات للخدمات العمومية بصفة خاصة، والخصائص التي تميز الخدمات العمومية عن خدمات قطاع الخاص، كما سوف يتناول أنواع الخدمات العمومية في شكل مجموعة من التصنيفات، ثم الوصول إلى ربط العلاقة بين الخدمات العمومية والوظيفة العمومية باعتبارها محدد رئيسي لنوع الخدمة العمومية المقدمة، وكذلك ربط العلاقة بين الخدمات العمومية والموظف العمومي باعتباره شخص مقدم للخدمات العمومية، وفي الأخير ربط العلاقة بين إدارة العمومية والمواطن باعتبار هذا الأخير المستفيد من الخدمات العمومية المقدمة.

## المطلب الأول: تعريف الخدمات العمومية.

### أولاً: تعريف الخدمة.

يمكن إعطاء العديد من التعريفات للخدمة وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب حيث كل واحد منهم يعطي اتجاهها محددًا لمفهوم الخدمة.

- عرفها الباحث GRONOOS على أنها "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضرورياً أن يحدث عن طريق التفاعل ليس المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل".<sup>1</sup>

- عرفها الباحث KOTLER على أنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج منها أية ملكية وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون مرتبطاً به".

- عرفها الباحث Jean Lapeyre على أنها "ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون، دون أن يتطلب ذلك الإنتاج شيء مادي ملموس".<sup>2</sup>

- عرفتها الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة على أنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباط بسلعة معينة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (الأردن: دار وائل للنشر، ط 4، 2008)، ص 20.

<sup>2</sup> - عائشة عتيق، "جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة)"، (رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، 2011-2012)، ص ص 15، 16.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، (الأردن: دار زهران لنشر والتوزيع، 2007)، ص 32.

عرفها كل من الباحثين Bitnerugn و Zaithmal على أنها "تمثل أعمال وعمليات وإنجاز وإن جميع الأعمال والعمليات تقود إلى إنتاج شيء غير ملموس".<sup>1</sup>

- تعرف كذلك على أنها " تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات، وأنها تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بحيث تتوافق معها توافق متناسقا ومنسجما".  
- عرفت كذلك "جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا والقبول لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ".<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف الخدمة العمومية.

إن مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمات المدنية تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة،<sup>3</sup> حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وذلك لاختلاف جوانب دراستها من طرف الباحثين والكتاب.

- عرفت على أنها "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها".<sup>4</sup>

- عرفت مدرسة الخدمات العمومية على أنها "الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة، إنما توفر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية: هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"، كما عرفت كذلك أنها "الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا

<sup>1</sup>- دلال السويسي، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، 2011-2012)، ص 38.

<sup>2</sup>- صفاء محمد هادي الجزائري وآخرون، "قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام - البصرة"، ص 11، على الرابط الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=48931>، يوم: 2015/02/22، ساعة 13:00.

<sup>3</sup>- عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، (مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، 2009-2010)، ص 40.

<sup>4</sup>- نور الدين شونفي، المناجمت العمومي، ص 2، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Application-of-electronic-administration.pdf>، يوم:

2015/02/22، 13:45.

من طرف مجموعة من المصالح العمومية".<sup>1</sup> عرفت كذلك بأنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين والدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية أي أن المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة لهيكل الدولة".<sup>2</sup>

- تعرف كذلك على أنها "مشروع يعمل بانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين".<sup>3</sup>

وتعرف إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث "هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعيا بآثار الأنشطة التي يقوم بالتنظيم على محيطه الاقتصادي والاجتماعي، وأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم الإدارة، وليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله. كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب: مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف الايكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي، مدى تأثرها بالمظهر المؤسساتي من خلال علاقتها بالجمهور، ومدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها، ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها".<sup>4</sup>

يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين أساسيين وهما:

#### أ- مفهوم الخدمة العامة كعملية.

اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات ومخرجات.

أما بنسبة للمدخلات فهي تتكون من:

**1- الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية (دراسة على قطاع بريد والاتصالات في الجزائر)"، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006-2007)، ص 55.

<sup>2</sup> دلال السويسي، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

<sup>3</sup> رشيد فريح، "الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري دراسة حالة: القناة الأولى"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير مؤسسات إعلامية، 2008-2009)، ص 127.

<sup>4</sup> شريفة رفاع، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، عدد 6، 2008، ص 105.

2- الموارد: يمكن أن تصبح الموارد والأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمات المقدمة من المنظمات العامة.

3- المعلومات: أحد أنواع المدخلات في عملة الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع جانب الحديث للخدمة العمومية.

ب- مفهوم الخدمة العامة كنظام.

1- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: (Service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

2- نظام تسليم الخدمة: (service delivery) حيث وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للمواطنين طالبي الخدمة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الخدمات العمومية.

أولاً: خصائص الخدمات العمومية.

الخدمات العمومية متنوعة ومختلفة حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري، وخدمات أخرى ذات طابع صناعي وتجاري، وإضافة إلى هذا الاختلاف هناك أوجه مشتركة مميزة للخدمة العمومية، ويمكن تصنيفها في خاصيتين وهما:

أ- منطلق المصلحة العامة:

وضع Rolland ثلاثة قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية وهذه القواعد تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية:

إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789م، ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات، وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين من المساواة وهما:

<sup>1</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 40، 41.

<sup>2</sup> - دلال السويسي، مرجع سابق، ص 42.

• **مساواة المستعملين:** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

• **مساواة غير المستعملين:** وتكون هنا المساواة بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل، وأيضا كل من يتعاونون مع المصلحة العمومية موردين أو منتجين، الذين لأجل حمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز وسع هذا المفهوم.

### 2- مبدأ الاستمرارية:

باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة المؤدات حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمرارها حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية.<sup>1</sup>

### 3- مبدأ الملائمة:

تعني الملائمة ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور،<sup>2</sup> حيث يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات وحاجيات الجمهور المستهدف، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية يجب أن تنسجم، بتحسين نوعية وكمية أداءها، وقد أعتبر ولذلك اعتبر مبدأ الملائمة كأساس وله أهمية كبيرة لمبدأ الاستمرارية.<sup>3</sup>

وتوجد هناك اقتراحات أخرى لبعض الكتاب بإضافة قاعدتين وهما:

• **أبدأ الحيادية:** الذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العمومية واخذ بالاعتبارات الأخرى.

• **مبدأ المجانية:** والذي يعني أن تستغل المصلحة العمومية بدون مقابل،<sup>4</sup> قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.

<sup>1</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> - دلال السويسي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 125.

<sup>4</sup> - دلال السويسي، مرجع سابق، ص 43.

## ب- الاستقلالية اتجاه السوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا، لذلك سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

### 1- غياب منطلق السوق:

المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها، وكجزءا لحسن تعاملها مع السوق، ومن هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تقدم خدماتها لزبائن أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟ للإجابة على السؤال نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري والأخرى ذات الطابع الصناعي والتجاري فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تباع بالمعنى الحقيقي ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء ولذلك لا يمكن اعتبار حجم الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المؤدات.

### 2- حضور المراقبة العمومية:

محدودية سلطة السوق هي معونة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار، إلى استقلالية كاملة تجاه السوق.<sup>1</sup>

### ثانيا: أنواع الخدمات العمومية.

لقد قدم العديد من التصنيفات للخدمات العمومية على حسب اتجاهات ودراسات الباحثين، حيث صنف الباحث **Léveque** الخدمات العمومية بناء على نوع الخدمة (خدمات جماعية أو فردية)، بناء على نوع الاستهلاك (إجبارية، اختيارية)، ومن حيث طريقة الحصول عليها (مجانية أو بمقابل)، ومن حيث طريقة التمويل (عن طريق الميزانية العامة أو عن طريق ضرائب، أو مدعمة من طرف دول أخرى).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص ص 126، 127.

<sup>2</sup> - شريفة رفاع، "نحو إدماج تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007-2008)، ص 15.

أ- تصنيف الخدمات العمومية حسب النظام الخدمة.

### 1- نظام الخدمة العامة المفتوحة.

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية)، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 2- نظام الخدمة العامة المقفلة.

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.<sup>1</sup>

وعلى العموم يمكن أن نلخص أنواع الخدمات العمومية حسب التصنيفات التالية:

#### ب- حسب طبيعة نشاط الخدمة:

1- خدمات إدارية: الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي، (مثال: استخراج الوثائق من مصالح الحالة المدنية في البلديات).

2- خدمات اقتصادية وتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية التجارية والصناعية (مثال: شركة الكهرباء والغاز، شركات المياه).

3- خدمات اجتماعية وثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية تتميز بالطابع الاجتماعي والثقافي (مثل: المستشفيات، المدارس).

#### ج- حسب طبيعة الخدمة المقدمة:

1- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها (مثال: الحصول على الأفراد على الماء أو الكهرباء عند طلبها).

2- خدمات جماعية: الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها (مثال: الإنارة العمومية).

<sup>1</sup> - عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

د- حسب طبيعة استهلاك الخدمة:

1- استهلاك إجباري: وهي الخدمات التي تكون ضرورية الحصول عليها، وتوفيرها سواء للفرد أو للجماعة (مثال: الأكل، المسكن).

2- استهلاك اختياري: وهي الخدمات التي يكون الحصول عليها اختياريًا (مثل: شراء سيارات، شراء معدات صناعية).

هـ- حسب طريقة تحمل تكلفة الخدمة:

1- خدمة مجانية: الخدمات التي تقدم بدون مقابل تتحمل الخزينة العمومية تكلفتها كليًا (مثل: التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية).

2- خدمات بمقابل: يتحمل تكلفتها كليًا أو جزئيًا المستفيد منها (مثل: الكهرباء، الماء، الهاتف).

3- خدمات مدعومة: يتحمل تكلفتها جزئيًا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها (النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز).<sup>1</sup>

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمات العمومية حسب المعيار التسويقي إلى:

• **الخدمات مسوقة:** يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (مثلا: الكهرباء، الغاز، الماء، أو تكون مدعومة جزئيًا من الخزينة العمومية مثلاً: نقل عمومي، سلع وخدمات).

• **الخدمات غير مسوقة:** يتمثل في الخدمات غير المسوقة والمقدمة والمفروضة على الجميع مواطنين ومقيمين (من قبل القوة العمومية، والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الإيرادات العامة للدولة) من الحصيلة الجبائية خصوصاً. (مثلاً: الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية، حماية البيئة).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - اسيا بلخير، محاضرة بعنوان: أنواع الخدمات العمومية، ألقيت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قالة، مقياس تسير عمومي، يوم: 2014/11/04، ساعة 8:00.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص3.

المطلب الثالث: علاقة الخدمات العمومية ببعض المفاهيم الأخرى.

أولاً: الخدمات العمومية والوظيفة العمومية.

يتم توفير وتقديم الخدمات العمومية من طرف المؤسسات العمومية • على اختلاف أنواعها، فالمؤسسة العمومية تتكون من مجموعة من الوظائف والأعمال تحدد لنا طبيعة وأهداف المؤسسة العمومية، ونوع الخدمات العمومية التي تقدمها تلك المؤسسة.

حيث عرفت الوظيفة العمومية على أنها: "كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، تتألف من مجموعة من الأعمال المتشابهة ومتجانسة، توجب على القائم بها التزامات مهنية مقابل تمتعه بحقوق محددة، وقد يتضمن العمل الواحد عدة وظائف، يرتبط بعضها ببعضها الأخر".<sup>1</sup>

والغرض من وجود الوظيفة العمومية هو تقديم الخدمات العمومية والمدنية للمواطنين، خدمة الصالح العام وتلبية مختلف الاحتياجات وتسهيل الإجراءات، يمكن أن نحصر مفهومها في مفهوم موضوعي مادي ومفهوم آخر عضوي شكلي.

• **المفهوم الموضوعي المادي:** يتم التركيز على ما تقوم به الإدارة في المؤسسة العمومية من أعمال ومهام بواسطة موظفيها دون البحث في أحوال الموظفين ومراكزهم القانونية إلى غير ذلك من مسائل جوهرية.

• **المفهوم الشكلي أو العضوي:** كل الأشخاص الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة وتقديم الخدمات العامة، لذا فهو يركز على النظام القانوني الذي يطبق على مجموع العاملين بالإدارة.<sup>2</sup>

فالوظيفة العمومية تهدف إلى تحقيق الصالح العام والمنفعة العمومية مع ضمان استمرارية والملائمة في الوظيفة، حيث تقوم بعملية إدارة والتخطيط وتنفيذ سياسيات وإجراءات عمل عند تقديمها للخدمات العمومية، ومن الدراسة السابقة للخدمة العمومية والوظيفة العمومية يمكن أن نحدد العلاقة التي تربط ما بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم (1): شرح العلاقة التي تربط بين الخدمات العمومية والوظيفية العمومية.

• **المؤسسة العمومية:** "هي مؤسسة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة، وتقوم بإنشائها الدولة وتخضع بذلك السلطة العامة، والغرض منها النفع العام"، أنظر: (دلال السوسي، مرجع سابق، ص33).

<sup>1</sup> فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، (بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991)، ص 11.

<sup>2</sup> محمد انس قاسم، مذكرات في الوظيفة العام، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989)، ص19.

العلاقة	شرح العلاقة
نطاق الخدمة	الوظيفة العمومية تحدد نطاق تقديم الخدمات العمومية، سواء كانت الخدمات على المستوى المحلي أو على المستوى المركزي.
الجمهور المستهدف	الوظيفة العمومية تحدد نوع الجمهور المستهدف للخدمة العمومية، سواء كانت موجهة لجماعة أو موجهة لفرد واحد.
نوع الخدمة	الوظيفة العمومية تحدد نوع الخدمة المقدمة، سواء كانت خدمة إدارية أو خدمة اقتصادية أو خدمة اجتماعية ثقافية.
الحصول على الخدمة	الوظيفة العمومية تحدد شروط وكيفية الاستفادة والحصول على الخدمات العمومية سواء كانت في شكل شروط أو إجراءات إدارية أو مالية.

#### المصدر: إعداد الطالبين.

مثال: إحدى الوظائف العمومية مثل وظيفة عون إداري في الحلة المدنية: يمكننا من خلال هذه الوظيفة تحديد نوع الخدمة التي تقدمها هذه الوظيفة على أنها خدمة عمومية في الإدارة المحلية، متوفرة على النطاق المحلي، تستهدف خدمة فرد واحد، وإجراءات الحصول على هذه الخدمة قد يكون مثالا تقديم بطاقة الهوية أو الدفتر العائلي.

#### ثانيا: الخدمات العمومية والموظف العمومي.

الموظف العمومي كل شخص يحصل على وظيفة في المؤسسة العمومية، يقوم هذا الشخص بقيام بأنشطة ووظائف لخدمة المواطنين والصالح العام، حيث عرف الموظف العمومي على انه: "عمال المرافق العامة، فكل العمال في المرافق العامة يعتبرون موظفين عموميين، كما أن الموظفين العموميين هم أشخاص الذين يخضعون في علاقاتهم بالدولة لقواعد القانون العام، ويقاضي مرتبا من ميزانية الدولة".<sup>1</sup>

وقد عرفه المشرع الجزائري في المرسوم 85-59 المؤرخ ب 2 مارس 1985م على أنه "كل شخص عين في منصب دائم ورسم في رتبة تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية والمصالح الخارجية والجماعات المحلية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابع لها".<sup>2</sup>

ومن هذا نستطيع أن نستنبط ثلاث شروط أساسية يجب أن تتوفر في الشخص لكي يعتبر موظفا عاما وهذه الشروط

هي:

- أن يكون العمل دائما والاستقرار فيه.

<sup>1</sup> - محمد انس قاسم، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، (الجزائر: دار هومة، 2012)، ص 89.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لـ: الإدارة المحلية، الخدمات العمومية، جودة الخدمات العمومية.

- أن يكون العمل في خدمة المرفق العام، وتقديم الخدمات العمومية التي تديرها الدولة أو احد أشخاص القانون العام.
- أن يساهم في تقديم الخدمات العمومية، وإدارة المرافق العمومية عن طريق التعيين الإداري من جانب السلطة العامة التي تملك سلطة التعيين.<sup>1</sup>
- سلوك الموظف العمومي سواء داخل الإدارة أو في علاقته مع المواطنين يجب أن يساهم في تخليق إدارة تساهم في تدعيم ثقافة المرفق العام وبث روح المسؤولية والانضباط لدى الموظف العمومي، وبالتالي الرفع من مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

تكمل العلاقة بين الموظف العمومي على مختلف مستوياته ومنصبه في الدولة والخدمات العمومية في الجدول التالي:

### جدول رقم (2): تحدد العلاقة التي تربط الخدمات العمومية بالموظف العمومي.

الموظف العمومي يقدم الخدمات العمومية ويوفرها ويعمل على خدمة المرافق العامة.
جودة وسرعة تقديم الخدمة العمومية ترتبط بشكل كبير بكفاءة وإمكانيات التي يتمتع بها الموظف العمومي.
الموظف العمومي مسئول عن ضمان تقديم الخدمات العمومية في المستوى المطلوب ويتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها.
أخلاق التي يتميز بها الموظف العمومي تساهم بشكل كبير في رضي المواطنين على الخدمات العمومية المقدمة.
انضباط وعلاقة الموظف العمومي مع باقي الموظفين ويجب أن تكون مبنية على التعاون واحترام المتبادل يضمن سهولة توفير وتقديم الخدمات العمومية.

المصدر: إعداد الطلبة.

### ثالثا: إدارة الخدمات العمومية والمواطن.

باعتبار أن المواطن هو الشخص الذي توجه إليه الخدمة العمومية ومن يحصل عليها ويستفيد منها، لذا فقد تم تنظيم علاقة بينه وبين إدارة الخدمات العمومية<sup>•</sup> من أجل ضمان السير الحسن لتلك الخدمات وسهولة تقديمها وتوفيرها، يمكن أن نحدد بعض من أوجه تنظيم العلاقة بين المواطن وإدارة الخدمات العمومية فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد انس قاسم، مرجع سابق، ص 6.

<sup>•</sup> - إدارة الخدمة العمومية: يمتد التباين في معنى الإدارة العمومية بين فن والعلم، السياسية العامة، وتنفيذ القيم و الحقائق والمسؤوليات العليا والمسؤوليات الدنيا، والاستراتيجية والتكتيك، أنظر: (شريفة رفاع، مرجع سابق، ص.19).

أ- واجبات الإدارة العمومية اتجاه المواطن:

- تقع على المؤسسات العمومية والإدارات العمومية والهيئات العمومية وأعوانها واجب حماية حريات وحقوق المواطن وحقوقه والتي أقرت بها الدستور.
- على الإدارة العمومية احترام الإنسان وتحفظ كرامته ويجب أن تكون علاقتها بالمواطن مطبوعة في جميع الأحوال باللطف والكرامة.
- تسهر الإدارة العمومية دوماً على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة عمومية جيدة.
- يجب على الإدارة العمومية أن تطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير ويجب أن تطور أي سند مناسب لنشر والإعلام.
- يمكن للمواطن أن يطلع على الوثائق والمعلومات الإدارية مع مراعاة أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها سر المهنة.
- يترتب على الإدارة توجيه المواطنين ومساعدتهم وتوجيههم إلى الإجراءات المطلوب إتباعها، ويجب عليهم أن تستقبلهم أحسن استقبال.
- يجب على الإدارة العمومية الحرص على تحسين نوعية خدماتها باستمرار، وتحسين صورتها العامة وخدماتها العمومية باعتبارها السلطة العمومية التي تسهر على تبسيط إجراءاتها وطرق تنظيمها وعلى تحقيق ذلك.

ب- واجبات المواطن اتجاه الإدارة العمومية:

- يجب على المواطن أن يسهم في ترسيخ سلطة الدولة تتم من خلال احترام الموظف الذي يمثل الإدارة العمومية ويجسمها.
- كما يجب على المواطن والإدارة العمومية كليهما أن يحترما سلطة الدولة العامة ويفرضا احترامها، وهما ملزمان بمراعاة القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يجب على المواطن أن يتحلى بالانضباط والحس المدني ويمتنع عن تعكير حسن سير المصلحة ويسهر على رعاية الأماكن والأماكن العمومية.
- يجب على المواطن أن يسهم في تحسين سير الإدارة العامة عن طريق تقديم اقتراحات ببناء من خلال دفاتر الملاحظات والتنظيمات المفتوحة لدى كل مصلحة عمومية وعبر كل وسيلة أخرى موضوعة تحت تصرفه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المواد: من 2 إلى 33، مرسوم رقم 88 - 131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 جويلية سنة 1988، المتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### المبحث الثالث: مفهوم جودة الخدمات العمومية.

يتناول هذا المبحث دراسة في مفهوم جودة الخدمات، يتطرق إلى مجموعة من التعريفات المتعلقة بالجودة، ومجموعة أخرى من التعريفات المتعلقة بجودة الخدمات، ثم إبراز أهمية الجودة في الخدمات العمومية، مع إعطاء أبعاد الجودة وأهداف في الخدمات العمومية، وفي الأخير دراسة في بعض الأساليب التي تساهم في تحقيق الجودة في الخدمات العمومية.

#### المطلب الأول: تعريف وأهمية الجودة في الخدمات العمومية.

##### أولاً: تعريف جودة الخدمات.

تعريف الجودة: هناك العديد من تعريفات التي قدمت لتعريف الجودة ونذكر منها ما يلي:

- عرفة الجودة على أنها "مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات".<sup>1</sup>

- عرفة على أنها "مجموعة من الخصائص العامة للمنتج أو الخدمة التي تمنح لتلبية الحاجات الصريحة أو الضمنية".<sup>2</sup>

- عرفها Crosby على أنها "المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة".<sup>3</sup>

- عرفها Armand Feigenbaum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون".<sup>4</sup>

- عرفتها المنظمة الدولية للتقييس على أنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".

- عرفها Feigebaum على أنها "الناتج الكلي للسلعة أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون والجودة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995)، ص18.

<sup>2</sup> - Jean Peierre Baruche, **la qualité du service**, ( paris, 1984), P2.

<sup>3</sup> - ناصر الدين بن أحسن، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة: مؤسسة خدمية جزائرية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2008-2009)، ص13.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ( عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2005)، ص15.

<sup>5</sup> - Nassima Terfaya, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, (Alger: ED houma, 2004), p13.

- عرفها bank على أنها "الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية".
- عرفها fisher على أنها "بمجرد أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك".
- يعرفها mira على أنها "ملائمة المنتج أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كلما يطلبه المستهلك".
- يعرفها evans على أنها "تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها".<sup>1</sup>

#### ب- تعريف جودة الخدمات:

- تعددت محاولات تعريف جودة الخدمات، حيث من الباحثين من ينظر إليها من زاوية المخرجات أو المنتج ومنهم من ينظر إليها من زاوية العمليات ومنهم من ينظر إليها من زاوية العرض ومنهم من ينظر إليها من زاوية الزبون.<sup>2</sup>
- عرفت جودة الخدمة على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"، وعرفت كذلك على أنها "التفوق على توقعات العميل، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدمات التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات".
  - عرفها المؤلف خضير كاظم حمود جودة الخدمة بأنها "بمجال من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي: تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر. وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".
  - عرفها Lewis and Booms "جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها، ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها".<sup>3</sup>
- ويمكن أن نحدد مفهوم الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون على الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 19.

<sup>2</sup> - صالح بوعيد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، ص 92.

<sup>3</sup> - صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، 2007-2008)، ص 31.

شكل رقم(1): مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون.



المصدر: صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 33.

### ثانيا. أهمية الجودة في الخدمات العمومية

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات العمومية، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، فإن على المواطن ومقدمي الخدمة العمومية أن يتعاملون معا من أجل خلق خدمة على أحسن وجه ممكن، وكذلك على المؤسسات العمومية الاهتمام بشؤون الاجتماعية المتعلقة بالموظفين، ومراعات متطلبات المواطنين،<sup>1</sup>

من المعروف أن الخدمة العمومية تتميز بعدد من الخصائص عن خدمات المؤسسات الأخرى قطاع الخاص، مما يترتب عليه صعوبة تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في مجالها: مثل المدخل التسويقي، مفهوم الجودة الكاملة، تجري هذه الحقيقة على جميع الخدمات على اختلاف أنواعها،<sup>2</sup> لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة العمومية فيما يلي:

#### أ- نمو مجال الخدمة العمومية:

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فمؤسسات الخدمات العمومية مازالت في نمو متزايد ومستمر، وقد أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، وتأمينات، وغيرها من الخدمات العمومية، الدور الذي تلعبه الخدمات العمومية في المساهمة في تحقيق التنمية وتلبية احتياجات المواطنين.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001)، ص 151.

<sup>2</sup> - وفاء ناصر الميريك، "جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية"، (ورقة مقدمة في الملتقى الوطن العربي الأول للتسويق في واقع وأفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 15، 16 أكتوبر 2002، ص 243.

## ب- ازدياد حدة المنافسة:

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات الخدمية الخاصة، والمؤسسات الخدمية العمومية، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة، حيث تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.<sup>1</sup>

## ج- الفهم الأكبر للمواطن:

المواطنون يبحثون عن معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمواطن، حيث اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده المواطنون حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمواطنين، لذي يجب على المؤسسات العمومية أن تعمل على تلبية احتياجات المواطنين، وفهم أكبر لمتطلباتهم المادية والمعنوية.

## هـ- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة المواطن:

يجب أن لا تسعى المؤسسات العمومية (مثال: شركة اتصالات الجزائر)، إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء المواطنين الحاليين، وتكسب ولاءهم. ففي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.

## و- سمعة المؤسسة العمومية:

تستمد المؤسسة العمومية شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة العمومية مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلي رغبات وحاجات المواطنين، فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيكمن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة العمومية الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الخاصة الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه.

<sup>1</sup> - صليحة رقاد، مرجع سابق، ص ص 33، 36.

## ز- المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد بالاستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات جيدة، لذا فإن كل مؤسسة خدمتية أو إدارية أو صناعية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب المواطنين، وهذا ما يساعد المؤسسات العمومية على تقديم خدمات ذات جودة وحماية المواطن والمستفيدين، وضمان المساواة والعدالة في استفادة من تلك الخدمات.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن أن نصل إلى تعريف إجرائي لمفهوم جودة الخدمات العمومية، حيث يمكن تعريفها على أنها ضمان رضا المواطن على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، مع التطوير المستمر في تلك الخدمات، والحفاظ على جو المنافسة وسمعة المؤسسات العمومية في السوق، كما يجب أن تعمل المؤسسات العمومية على زيادة فهمها وإدراكها لمتطلبات واحتياجات المواطنين وتوفير الظروف الملائمة للموظفين مع مواكبة مختلف التطورات الحديثة والتكنولوجية.

## المطلب الثاني: أبعاد وأهداف الجودة في الخدمات العمومية.

### أولاً: أبعاد الجودة في الخدمات العمومية.

سنحاول أن نقوم بتطبيق بعض من أبعاد الجودة بصفة عامة على الخدمات المؤسسات العمومية، سواء كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية، (مثال: مؤسسات الوطنية للكهرباء)، أو المؤسسات العمومية الخدمتية الاجتماعية (مثل: المؤسسات الصحية العمومية)، أو المؤسسات العمومية الخدمتية الإدارية (مثال: خدمات الإدارية في البلدية).

أ- أداء المنتج والخدمة العمومية: وتمثل في خصائص المنتج أو الخدمة العمومية المقدمة الأساسية مثل سرعة في تقديم الخدمة وسهولة في إجراءاتها وعدم تعقيدها.

ب- مظهر المنتج والخدمة العمومية: يتمثل في المنتج أو الخدمة العمومية الثانوي، وهي الصفات المضافة إلى المنتج أو الخدمة العمومية الأساسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع، 2006)، ص 32، 33.  
<sup>2</sup> - سميحة بلحسن، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، 2011-2012)، ص 6.

ج- المطابقة: حيث أن في بعض الأحيان نجد أن المنتج أنتج بدقة واكتمال ومع ذلك يكون لا يتماشى مع المواصفات المحددة له، والمعايير الموضوعية له، وهنا يتعين أن يكون من الضروري توافر المستندات والوثائق المحددة للمواصفات التي يتطلب توافرها في المنتج.<sup>1</sup>

د- الاعتمادية: الاعتمادية هي مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية أو المنتج على أداء الخدمة بدرجة عالية من الصحة والدقة، حيث أن المواطن يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، تماما مثل ما وعدته به المؤسسات العمومية، ومدى ثبات الأداء بمرور الوقت.

هـ- الكفاءة والجدارة: تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة العمومية من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفية التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أمثل.<sup>2</sup>

و- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

ح- الاستجابة: تشير إلى مدى تجاوب مقدم الخدمة مع المواطن مثلا اللطف واللباقة في التعامل مع المواطن الاحترام والتعاون. حيث تتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المواطن، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

ط- السمعة: تشير إلى الخبرة والمهارات والإمكانيات والمعلومات السابقة عن المنتج والخدمة العمومية المقدمة.<sup>3</sup>

ي- الخصائص الخاصة: يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية المستعملة.

ك- التوافق: يشير إلى المدى الذي تتوافق فيه الخدمة مع توقعات المواطن، والأداء الصحيح من أول مرة، وماله من اثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية. (مثل المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر).

ل- خدمات ما بعد تقديم الخدمة: أما هذا البعد فيشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد تقديمها، مثل معالجة شكاوي المواطنين، أو التأكد من رضاهم.

<sup>1</sup> - سعيدة خامت، نورة عجو، "تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر دراسة حالة على المؤسسات العمومية الاستشفائية بالأخضرية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بوردو: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2011-2012)، ص50.

<sup>2</sup> - نصر الدين بن أحسن، مرجع سابق، ص79.

<sup>3</sup> - سميحة بلحسن، مرجع سابق، ص6.

م- **الصلاحية الديمومة:** تشير إلى مدة بقاء المنتج والخدمة العمومية، بمعنى كم سيدوم ويطول العمر التشغيلي للخدمة والمنتج العمومي.

ويمكن تقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية وذلك حسب الباحث (star):

● **الأبعاد الوظيفية:**

- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.
- وظيفة الاعتمادية: تتضمن التطابق مع المعايير، العمر الافتراضي تكلفة الصيانة، الضمانات.
- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة.

● **الأبعاد غير الوظيفية:**

- المظهر الخارجي للخدمة العمومية المقدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسات العمومية.
- الانطباع الذاتي لمدى رضا المواطن على المنتج أو الخدمة العمومية المقدمة والشهرة.<sup>1</sup>

ثانيا: **أهداف الجودة في الخدمات العمومية.**

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

أ- **أهداف تخدم ضبط الجودة:**

تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وتصاغ المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، رضا المواطن... الخ.

ب- **أهداف تحسين الجودة:**

غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والمعيب وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات المواطنين بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء للمنتج والخدمات العمومية وتتناول حاجات المواطنين والمنافسة.

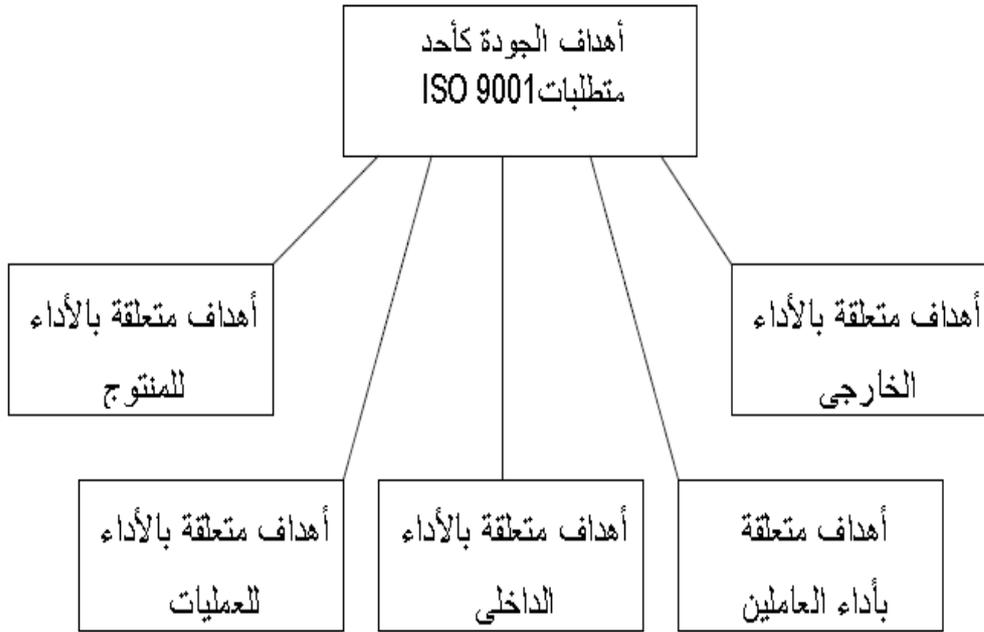
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن البيئة والاجتماع.

<sup>1</sup> - نصر الدين بن أحسن، مرجع سابق، ص20.

- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين والموظفين.<sup>1</sup>

والشكل التالية يوضح أهداف الجودة:

شكل رقم (2): أهداف الجودة.



المصدر: نصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>1</sup> - قاسم نايف، علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثالث: بعض أساليب تحسين جودة الخدمات العمومية.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي كان لها اهتمام واسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الأكاديميين الذين يعملون بشكل خاص في تطوير وتحسين المستوى الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات والمؤسسات خاصة والمؤسسات والهيكل العمومية.<sup>1</sup>

حيث تم تعريف إدارة الجودة الشاملة من طرف وزارة الدفاع الأمريكية على أنها "فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر بالمنظمة وهي تطبيق الأساليب التي تساهم في الوفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية".<sup>2</sup>

لعل أبرز المفاهيم للجودة تعريف معهد المقياس البريطاني حيث عرفها على أنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر".<sup>3</sup>

أ- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية:

- تحديد الجودة من وجهة نظر المواطن، حيث تعتبر احتياجات المواطن ذات الأولوية عند المؤسسات العمومية.
- يجب على الإدارة العليا أن تستعد للقيادة والتوجه نحو تحقيق الجودة.
- تعتبر الجودة قضية استراتيجية تهتم بها الهيئات العمومية لتقديم الخدمات العمومية.
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين والعاملين على كل مستويات المؤسسة.
- التحسين المستمر للجودة يجب أن يكون في كل وظائف المؤسسة وذلك من أجل إنجاز الأهداف الاستراتيجية.
- يجب عند حل مشكلات الجودة مشاركة كل من الموظفين والإدارة العامة معاً.
- يمكن أن تكون عملية حل المشكلات الخاصة بالجودة والتحسين المستمر باستخدام طرق الرقابة الإحصائية على الجودة وقياس رضي المواطنين.

- يجب أن تدعم عملية التحسين المستمر للجودة بتدريب جميع الموظفين.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب القراوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2005)، ص 39.

<sup>2</sup> - احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 40.

<sup>3</sup> - خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"، (متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، 2007-2008)، ص 42.

- بناء ثقافة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية:

- تعتبر منهجية قابلة أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- إلزام الإدارة المحلية يعني قابليتها على تغيير سلوك موظفيها ومفهوم الجودة.
- تعتبر تطبيقية يعني أن الإدارة المحلية تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمواطنين فقط.
- متكاملة وبالتالي فإن الجودة محصلة تعاون الموظفين الداخليين والخارجيين.
- لها أهمية لا تعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمواطنين فحسب وإنما على تحسين سمعة الإدارة المحلية والروح المعنوية بين الموظفين وتنمية روح الفريق.

### ج- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- 1- القيادة:** تتطلب القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة كافة، والاستماع لمشكلات الموظفين في نفس الوقت تدريبهم إلى تقنيات جديدة، والجودة الشاملة تعني القدرة على تشجيعهم الموظفين في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على خدمة المواطنين.
- 2- الالتزام:** أن تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة العمومية بإدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة مما يحقق الاستفادة من مزاياها.<sup>2</sup>
- 3- فريق العمل (الموظفون):** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد فريق العمل والموظفين وسيلة مهمة للاندماج الموظفين فيما بينهم.
- 4- التقييم الفعال:** تعد الخدمة العمومية المقدمة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات الموظفين للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات المواطنين من جهة أخرى.
- 5- التركيز على العمليات:** إن سبب بناء مؤسسات عمومية مميزة تنافسية قوية بنسبة للخدمات المقدمة من طرف القطاعات الخاصة يعد ارتكازها بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطن.

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 28.

<sup>2</sup> محمد عبد العالي، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، (الأردن: اليازوري، 2009)، ص 45-

## ثانيا: تنمية وإدارة الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاح أي نشاط تمارسه الهيئات العمومية كالعنصر البشري، حيث يعتبر اللبنة الأساسية لأي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها، وعليه فإن أي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات العلمية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة.<sup>1</sup>

### أ- تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارهم في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع من كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصر حد ممكن".

يعرفها على السلمي على أنها "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته".<sup>2</sup>

وقد قدم نادلر لمفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي كالتالي:

**1- تنمية الموارد البشرية وهي تشمل على : التدريب - التعليم - التطوير.**

**2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل على عمليات: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وتخطيط القوى العاملة.**

**3- تحسين بيئة الموارد البشرية: تشمل على: الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، التطوير الوظيفي.**

<sup>1</sup> - يوبا عساسي، "دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، 2012-2013)، ص 27.

• **الموارد:** من حيث الاشتقاق اللفظي واللغوي كلمة "مورد" : "إن القصد من لفظ ورد والوارد: الإشراف على الماء وغيره، وتعني هذه الكلمة: الجزء من القرآن، أو القطيع من الطير أو الجيش، كما تعني كمية أو نصيب من الماء. والمورد تعني مصدر الماء، لمزيد من المعلومات، أنظر: عبد الرحمان نايت، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر"، أنظر: (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2005-2006)، ص 48.

<sup>2</sup> - نوال بكعباش، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل)"، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، 2010-2011)، ص ص 63-67.

## ب- إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية:

مجموعة الأنشطة والبرامج والوظائف الإدارية المتعلقة بحصول الإدارة المحلية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى أدائها، وزيادة فرص لتحقيق أهداف الإدارة المحلية وهي تقديم خدمات جيدة للمواطنين.<sup>1</sup>

إن إدارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها استراتيجية الهيئات العمومية المستقلة، حيث توفر وتلبي حاجات الإدارة المحلية من الموارد البشرية المناسبة والمدربة والمؤهلات والمحفزة بشكل جيد، ذلك من خلال برامج تدريبية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية والتي عن طريقها تحقق الإدارة المحلية أهدافها وهي خدمة المصلحة العامة وتقديم خدمات عمومية جيدة.

## ج- بعض أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

- التوسع والتطور في الخدمات التي يعرفها العصر الحالي.
- الاهتمام بعنصر الجودة في تقديم الخدمات.
- ارتفاع المستوى المعيشي وزيادة الوعي لدى الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية التي تهتم بحماية حقوق العمال والموظفين وعليه أصبح من الضروري وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل الموظفين وخلق التعاون في الهيئات العمومية وداخل إدارة المحلية.<sup>2</sup>

## د- آليات تسيير حديثة في الإدارة المحلية تتلخص فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات الموظفين وانتقاء الكفاءات.
- تهيئة كل الظروف والإمكانيات داخل الإدارة محلية متوقف على درجة التنسيق بين مختلف المصالح.
- التسيير العقلاني والأمثل للموارد البشرية.
- يرتكز دور الموارد البشرية في الإدارة المحلية على خدمة التنمية المحلية بفرض تحقيق العدل والمساواة وتحسين البرامج العامة للدولة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نصر الدين لبال، محاضرة بعنوان: مفهوم إدارة الموارد البشرية، ألقيت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قلمة، مقياس إدارة الموارد البشرية، يوم: 2015/11/16، ساعة 8:00.

<sup>2</sup> - منير بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز(دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد البشرية، 2008-2009)، ص79.

<sup>3</sup> - يوبا عساسي، مرجع سابق، ص28.

هـ- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- 1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في مساعدة الموظفين بأن يتمكنوا من الحصول على الوظائف الملائمة مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس نحو العمل الجيد، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف.
- 2- أهداف الموظفين: العمل على التقدم والحصول على ترقية الأفراد والموظفين في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من الدخل الذي يحصلون عليه.
- 3- أهداف المؤسسة: جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين عن حسب المعايير الموضوعية، الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.<sup>1</sup>

ثالثا: قياس الأداء العاملين والموظفين.

قياس الأداء له دور كبير لدى المؤسسات العمومية، فهو بمثابة وسيلة من خلالها يتم تقديم أداء العمال والموظفين، والأعمال التي يقدمونها، فأهميته تكمل في عملية ترشيد الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية للمواطنين والمستفيدين.

حيث يعرف قياس الأداء<sup>•</sup> على انه "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وأيضا يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، ويعرف أيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيق الوظيفة أخرى".

يمكن أن تدخل عملية قياس أداء العمال في إطار إدارة الموارد البشرية لاهتمامها بالجانب البشري، ويعتبر قياس أداء عنصر هام تستخدمه المؤسسات العمومية من أجل تقييم أداء عمالها وموظفيها وترشيد الخدمات التي تقدمها.

أ- أهمية قياس أداء العاملين في المؤسسات العمومية: يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- 1- الترقية والنقل: إذ تكتشف عمليات تقييم الأداء وقدرات العاملين والموظفين العمومية ومن ثم يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى ونقلهم ووضعهم في الوظيفة المناسبة.

<sup>1</sup> - بن دريدي منير، مرجع سابق، ص82.

• - قياس: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود. بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان، أنظر: (Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines**; (Editeur GAETEN MORIN, 1993), P 705-706).

• - الأداء: في المفهوم اللغوي هي كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance وهي مأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم وأنجز أو أدى (accomplir)، أنظر إلى: (dictionnaire larousse de langue : p : 7662001).

2- تقييم المشرفين والمديرين: فهي تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافه وتوجيهه.

3- تقديم المشورة: يشكل وسيلة لتقييم جوانب ضعف أداء العاملين والموظفين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

### ب- أهداف قياس أداء العمال والموظفين:

#### 1- الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارة: نذكر منها ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، ونشاط العاملين والموظفين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً لذلك لا بد من أن يكون نظام الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة العمومية.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنت عليها.

- المساعدة في قياس الكفاءة للعمال والموظفين.

#### 2- الأهداف على مستوى الموظفين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق

الصالح العام تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل.

- إشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حيث تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة وتعرف الرئيس على درجة

وضوح المعايير و سرعة و صوله إلى المرؤوسين.<sup>1</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- الحصول على العلاوات والمنح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 54، 56.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -سكيكدة-"، (مذكرة مكملة للحصول على ماجستير في علوم التجارية، جامعة مسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006)، ص 6-10.

ج- خطوات تقييم الأداء: من أهم هذه الخطوات.

- تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسيات العمل، التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.
- وضع معايير تقييم الأداء وتحديد الأسلوب المثالي لتقييم الأداء وتحديد مصادر جمع المعلومات وتحديد توقيت دورية القياس والتقييم واختيار الجهة التي تتولى عملية القياس والتقييم وتدريبها، وتحليل قياس الأداء وتقويمه ومناقشة النتائج مع العاملين ومراجعتها.
- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بعملية التقييم وتحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم.<sup>1</sup>

رابعاً: الإدارة الإلكترونية.

- الإدارة الإلكترونية قبل كل شيء هي أسلوب لتحقيق الجودة، حيث تعتمد على إدارة موارد معلوماتية تستعمل فيها الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت إلى السرعة والدقة، حيث أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات والإدارة العمومية بصفة خاصة.<sup>2</sup>
- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم.<sup>3</sup>

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

- عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي، "أسلوب ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 56، 57.

<sup>2</sup> - نجم عبدو نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية- الوظائف - المجالات، (الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005)، ص 39.

<sup>3</sup> - محمد الكبسي كشم، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: الجامعة الافتراضية الدولية: برنامج الماجستير إدارة أعمال، 2008)، ص 14.

<sup>4</sup> - عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص 14.

عرفها الباحث غنيم بأنها "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".<sup>1</sup>

ب- أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية: من أهم هذه العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول ما يلي:

- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية.
- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية.<sup>2</sup>

ج- أسس الإدارة الإلكترونية:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين من ناحية الجودة والسرعة.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع.
- التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف.
- التغيير المستمر ومواكبة التطورات الحديثة.<sup>3</sup>
- تخفيض التكاليف واقتصاد في الوقت.

د- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تقليل كلفة الإجراء.
- زيادة كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية وترشيد الخدمات المقدمة.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الرقي واستبداله بالأرشيف الإلكتروني.
- القضاء على البيروقراطية ويشمل تقييم العمل والتخصص به.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بالمفهوم الحديث.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، ص 24، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-resources.pdf>، يوم: 2015/04/12، ساعة 16:00.

<sup>2</sup> - محمود إبراهيم خالد، الإدارة الإلكترونية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص 49.

<sup>3</sup> - عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص ص 15، 16.

<sup>4</sup> - محمود إبراهيم خالد، مرجع سابق، ص 51.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن أن نستخلصه في هاذ الفصل:

الإدارة المحلية على اختلاف مستوياتها لها وظائف من خلالها تسعى لتحقيق أهدافها لتنمية المجتمع المحلي، حيث اعتمادها على أسلوب عدم التركيز الإداري يفوضها سلطة وإمكانية الاطلاع المباشر والمستمر على الاحتياجات المحلية، ومختلف المتطلبات الأخرى لتحقيق التنمية، كما يمكنها من اتخاذ إجراءات، وإتباع أساليب لازمة للوصول إلى أهدافها وهي خدمة المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المحلية.

● الخدمات العمومية عنصر رابط بين الإدارة العامة والمواطن، حيث تسعى المؤسسات العمومية إلى تقديم وتوفير وتسهيل الحصول عليها من طرف المواطن، مع ضمان استمرارها وفعاليتها داخل المجتمع، فليس الهدف من هذه الخدمات الحصول على الربح المادي، بل الهدف هو تحقيق المصلحة والرفع العام ورضي المواطنين وصولا إلى تحقيق التنمية داخل المجتمع.

● للجودة اثر بليغ على الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات العمومية، فجودة الخدمات المقدمة تساهم بشكل كبير في خدمة الصالح العام، ورضا المواطنين على تلك الخدمات، لذا يجب على المؤسسات العمومية عامة والإدارة المحلية خاصتها أن تعتمد على أساليب من خلالها تضمن تحقيق قدر معين من الجودة في الخدمات التي تقدمها، بإضافة إلى ضرورة ابتكارها لطرق جديدة ومواكبة التطورات الحديثة والعصرية.

● كما أن الاطلاع على احتياجات المواطنين وانشغالهم يخلق نوع من التعاون بين الإدارة العامة والمواطن، يساهم هذا التعاون في تحقيق التكامل في مختلف الأدوار داخل المجتمع.

---

# الفصل الثاني

---

الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر

شاهد قطاع الخدمات العمومية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا على مختلف المستويات المحلية، وذلك من أجل تطبيق معايير وإجراءات ونظم الجودة للوصول إلى التغيير والتحسين المستمر، لمواكبة التقدم واحتياجات ومتطلبات المجتمع.

تعمل الإدارة المحلية في الجزائر بدورها إلى تقديم خدمات جيدة وعلى المستوى المطلوب، وقد وضعتها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغيير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات.

اعتمدنا في هذا الفصل على ثلاث مباحث، حيث يقدم المبحث الأول دراسة حول تطور الإدارة المحلية في الجزائر، وعناصر والخصائص التي تتميز بها، أما فيما يخص المبحث الثاني فيتطرق إلى عرض واقع ادوار وخدمات الإدارة المحلية في الجزائر، أما في ما يتعلق بالمبحث الثالث فهو يشمل دراسة حول ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة المحلية في الجزائر، والإجراءات واستراتيجيات المعتمدة من طرف الدولة من أجل إصلاح وعصرنة الإدارة المحلية وتحسين الخدمات العمومية المقدمة.

### المبحث الأول: الإدارة المحلية في الجزائر.

يتناول هذا المبحث دراسة حول تطور الإدارة المحلية في الجزائر من العهد العثماني إلى ما بعد استقلال الجزائر، وتحولها إلى التعددية الحزبية، بإضافة إلى دراسة حول مختلف العناصر المرتبطة بمكونات الإدارة المحلية في الجزائر التي تشمل على (البلدية والولاية).

### المطلب الأول: تطور الإدارة المحلية في الجزائر.

#### أولاً: نظام الإدارة المحلية في العهد العثماني.

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر (1516م)، حيث قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البايلك)، وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بايلك التيطري وعاصمته المدية، بايلك الغرب وعاصمته وهران، بايلك الشرق وعاصمته قسنطينة.

يتكون البايلك من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجماً من الأولى وهي: البلدة (البلدية)، المنطقة الوطن، كما يتكون البايلك من عدة مستويات: الباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية بالبايلك. تمثلت صلاحيات واختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيلولة دون انتفاضة السكان المحليين والسهر على جباية الضرائب.<sup>1</sup>

بعد سقوط الدول العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام 1830م فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832م، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي (الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري، السلطة التشريعية والسلطة القضائية)، بل امتد إلى المؤسسات المحلية، بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد، وتم تفويض حلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة بحيث توسعت المركزية إلى مدى بعيد، الأمر الذي أثار نقاشاً واسعاً حول طبيعة الحكم المحلي، هل هو من نوع اللامركزية أو حكم فيدرالي؟<sup>2</sup>

حيث قسمت البلاد إقليمياً إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، 2009، ص 154.

<sup>2</sup> - محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر الولاية. البلدية 1516-1962، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006)، ص 11.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر - من البداية ولغاية 1962، (الجزائر: دار الغرب، 1997)، ص 57.

ثانيا: نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي.

خضعت الجزائر إبان المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي وكان أول نص تنظيمي صدر في هذا الشأن هو قرار "المارشال" "دوبر مون" المؤرخ في 08 جويلية 1830م، تضمن إنشاء لجنة لتسيير الأملاك والمصالح والمرافق المركزية بالعاصمة من طرف السلطات الفرنسية بعد الاستيلاء عليها وبعد ذلك تم تحديد قواعد للنظام الإقليمي والمحلي في الجزائر.

وفيما يرتبط بدراسة الإدارة المحلية في هذه الفترة فقد أجمعت المراجع على تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل هي:

أ- المرحلة الأولى (1834م-1847م): بدأت هذه المرحلة من خلال إنشاء منصب الحاكم العام، الذي يتبع وزارة الحرب الفرنسية ويعاونه مجلس من كبار شخصيات المدينة والعسكرية، وقد قسمت البلاد إداريا سنة 1845م إلى ثلاث أقاليم:

- 1- الأقاليم المدنية: هي المناطق التي يقيم فيها العنصر الأوروبي وتخضع بنفس النظام المعمول به في فرنسا وتمثل في المدن والمناطق الزراعية المجاورة لها وتدار من قبل المجلس ورئيس منتخب كما هو الحال في فرنسا.
- 2- المناطق المختلطة: هي تلك المناطق التي يسكنها الأوروبيون وعدد قليل من الجزائريون بحيث يخضع فيها الأوروبيون للإدارة المدنية والجزائريون إلى الإدارة العسكرية.
- 3- الأقاليم والمناطق العسكرية: هي تلك المناطق التي يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية والتي أبقى فيها الفرنسيون على أنظمة العهد العثماني وهي أيضا ما تعرف بالأقاليم العربية.

سميت بالأقاليم العسكرية لإتباعها الأسلوب العسكري في التسيير والمعاملة ويسيرها جنرالات ويسكن هذه المناطق الجزائريون، وفي هذه المناطق أبقى المستعمر الفرنسي على أنظمة العهد العثماني فكان يساعد الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد. فالمناطق الإدارية العسكرية طبقت إلى جانب النظام العسكري في سنة 1844م ما تسميه بالمكاتب العربية، الغرض تسهيل الاتصال بين الإدارة والأهالي، جمع الضرائب ومراقبة السكان، فالمكاتب العربية تعتبر أهم مؤسسة في الإدارة المحلية للأهالي، وهي ليست متماثلة على المستويين المركزي والمحلي، بل عرفت تدرج رئاسي هيكلي نجد على رأسه الهيئة المركزية للتنسيق لدى الحكام العام، يأتي بعدها في الترتيب مديرية الشؤون الحربية لدى كل هيئة عسكرية لمقاطعات الجزائر، وهران، قسنطينة، ومنهن لدى قيادة هذه الوحدات ومكاتب عربية من الدرجة الثانية لدى الوحدة الأقل.

تشكل هذه المكاتب برئاسة ضابط فرنسي وتضم بعض العناصر الفرنسية، بالإضافة إلى كاتب جزائري، وقد بلغ عددها إلى 80 مكتب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عتيقة جديد، مرجع سابق، ص 53، 54.

ب- المرحلة الثانية (1847م- 1868م): تبدأ هذه المرحلة بصدور قانون 20 ديسمبر 1847م الذي يقضي بضم الجزائر الى فرنسا باعتبارها ملحقة فرنسية باتخاذ الإجراءات لنقل تطبيق القانون الإداري الفرنسي على الجزائر الذي بموجبه قسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات (الجزائر، قسنطينة، وهران) وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس الولاية كما في فرنسا.

وأوضحت لوائح من القانون اختصاصات كل من الحاكم العام وفق هذه اللوائح صاحب السلطة الإدارية العليا في البلاد الذي يملك سلطة إصدار اللوائح التنفيذية والقوانين وسلطة الموافقة أو الرفض على قرارات المجلس الجزائري. لذا كان تحت تصرفه جميع القوات العسكرية الموجودة في البلاد وقد أنشأ لأول مرة مجلس جزائري، يشكل عن طريق الانتخاب، حيث ينتخب نصفهم من طرف الجزائريين والنصف الآخر من الأوروبيين وقد بلغ عدد أعضائه حوالي 120 عضو.

كما تميزت هذه الفترة بنظام الإدارة غير المباشرة، عن طريق الاعتماد على القبائل الذي اعترف لهم بحق الملكية الفردية للأراضي وتحديد الأقاليم الخاصة بهم، حيث يقوم مجلس القبيلة أو الجماعة بتحديد ضريبة الرأس والفصل في القضايا المدنية، مع تحديد الغرامات المالية في المخالفات والجنح التي كانت أيضا من اختصاص المكاتب العربية.

ج- المرحلة الثالثة (1868م-1962م): في هذه المرحلة قسمت البلاد إلى ثلاث محافظات (الجزائر، قسنطينة، وهران) وعين على رأس كل منها محافظا ومجلس محافظة وكانت البلاد أذاك مقسمة إلى: بلديات كاملة الصلاحيات: توجد في القسم الشمالي الذي يتمركز فيه الأوروبيون أين أقيمت المجالس البلدية ذات الصلاحيات الكاملة كما هو معمول به في فرنسا وفق قانون(1884م).

وكانت هذه البلديات تدار من طرف مجلس بلدي ورئيسين اللذان ينتخبان من طرف السكان المحليين للبلدية. البلديات المختلطة: هي البلديات المشكلة من العنصر الأوروبي والعنصر الوطني والتي تقع في الجنوب أين يقع العنصر الأوروبي والمجالس البلدية بها.

البلديات الأهلية: لقد أقيمت في المناطق الآهلة بالسكان الجزائريين والتي يشرف على إدارتها أعوان الحاكم العام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مرجع نفسه، ص55.

ثالثا: نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال (في عهد الحزب الواحد).

شهد التنظيم الإداري الجزائري أزمة خانقة عقب حصول الجزائر على استقلال وطني 1962م، بفعل مغادرة الفرنسيين ونزوح الإطارات إلى بلدهم الأم من جهة وانعدام الإطارات الجزائرية القادرة على ضمان استمرارية المرفق العمومي سواء في البلديات، وعلى مستوى الولايات التي كانت تسمى العمالات من جهة أخرى لذلك عمدت الجزائر إلى القيام بإصلاحات شاملة للإدارة المحلية.<sup>1</sup>

أ- الإدارة المحلية الجزائرية عام 1967م.

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

وكانت إجراءات مرفقة جاءت لتعزيز هذا الإصلاح وشملت ما يلي:

- إدخال ميزانية جديدة للولايات والبلديات التي أدت إلى وضع نظام مالي ومحاسبي.
- إنشاء صندوق جماعي للجماعات المحلية يتمثل دوره الأساسي في مساعدة الجماعات المحلية.
- خلق نظام من أجل التوزيع العادل للأموال يمكن بواسطتها الجماعات المحلية الفقيرة أن تستفيد من موارد غير جبائية.
- الاقتطاع الإجباري من مداخيل التسيير مبلغ يخصص لتغطية التجهيز والاستثمار للبلديات والولايات والمغزى من هذا الإصلاح هو تمكين الجماعات المحلية من الاستقلالية في المجال المالي ومنها الوسائل المادية والبشرية.<sup>2</sup>
- ولقد أجريت تعديلات في عدد من البلديات على التوالي في سنتي 1969م-1971م حيث وفي سنة 1963م، ورثت الجزائر بنيات إدارية لم تكن قادرة على التأقلم مع المضمون الجديد لها بعد الثورة التحريرية، مما استدعى إلى تخفيض عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية، أما سنة 1971م فقد تم إجراء تصحيح طفيف لهذه البلديات حيث استحدثت خمسة عشر بلدية ما رفع عددها الإجمالي إلى 691 بلدية وبالمقابل وعقب التدعيم الحاصل في مجال الإصلاح الإداري الذي مس المجال المحاسبي، المالي، القوانين الجديدة للمال.

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مرجع سابق، ص155.

<sup>2</sup> - نوال بوكعباش، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010-2011)، ص114.

كما نص دستور الجزائر الصادر بموجب الأمر رقم 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976م على أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والاجتماعية والثقافية القاعدية كما جعل من اتخاذ أي تنظيم إقليمي وتقسيم إداري للبلاد من اختصاص القانون.

وآخر نظام للتقسيمات الإدارية هو ذلك الذي صدر عام 1984م إذ تضمن تقسيم البلاد إلى 48 ولاية وكل ولاية مقسمة إلى دوائر وكل دائرة مقسمة إلى بلديات بلغ عددها الإجمالي 1541 بلدية.<sup>1</sup>

### ب- الإدارة المحلية في الجزائر عام 1990م.

تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة جاء بها دستور 1989م، على رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد التعددية الحزبية في ظل مرحلة التحول الديمقراطي التي شهدتها الجزائر مند بداية التسعينات من القرن الماضي، أعتبر المجلس البلدي قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية بالاعتماد على مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية.<sup>2</sup>

مبدأ الانتخاب التعددي تماشيا مع هذا الإصلاح جاء القانون البلدي رقم (08/1990م)، وقانون الولاية رقم (09/1990م) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي إلى الوقت الراهن.

تعتبر الولاية أكبر وحدة إدارية بعد الوزارة وتتألف من دوائر وبلديات حسب ما جاء في نظام التقسيمات الإدارية وتضم كل ولاية الدائرة والبلدية مناطق حضرية وريفية ولا يوجد في القرى وحدات محلية مستقلة، وتمتع كل من الولاية والبلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث عرفت المادة (1) من قانون رقم 09/90 المتعلق بقانون الولاية بأن الولاية "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

عرف المشرع البلدية بموجب المادة (14) من القانون 08/90 المؤرخ في 07 افريل 1990م المتعلق بقانون البلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، بينما عرفها قانون البلدية لسنة 1967م بأنها "الجماعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية." ويتضح من التعريف الثاني كثرة وظائف البلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 155.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر - من البداية ولغاية 1962، مرجع سابق، ص 58.

رابعاً: نظام الإدارة المحلية في عهد التعددية الحزبية.

على درب المسار الديمقراطي الذي كرسه دستور 23 فيفري 1989م في مادته (40) بالنص على "حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به"، كما نصت المادة (15) منه على أن البلدية هي الجماعة القاعدية دخلت الجزائر في مرحلة انتخابية جديدة أول انتخابات محلية تعددية هي السماح للمواطنين والمواطنات بالتعبير عن انتماءاتهم السياسية بكل حرية وديمقراطية.

على هذا الأساس صدر القانون رقم 05/90 المؤرخ في 1990/417م المتعلق بالبلدية وبتاريخ 12 جوان 1990م أجريت أول انتخابات بلدية تعددية بلغت نسبة المشاركة فيها 65.15% توزعت كالتالي:

جدول رقم(3): نتائج أول انتخابات متعددة في 21 جوان 1990م.

أول انتخابات بلدية متعددة في 21 جوان 1990م	
عدد المسجلين	13.814.769
عدد الناخبين	8.366.760
نسبة المشاركة	65.15%
الأحزاب السياسية	النسب المئوية المتحصل عليها
الجبهة الإسلامية للإنقاذ	55.42%
حزب جبهة التحرير الوطني	31.64%
الأحرار	6.81%
التجمع من أجل الثقافة والديمقراطية	5.65%

المصدر: عبد الكريم ماروك، مرجع سابق، ص 23.

ثم جاء دستور 16 نوفمبر 2008 وحافظ على مفهوم البلدية بنصه في المادة (15) : الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، وتعتبر البلدية هي الجماعة القاعدية. كما حافظ كل الاتجاه التعدادي للنظام السياسي في الجزائر بنصه في المادة (42): حق إنشاء الأحزاب السياسية معترف به ومضمون، ونلاحظ أن المشروع في دستور 1966م استبدل عبارة الجمعيات ذات الطابع السياسي المذكورة في المادة (40) من دستور 1989م بعبارة الأحزاب السياسية.<sup>1</sup> والأمر 09/97 المؤرخ في 1997/03/06م المتضمن القانون العضوي المتعلق بقانون الانتخابات والذي تمت في ظله الانتخابات البلدية الجاري ذكرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الكريم ماروك، مرجع سابق، ص 22، 23.

<sup>2</sup> - الأمر 09/97 المؤرخ في 1997/03/06م.

المطلب الثاني: مكونات نظام الإدارة المحلية في الجزائر.

تنص المادة (15) من الدستور 1990م على أن "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية".<sup>1</sup>

أولا: البلدية:

طبقا للمادة الأولى من القانون 09-08 المؤرخ في 7 أفريل المتعلق بالبلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، حيث تنشأ البلدية بموجب القانون".<sup>2</sup>

أ- خصائص البلدية:

○ البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية.

○ نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة لامركزية الإدارة المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام و المباشر.

○ تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدول والصندوق المشترك للجماعات المحلية.

○ النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ومفهوم الديمقراطية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>3</sup>

ب- هيئات البلدية:

1- المجلس الشعبي البلدي:

يعد المجلس الشعبي البلدي هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية لجماعة إدارية لامركزية إقليمية. كم أن دراسة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي تتطلب من التطرق إلى كيفية تكوينه وتسييره واختصاصه.<sup>4</sup>

أ. تشكيل المجلس الشعبي البلدي: ينتخب المجلس الشعبي البلدي لمدة (05) سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة كما جاء في المادة (75) من قانون الانتخابات وتجري الانتخابات في ظرف 3 أشهر السابقة. كما نصت

<sup>1</sup> - المادة 15 من الدستور 1990.

<sup>2</sup> - المادة 185 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15 لسنة 1990.

<sup>3</sup> - بن عثمان شويح، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011)، ص 14.

<sup>4</sup> - فريدة قصير مزياي، مبادئ القانون الإداري الجزائري، (باتنة: جامعة باتنة، 2001)، ص 214.

المادة(97) على أنه يتغير عدد أعضاء المجالس الشعبية البلدية حسب تغير عدد سكان البلدية الناتج عن عملية التعداد الوطني الرسمي والأخير وضمن الشروط التالية:

- 7 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.
- 9 أعضاء في البلديات التي عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة.
- 11 عضو في البلديات التي عدد سكانها بين 20.000 و 50.000 نسمة.
- 15 عضو في البلديات التي عدد سكانها بين 50.000 و 100.000 نسمة.
- 23 عضو في البلديات التي عدد سكانها 100.000 و 200.000 نسمة.
- 33 عضو في البلديات التي عدد سكانها 200.000 أو ما يفوق.

وفق قانون الانتخاب على حد بعيد في تخفيض حجم المجالس إلى حد معقول جدا مقارنة بحجم المجالس البلدية في ظل القانون القديم الملغى والتي كان حجمها كبيرا للغاية، مما يتعذر معه تحقيق ديمقراطية.<sup>1</sup>

ب. تسيير المجلس الشعبي البلدي: لتسيير أعماله يعقد المجلس الشعبي البلدي عدة دورات يجري خلالها مداولات كما يشكل لجان متخصصة.

### 1. الدورات:

- يعقد المجلس دورات عادية كما يمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية.
- الدورات العادية: يجب على المجلس أن يعقد دورة كل 03 أشهر.
  - الدورات غير العادية: يمكن للمجلس أن يعقد دورة غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية.<sup>2</sup> ولصحة عقد الدورة يشترط القانون البلدي حضور أغلبية الأعضاء الممارسين إلى الجلسة بناء على استدعاءات كتابية يوجهها الرئيس إلى الأعضاء قبل 10 أيام من موعد الاجتماع.

### 2. المداولات:

يجري المجلس الشعبي البلدي خلال دوراته عدة مداولات تحكمها القواعد الأساسية التالية:

✓ القاعدة العامة: أن مداولات المجلس علنية إلا أنها تكون مغلقة في حالتين:

- فحص حالات المنتخبين.

<sup>1</sup> - بن عثمان شويح، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص 156.

● فحص المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي.

كما يتمتع الجمهور بحق الاطلاع على مداوات المجلس سواء بحضوره إلى الجلسات أو عن طريق تعليقها بمقر البلدية أو الاطلاع على محاضر المداوات أو أخذ نسخة منه.

✓ تجري وتحرر المداوات باللغة العربية.

✓ تتخذ المداوات الأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات.

3. اللجان: يستطيع المجلس أن يكون من بين أعضائه لجانا دائمة أو مؤقتة لدراسة القضايا التي تهم البلدية وخاصة في المجالات التالية: الاقتصاد والمالية التهيئة العمرانية والتعمير، الشؤون الاجتماعية والثقافية.

يعين المجلس رئيس للجنة ويجب أن يكون تشكيلها متناسبا مع المكونات السياسية للمجلس كما يمكن لرئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص مختص يمكن الاستفادة من خبرته.<sup>1</sup>

## 2- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

معرفة النظام القانوني لرئيس المجلس الشعبي البلدي نتعرض إلى الأحكام المتعلقة بتعيينه وانتهاء مهامه ثم إلى صلاحياته.

أ. **التعيين:** خلافا للوضع الذي كان سائدا في نظام الأحادية السابق وتماشيا مع النظام التأسيسي التعددي، يقوم أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد بتعيين عضو منهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي للمدة الانتخابية 05 سنوات. ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 08 أيام من تاريخ إعلان نتائج الاقتراع على أن يعلن للعموم ويبلغ للوالي بذلك فورا.

وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب له يتراوح بين نائبين وستة نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، كما هو وارد بالمادة 50 من القانون البلدي.

ب. **إنهاء المهام:** إضافة إلى حالة الوفاة وانتهاء مدة العهدة (05) سنوات تنتهي مهام الرئيس للأسباب نفسها التي تنتهي بها مهام باقي أعضاء المجلس والمتمثلة في الاستقالة والإقالة والإقصاء.

- فبالنسبة للاستقالة: تشترط المادة 54 منه أن يقوم بإعلانها أمام المجلس الشعبي البلدي، إخطار الوالي فورا، سرياتها وقبولها نهائيا بعد شهر من تقديمها.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص ص 157، 158.

- أما بالنسبة لسحب الثقة: فقد نصت المادة 55 منه على ما يلي: "تسحب ثقة المجلس الشعبي البلدي من رئيسه وتنتهي مهامه عن طريق اقتراع علني بعدم الثقة وبأغلبية ثلثي أعضائه".<sup>1</sup>

### ج- اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:

#### 1- اختصاصات المجلس الشعبي البلدي كمثل للدولة:

لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية إذ يباشر اختصاصات الحالة المدنية في نطاق إقليم البلدية كالإجراءات المتصلة باستلام وتسجيل تصريحات الولادة والزواج والطلاق والوفيات وتسجيل الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية ويجوز لرئيس المجلس أن يفوض هذا الاختصاص إلى نائب أو موظف بالبلدية.

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية، يختص رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتصديق على الوثائق، يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي نشر وتنفيذ القوانين والتنظيمات في حدود إقليم البلدية.

يضطلع رئيس المجلس بسطات الضبط الإداري إذ يتولى المحافظة على النظام بمداوماته الثلاث الأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة ويتخذ الإجراءات الاحتياطية الضرورية والوقائية لضمان سلامة الأشخاص والأموال في الأماكن العمومية ويأمر الوالي بذلك ويجوز له استعمال سلطة التسخير أي تجنيد الأشخاص والممتلكات ويعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي في القيام بمهامه المتعلقة بالأمن على هيئة الشرطة البلدية ويمكنه طلب تدخل قوات الشرطة أو الدرك المختصة إقليميا عند الحاجة.<sup>2</sup>

#### 2- اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثل البلدية:

باعتبار رئيس المجلس الشعبي البلدي هيئة تنفيذية للبلدية فإنه يحدد الموضوعات الواجبة الدراسة ويحضر جدول المجلس الشعبي البلدي.<sup>3</sup> يستدعي أعضاء المجلس للانعقاد ويبلغهم بجدول الأعمال، يرأس رئيس المجلس الشعبي ويدير جلسات مناقشات المجلس، ينفذ رئيس المجلس قرارات وأعمال المجلس الشعبي البلدي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- مرجع نفسه، ص ص160، 161.

<sup>2</sup>- فريدة قصير مزياي، مرجع سابق، ص ص230، 231.

<sup>3</sup>- Abid Lakhdar, **les collectireites locales en algerie**1986 ,(Re edution, 1986), page36.

<sup>4</sup>- فريدة قصير مزياي، مرجع سابق، ص ص231.

ثانيا: الولاية.

الولاية هي وحدة أو مجموعة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري حلقة وهمزة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المهنية المتميزة بين مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات واحتياجات المصلحة العامة في الدولة.

أ- خصائص الولاية:

- تعد الولاية كوحدة أو مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية وجغرافية وليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية أو مصلحة أو مرفقيه فقد وجدت ومنحت الاستقلال والشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني موضوعي.

- تمتاز الولاية باعتبارها مجموعة أو وحدة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري بأنها توضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة أو مجموعة لامركزية إدارية مطلقة.

- الولاية بجهازها الإداري ونظامها القانوني واختصاصاتها العامة تعد وتعتبر عاملا فعالا وحيويا ووسيلة فنية منطقية ناجعة في إقامة وتحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات المجموعات الجهوية المهنية وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة و الولاية.<sup>1</sup>

ب- هيئات الولاية:

تنص المادة (08) من القانون 90-09 على أن الولاية هيئتان هما: "المجلس الشعبي الولائي والوالي".<sup>2</sup>

**1- المجلس الشعبي الولائي:** يعد المجلس الشعبي الولائي هيئة أساسية في تسيير وإدارة الولاية كجماعة إدارية لامركزية إقليمية.

إن دراسة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي الولائي يتطلب منا التطرق إلى تكوينه وتسييره ثم صلاحياته.

أ. تشكيل المجلس الشعبي الولائي: إن المجلس الشعبي الولائي الهيئة التي تجسد اللامركزية ومبدأ ديمقراطي للإدارة العامة ومبدأ المشاركة الشعبية إذ يعبر عن احتياجات السكان ويتم انتخابه من قبل المواطنين الذين يقيمون في إقليم الولاية بالانتخاب لمدة 05 سنوات.

يتغير عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي حسب تغير عدد سكان الولاية ويكون كالآتي:

<sup>1</sup> - بن عثمان شويح، مرجع سابق، ص216.

<sup>2</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، مرجع سابق، ص184.

- 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.
- 39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 250.000 و 650.000 نسمة.
- 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 650.000 و 950.000 نسمة.
- 47 عضو في الولايات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 950.000 و 1.150.000 نسمة.
- 51 عضو في الولايات التي يتراوح عدد سكانها ما بين 1.150.001 و 1.250.000 نسمة.<sup>1</sup>

#### ب. تسيير المجلس الشعبي الولائي:

1. انتخاب الرئيس: إن رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب للفترة الانتخابية من طرف جميع أعضاء المجلس بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.<sup>2</sup> وبخلافه تجري دورة ثانية يتم الانتخاب فيها بالأغلبية النسبية على أن يعلن رئيسا أكبر للمترشحين سنا في حالة تساوي الأصوات كما أشارت إلى ذلك المادة (25) من قانون الولاية.

2. الدورات: يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى استثنائية.

• **الدورات العادية:** يعقد المجلس الشعبي الولائي أربعة دورات عادية في السنة مدة الواحد 15 يوما يمكن تمديدها إلى 17 أيام أخرى.

وقد نص قانون الولاية على ضرورة إجرائها في تواريخ محددة وإلا عدة باطله وهي أشهر "مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر".

كما يشترط القانون أن يوجه الرئيس الاستدعاءات لأعضاء المجلس قبل 10 أيام من تاريخ انعقاد الدورة مرفقة بجدول الأعمال.

• **الدورة الاستثنائية:** يمكن للمجلس عندما تقتضي الحاجة إلى ذلك أن يعقد دورات استثنائية سواء بطلب من رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ثلث أعضاء المجلس أو الوالي، وإذا كان قانون الولاية قد نص في المادة (14) منه على أن يوجه الرئيس الاستدعاءات لعقد الدورة الاستثنائية قبل 45 أيام إلا أنه لم يحدد مدتها.

3. **المداولات:** يجري المجلس الشعبي الولائي خلال دوراته مداولات تنصب إحدى صلاحياته وتخضع كما هو الشأن بالنسبة للبلدية إلى القواعد الأساسية التالية:

• القاعدة العامة أن تكون مداولات المجلس علنية ضمانا للرقابة الشعبية إلا في حالتين:

<sup>1</sup> - فريدة قصير مزيان، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، مرجع سابق، ص 185.

- فحص الحالة للمنتخبين الولائيين.

- فحص المشاكل المرتبطة بالأمن والنظام العام.

• تتم المصادقة على المداوات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين مع ترجيح صوت الرئيس عند التساوي وفقا لما ورد بالمادة (47) من قانون الولاية.

**ج. اللجان:** على غرار ما هو سائد في التنظيم البلدي حول قانون الولاية للمجلس الشعبي الولائي تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية سواء كانت مؤقتة أو دائمة خاصة في مجالات الاقتصاد والمالية والتهيئة العمرانية والتجهيز والشؤون الاجتماعية والثقافية.

ويجب أن يراعى في تشكيل اللجنة التناسب مع المكونات السياسية للمجلس كما يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة.

**د. اختصاصات المجلس الشعبي الولائي:**

1. **الفلاحة والري:** توسيع وترقية الفلاحة، الوقاية من الآفات الطبيعية، التشجير وحماية البيئة والغابات، الصحة الحيوانية، المياه الصالحة للشرب وتطهير المياه.

2. **الهيكل الأساسية الاقتصادية:** وذلك بالقيام بالأعمال والأنشطة، الإنارة الريفية وفك العزلة.

3. **التجهيزات التربوية والتكوينية:** حيث تتولى الولاية إنجاز وصيانة مؤسسات التعليم الثانوي والتقني والتكوين المهني.

4. **النشاط الاجتماعي والثقافي:** حيث يقوم المجلس بعدد أعمال والتب تخدم الجوانب الاجتماعية والثقافية والمتمثلة أساسا في ما يلي: التشغيل وتوفير الشغل، إنجاز هياكل الصحة العمومية، القيام بأعمال الوقاية، مساعدة الفئات الاجتماعية المحتاجة.

5. **السكن:** إذ يساهم المجلس ويشجع إنشاء مؤسسات البناء والتعاونيات العقارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 186، 188.

## ب- الوالي:

لمعالجة النظام القانوني للوالي سنتطرق إلى تعيينه وانتهاء مهامه ثم نبين الاختصاصات المسندة إليه.

أ. **التعيين وانتهاء المهام:** طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 الصادر في 10-04-1989م المشار إليه آنفا وغيره من النصوص وخاصة المرسوم التنفيذي رقم 90-95 المؤرخ في 25-07-1990م المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا في الإدارة المحلية، فيعقد الاختصاص يتعين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية.

نظرا لأهمية الدور المناط بالوالي ومركزه الحساس فقد تأكد اختصاص رئيس الجمهورية بتعيين الولاية بموجب النص عليه صراحة في صلب الدستور المعدل سنة 1996م وذلك طبقا للمادة 78 منه. أما بالنسبة لانتهاء مهامه تتم طبقا لقاعدة توازي الأشكال بموجب مرسوم رئاسي وبالإجراءات نفسها المتبعة لدى تعيينه.<sup>1</sup>

## ب. الصلاحيات الوالي:

### 1. صلاحيات الوالي بصفته ممثل للدولة:

الصلاحيات السياسية: يقوم بإعلام الحكومة بكل ما يحدث في إقليم الولاية وبعد التقارير لكل وزير مهمة الأمر عن كل نشاط أو قضية تتعلق بالحياة السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في الولاية وله أن يطلب من السلطة العليا القيام بالتحريات والتحقيقات الأزمة في القضايا التي يرى لها أهمية.

الصلاحيات الإدارية: يمثل الوالي السلطة الإدارية في الولاية ويسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وتنفيذ قرارات الحكومة والتعليمات التي يتلقاها من مختلف الوزراء. ويقوم بالتنسيق ويراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية، باستثناء بعض القطاعات وهي:

العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية، وعاء الضرائب وتحصيلها، الرقابة المالية للنفقات العمومي، إدارة الجمارك، مفتشيه العمل، مفتشية الوظائف التي تتجاوز نشاطها إقليم الولاية، التوظيف العمومي.

الصلاحيات القضائية: يتولى الوالي سلطة الضبط الإداري في الظروف الاستعجالية في حالة ارتكاب جناية أو جنحة ماسة بأمن الدولة، إذ يقوم بجميع أعمال الضبط القضائي كالتفتيش والقبض على الجناة وجمع الأدلة المتعلقة بالجريمة وتسليم المجرمين للمحاكمة.

<sup>1</sup> - بن عثمان شويح، مرجع سابق، ص48.

## 2. صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للولاية:

يمثل والي الولاية في جميع الأعمال الإدارية والمدنية ويتولى إدارة أملاك الولاية باسم الولاية وتحت رقابة المجلس الشعبي الولائي، يمثل الولاية أمام القضاء سواء كانت مدعية عليها أو مدعى عليها، ينفذ قرارات المجلس التي يتخذها ما بعد المداولة والمتعلقة بالميزانية، يبرم العقود باسمها، يسهر على حسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى مراقبتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - فريدة قصير مزياني، مرجع سابق، ص ص 201، 203.

### المبحث الثاني: واقع خدمات الإدارة المحلية على مستوى بلديات الجزائر.

يتناول هذا المبحث دراسة حول الأدوار والوظائف التي تقوم بها البلديات لخدمة المواطنين على المستوى المحلي، بالإضافة إلى تبيان الخدمات الإدارية التي تقدمها وتوفرها للبلديات على مستوى مصالح الحالة المدنية باعتبارها خدمة مباشرة ودائمة بنسبة للمواطن.

### المطلب الأول: أدوار البلديات في تقديم الخدمات العمومية في الجزائر.

#### أولاً: دور البلدية في مجال الخدمات الاجتماعي والثقافية.

تقدم البلدية مجموعة من الخدمات تهدف من خلالها إلى تحسين المستوى المعيشي وتحقيق التنمية داخل المجتمع المحلي، حيث تعد المحور الرئيسي للنشاط الاجتماعي والثقافي ونواة تغيير محلية، تقدم خدمة كبيرة للعائلة والفرد في الميدان الاجتماعي والثقافي حيث تقوم بما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- خدمات السكن:

تختص البلدية في مجال السكن وفي إطار التشريع المعمول به، وكل الصلاحيات التي تهدف إلى الحث على أي عمل أو برنامج في مجال الإسكان والتعمير وتطبيقه ومراقبته في مجالها الإقليمي.

كما تساهم في إعداد البرنامج الوطني للإسكان، وتحت على تسهيل إنجاز السكنات والتجهيزات الجماعية الكفيلة بضمان أحسن الظروف السكنية والحياتية للجماعات.

وتختص كذلك بتنظيم التشاور وخلق شروط التغطية العقارية العمومية والخاصة، تنشيطها حيث تقوم في هذا الصدد بما يأتي :

- تسهيل ووضع تحت تصرف كل أصحاب المبادرة التعليمات والقواعد العمرانية وكل المعطيات الخاصة بالعملية.
- تشجيع كل جمعية للسكان وتنظيمها من أجل القيام بعمليات حماية العقارات أو الأحياء وصيانتها وتجديدها.
- تشجيع إنشاء التعاونيات في إقليم البلدية.
- المشاركة بالأسهم لإنشاء المؤسسات وشركات البناء العقارية طبقاً للقانون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - حظير خنيفري، "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق"، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، 2010-2011)، ص88.

**ب- الخدمات التعليمية والثقافية.**

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية وضمان صيانتها.
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية.
- السهر على توفير وسائل نقل لتلاميذ.<sup>1</sup>
- إنشاء مراكز متخصصة وتوظيف مدرسين مختصين في هذا المجال.
- تشارك البلدية في حدود إمكانياتها بصيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة في إقليمها وتحافظ أيضا على الممتلكات الدينية.
- في المجال الثقافي تقوم البلدية في حدود إمكانياتها بصيانة كل الهياكل ولأجهزة المكلفة بالشعبية والثقافة، كما تتكفل أيضا بصيانة المراكز الثقافية التابعة لها وتشجع على تطوير الحركة الجمعوية في ميدان الثقافة، وتقدم لها المساعدات في حدود إمكانياتها.

**ج- الخدمات الصحية:**

للبلدية دور هام في إنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج، وهي ملزمة بتحسين استغلال وصيانة مجموعة المؤسسات الصحية الموجودة في إقليمها، والسهر على استمرار عمل مصالح الصحة العمومية وديمومتها، وتعلم السلطة الوصية وزارة الصحة كل ما تلاحظه من المخالفات والضغوط التي قد تعرقل النشاط العادي للمؤسسات، كما تقترح البلدية الإجراءات التي من شأنها تحسين أداء الخدمات الصحية.

من أجل دعم التأطير الصحي للسكان، فإن للبلدية أدوار ومساهمة هامة ينبغي أن تؤديها وذلك حسب إمكانياتها وقدراتها، ويتم ذلك عن طريق منح الأطباء العاملين في ميدان القطاع الصحي محلات ذات الاستعمال السكني وفقا للتنظيمات المعمول بها. وتكتمل لدورها في المجال الصحي تقوم البلدية بتسهيل إقامة عيادات طبية وعيادات جراحة الأسنان والصيدليات وذلك بمنح الممارسين المرخص لهم قانونا محلات ذات استعمال سكني، والضرورة لأعمالهم.<sup>2</sup>

**د- الشباب والرياضة:**

- تقديم مساعداتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية للبلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية.

<sup>1</sup> - المادة 122 من قانون البلدية 10-11.

<sup>2</sup> - حظير خنيفري، مرجع سابق، ص ص 88، 89.

- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.

- تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميدان الشباب والثقافة والرياضية والتسلية.<sup>1</sup>

#### ه- السياحة:

إذا كانت البلدية تمتلك طابعا سياحيا، فإن دورها في هذا المجال والمخول لها قانونا يكمن في القيام بكل عمل من طبيعته أن يضمن ترقية السياحة وازدهارها في المناطق التابعة لإقليمها. بالإضافة إلى ذلك فهي تساهم في تحديد منطقة التوسع السياحي وإعداد المخطط الرئيسي للتهيئة السياحية، لاسيما في تخصيص الأراضي واستصلاح الأماكن، والقيام بالأشغال الخاصة بالهياكل الأساسية والتجهيزات الجماعية، كمنابع الحمامات المعدنية، كما تقوم البلدية في المجال السياحي بالآتي:

-تنظم التنشيط السياحي لاسيما في المؤسسات السياحية بالاتصال مع الهيئات المختصة.

-تسهر بالاتصال مع مصالح الولاية، على الأماكن السياحية ومنابع المياه المعدنية، واحترام القواعد التي تحكم

المؤسسات السياحية.

-تساهم في التعريف بطاقتها السياحية، لاسيما باستعمال الوسائل الإشهارية.<sup>2</sup>

#### ثانيا: دور البلدية في مجال تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة والتخطيط.

وضع برامج تنموية سنوية ومتعددة السنوات في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، وكذا المخططات التوجيهية وينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، هذه البرامج تأخذ بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية، وما يساعد البلدية للقيام بهذه المهمة حيث يوجد بنك للمعلومات على المستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والاختصاصات الاجتماعية والعملية المتعلقة بالبلدية.<sup>3</sup>

#### أ- خدمات التهيئة العمرانية:

لقد أعطت الدولة صلاحيات واسعة للجماعات المحلية وخاصة البلديات فيما يخص الحركة التنموية الشاملة قصد تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل عليها الدولة. حيث تهدف المخططات المحلية إلى تهيئة المجال المحلي،

<sup>1</sup> - عبد الكريم مارك، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> - حظير خنيفري، مرجع سابق، ص 90.

<sup>3</sup> - عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، (الجزائر: الجسور لنشر والتوزيع، 2012)، ص 199.

ويكون ذلك عن طريق مخطط بلدي للتهيئة العمرانية والذي يجسد الخطة الوطنية للتهيئة العمرانية على المستوى القاعدي. بواسطة أداتين حددها القانون 90 - 29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990م المتعلق بالتهيئة والتعمير.

### 1- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير.

وهو أداة التخطيط المجالي والتسيير الحضري، ويحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية المعنية، آخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة والمخططات التنموية، ويقوم هذا المخطط بتحديد:

- مناطق التجمعات والتجهيزات العمومية المعدة لاستقبال الجمهور، يميز بين وظيفة الفلاحة والسكن والصناعة.
- يحدد المناطق الصناعية والمناطق الواجب تنميتها، يحدد المناطق الواجب حمايتها (ساحلية، أثرية، فلاحية).
- يضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي.

### 2- مخطط شغل الأراضي:

هذا المخطط يحدد في إطار توجيهات المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير حقوق استخدام الأراضي والبناء بحيث يحدد:

- الساحة العمومية والمساحات الخضراء والمواقع المخصصة للمنشآت العمومية والمنشآت ذات المصلحة العامة وكذلك التخطيط ومميزات طرق المرور.
- يحدد الأحياء والشوارع والنصب التذكارية والمناطق والمواقع الواجب حمايتها وتجديدها وإصلاحها، يعين المناطق والأراضي الفلاحية الواجب وقايتها وحمايتها.<sup>1</sup>

### ب- النظافة والحفاظ الصحة والطرق البلدية:

تسهر البلدية وتتكفل بحفاظ الصحة والحفاظة على النظافة العمومية ولاسيما: توزيع المياه الصالحة للشرب، صرف المياه المستعملة ومعالجتها جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها، مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة، الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقل الجمهور، صيانة طرق البلدية وتركيب إشارات المرور، مكافحة التلوث وحماية البيئة إنشاء المساحات الخضراء وصيانتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حظير خنيفري، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> - عبد الكريم ماروك، مرجع سابق، ص 52.

ج- محاربة الملوثات وحماية البيئة:

- تسيير النفايات: وذلك من خلال إنشاء أماكن التفرغ العمومي وتكون منظمة ومحروسة ومتخصصة في نوع من النفايات، حتى تسهل عملية المعالجة وإعادة استعمالها واستعمال المواد القابلة للاستعمال كالبلاستيك والعلب الحديدية، سواء تعلق الأمر بالنفايات المنزلية أو حتى الصناعية أو المواد المستعملة في المستشفيات.
- محاربة التلوث: عن طريق العمل على إخراج المؤسسات الخطيرة المتواجدة داخل تجمعات سكنية خارج المحيط حتى لا تساهم في أخطار صحية أو طبيعية، وكذا فرض رقابة صارمة على مختلف المؤسسات وجعلها تحترم إجراءات محاربة التلوث.<sup>1</sup>

تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الاحتياطات المائية من أي صرف أو روافد صناعية.

- البلدية لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة.
- محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية.
- تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة.
- مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها التلوث المائي، البحري والجوي.<sup>2</sup>

ثالثا: دور البلدية في المجال الاقتصادي والاستثماري.

تطور دور البلدية فلم يعد دورها يقتصر على أداء الخدمات والمرافق ذات الطابع الإداري المحض، بل أن الاختصاصات توسعت إلى مجالات اقتصادية وأصبح على البلدية أن تقوم بالمساهمة الفعلية في عملية إنعاش الاقتصاد المحلي. فالجلس البلدي يقوم بالمساهمة في إنجاز البنية التحتية المحفزة للاستثمار، وتخصيص مناطق للأنشطة الاقتصادية. وإن نجاح التدخلات الاقتصادية للجماعات المحلية يتطلب وجود آليات جديدة للتسيير والتخطيط لإعداد المخطط التنموي المحلي لإنشاء أقطاب جديدة، وهذا مع العمل على تحسين موارد الجماعات المحلية، وتحسين مردودية العمل البشري، إلى جانب عصنة إدارتها.

<sup>1</sup> - لطيفة عشاب، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص: قانون إداري، 2013)، ص ص 32، 33.

<sup>2</sup> - عبد النور ناجي، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، ص ص 10، 11، على الرابط الإلكتروني: [http://www.univ-chlef.dz/ar/seminaires\\_2008/dicembre\\_2008/com\\_dic\\_2008\\_19.pdf](http://www.univ-chlef.dz/ar/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_19.pdf)، يوم: 2015/04/18.

وتختلف البلديات في الجزائر من حيث المميزات الديمغرافية لعدد السكان، ونسبة البطالة وحجمها، ونسبة التمدرس ونسبة التغطية بالكهرباء، مياه الشرب، التغطية الصحية، المميزات المادية المتعلقة بالموقع الجغرافي من مناطق الجنوب والسهوب والهضاب العليا والمناطق الجبلية في الشمال والمناطق الحدودية.

يقوم المجلس الشعبي البلدي بتشجيع النشاط الاقتصادي والاستثمار المحلي، وهذا على الرغم من التوجه الرأسمالي الذي يقلص من تدخل الدولة في هذا للمجال، وإلى جانب نص الدستور على حرية الصناعة والتجارة، يقوم المجلس البلدي بالاستثمار في المجال الفلاحي، والاقتصادي الصناعي ومجال الحرف اليدوية وفي مجال التوزيع والنقل وفي المجال السياحي ومجال السكن.

وقد يتكفل المجلس باستغلالها بصفة مباشرة أو عن طريق الامتياز، كما تقوم البلدية بتسيير المرافق العامة على مستوى البلدية من الأسواق، قاعات الحفلات، المياه، النقل العمومي.<sup>1</sup>

#### • دور البلدية في المجال الاقتصادي وفقا للرؤى الجديدة:

تجدر الإشارة أن الفترة التي أعقبت إقبال الجزائر على مسار التعديل الهيكلي أي منذ 1994م عرفت مساسا جوهريا بدور البلديات في مجال النشاط الاقتصادي، حيث تمت تصفية كل المؤسسات العمومية البلدية. وإضافة إلى النظرة الجديدة لدور أجهزة الدولة عموما والبلدية خصوصا في النشاط الاقتصادي، حيث أن الاستثمارات الإنتاجية قد أصبحت حكرا على الخواص، ووقع على كاهل البلدية القيام بأداء الاستثمارات غير الإنتاجية، لكون الخدمات التي تنجم عنها خدمات اجتماعية، كما نلاحظ ذلك في استثمارات بناء المدارس والبنائات الهيكلية القاعدية، كالطرق وشبكات المياه والكهرباء والهاتف، والتي لها تأثير مباشر على الإنتاج بحيث تمثل هياكل جديدة، وعملا استثماريا مفيدا لمستقبل التنمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد على، "مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ظل التنظيم الإداري الجزائري"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إدارة محلية، 2011-2012)، ص ص 187، 188.

<sup>2</sup> - حظير خنيفري، مرجع سابق، ص 94.

### المطلب الثاني: الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية.

تم التركيز على الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية للمواطنين على مستوى مصالح الحالة المدنية باعتبارها خدمات يومية دائمة ومباشرة وينتج عنها احتكاك المواطن بالموظف العمومي.

#### أولاً: مصلحة الحالة المدنية:

إن نظام الحالة المدنية للأشخاص في بلادنا كان شأنه كشأن كل ما في بلاد الدنيا حيث كان الناس يولدون، وينسبون إلى أباءهم وقبائلهم ويتزوجون وفق مراسم وطقوس بدائية ثم يموتون ويذهبون إلى عالم الغيب دون أن يتخالف عن ميلادهم أو زواجهم أو وفاتهم أية مشكلات عائلية أو اجتماعية. وبعبارة أكثر وضوحاً ولم يكن في ذلك الوقت ما يبرر ولا يدفع المجتمعات إلى التفكير في وجوب أو ضرورة إيجاد نظام ما مثل ما نسميه اليوم بنظام الحالة المدنية.

تعريف ضباط الحالة المدنية: عندما نرجع إلى نص المادتين (1) و (2) من قانون الحالة المدنية نجد أنه يضيفي صفة ضباط الحالة المدنية على أشخاص معينين ويسند إليهم وحدهم مهمة تلقي التصريحات بالولادات والوفيات وتحرير عقود الزواج وتسجيلها في سجلات معينة، وهؤلاء الأشخاص هم على المستوى الوطني هم رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه والموظف البلدي الذي يفوض لهذا الغرض، فرئيس المجلس الشعبي البلدي إذا يعتبر ضابطاً للحالة المدنية بحكم القانون بمجرد نجاحه في الانتخاب وتنصيبه في عمله الجديد، وكذلك الحال بالنسبة لنوابه إذ يكفي فقط أن يفوزوا في الانتخاب وينصبوا حتى يستحقوا صفة ضباط الحالة المدنية ويصبح من اختصاصاتهم تلقي التصريحات وتسجيلها وإعطاء نسخ عنها لمن يطلبها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: وثائق الحالة المدنية:

##### أ - عقد الزواج:

**1- تعريف عقد الزواج:** عبارة عن عقد قانوني يربط اقتران شرعي قانوني بين الرجل المتزوج والمرأة المتزوجة، حيث نصت المادة مواد (18) والمادة (22) من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م المتعلق بالحالة المدنية على ضرورة إبرام وإثبات عقود الزواج.<sup>2</sup>

##### 2- الإجراءات المتبعة:

- تكوين الملف: سواء تم عقد الزواج أمام القاضي أو ضابط الحالة المدنية فإنه يجب تقديم الوثائق التالية:

<sup>1</sup> - عبد العزيز سعد، نظام الحالة المدنية في الجزائر، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 2010)، ص67.

<sup>2</sup> - المواد: 18-20، من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م، المتضمن قانون الحالة المدنية والذي بدأ سريانه في 07/06/1972.

شهادة ميلاد كل منهما في مدة صلاحيتها وعند الاقتضاء عقود الإعلان، رخصة الزواج المقررة على الدرك والشرطة والجنود، شهادة إقامة احد الزوجين.

● طلب عقد الزواج: يمكن للطالب الحضور بنفسه أو تقديم طلب مكتوب إلى ضابط الحالة المدنية التي تم فيها عقد الزواج أو تسجيله:

- الحالة الأولى: عند الانتقال بنفسه يجب عليه تقديم الدفتر العائلي وفي حالة غياب هذه الوثيقة عليه أن يقدم كل المعلومات التي من شأنها تسهيل إجراءات البحث.<sup>1</sup>

- الحالة الثانية (حالة مراسلة): يجب أن يكون الطلب مرسلا في ظرف مضمون يتضمن أسماء وألقاب وتاريخ ومكان ميلاد الزوجين وكذلك تاريخ تسجيل الزواج في الحالة المدنية، على الطالب إضافة ظرف عليه طابع بريدي عليه عنوانه.

● الأشخاص المكلفون بتحرير العقد: يختص بعقد الزواج ضابط الحالة المدنية أو القاضي الذي يقع في نطاق دائرته محل إقامة طالبي الزواج أو أحدهما.

● الإعلان عن الزواج: عند انعقاد الزواج أمام ضابط الحالة المدنية فإنه يقوم بتسجيل العقد في سجلاته وتسلم للزوجين دفتر عائلي مثبت للزواج، يحرر القاضي عقدا عندما يتم الزواج أمامه كما يرسل ملخصا في أجل ثلاثة أيام إلى ضابط الحالة المدنية لتسجيله، يقوم ضابط الحالة المدنية بنسخ العقد في سجل الحالة المدنية خلال مهلة 5 أيام ابتداء من تاريخ تسليمه العقد من طرف القاضي ويسلم للزوجين دفترا عائليا.

● الإعفاء من شروط السن المقبولة من طرف السلطة المختصة ويجب على الشاهدين تقديم بطاقات تعريفهما الوطنية أو أية وثيقة تنوب عنها.

#### ب- عقد الميلاد:

1- تعريف عقد الميلاد: عبارة عن عقد يتم من خلاله تسجيل حالات الميلاد في البلدية التي تمت فيها الولادة.

#### 2- الإجراءات المتبعة:

● الإدارة المختصة: يتم التصريح بالولادات لدى مصالح الحالة المدنية في البلدية التي وقعت فيها الولادة وعند الاقتضاء في بلدية إقامة الأبوين.

<sup>1</sup> - المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري، المرشد ج الإداري، (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1983)، ص ص 78، 80.

- الأشخاص المختصون بالتصريح: يصرح بولادة الطفل في الحالة المدنية أحد الأفراد التاليين: الأب، الأم، الطبيب، القابلة، أي شخص آخر حضر الولادة.
- تكوين الملف: يتعين على المبلغ تقديم دفتر العائلة و عند الاقتضاء شهادات ميلاد الأب والأم وعقد زواجهما.
- اختيار الأسماء: يختار الأسماء الأب أو الأم أو المصريح ويجب أن تكون طبقا لعادات وتقاليد البلد، تكون الأسماء ذات صبغة جزائرية بالنسبة للأولاد الذين يدين أبناؤهم بالدين الإسلامي.
- مهلة التصريح: يجب على التصريح بالمواليد في خلال الخمسة أيام التالية للولادة إلى ضابط الحالة المدنية لمكان الازدياد.
- مهلة تسليم العقد: لا يمكن أن تتجاوز مهلة الحصول على العقد مدة 48 ساعة التالية للطلب الشفوي أو استقبال الرسالة من قبل مصالح الحالة المدنية.<sup>1</sup>

### ج- عقد الوفاة:

- 1- تعريف عقد الوفاة: عبارة عن عقد يصرح بالوفيات ضابط الحالة المدنية محل وقوعها الأشخاص التالية: الوالد، الزوج، أب أو أم أو الوصي، الكافل، الأخ، الجد، الأقرباء.<sup>2</sup>
- 2- الإجراءات المتبعة:

- الإدارة المختصة: يحرر عقد الوفاة ضابط الحالة المدنية التابع للبلدية التي وقعت فيها الوفاة.
- الأشخاص المؤهلون بالتصريح: يصرح بالوفاة أحد الأشخاص التالية: أحد أقرباء المتوفي، كل شخص يملك المعلومات الضرورية والتامة عن حالة المتوفي.
- مهلة التصريح: تتم تصريحات الوفيات في أجل 24 (ساعة) ابتداء من وقت الوفاة.
- الوثائق المطلوبة: يجوز للمصرح تقديم شهادة الوفاة المحررة من طرف طبيب أو شهادة محررة من طرف ضابط الشرطة المكلف من طرف ضابط الحالة المدنية لإثبات الوفاة.
- تسليم مستخرج عقد الوفاة: لطلب عقد الوفاة حق الاختيار بين الحضور بنفسه إلى مصلحة الحالة المدنية التابعة للبلدية التي وقعت فيها الوفاة أو إرسال طلب مكتوب:

<sup>1</sup> - مرجع نفس، ص ص 70-72.

<sup>2</sup> - المادة 24 من القانون 37/99 المتعلق بالحالة المدنية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف، رقم 01/02/239، المؤرخ في 3 أكتوبر 2002.

● الحالة الأولى: يتعين عليه إثبات هويته الشخصية وعلاقته العائلية بالمتوفي وتقديم كل المعلومات التي تمكن من تسهيل البحوث.

● مهلة الاستلام: لا تتجاوز مهلة الاستلام 48 ساعة للطلب الشفوي أو استقبال الرسالة من مصلحة الحالة المدنية.<sup>1</sup>

#### د- بيان الوفاة:

1 - تعريف بيان الوفاة: عبارة عن وثيقة تحرر في المصالح البلدية التي تقع فيها حالة الوفاة الخاصة بالمعني.

#### 2- الإجراءات المتبعة:

- الإدارة المختصة: يحضر بيان الوفاة من طرف مصالح الحالة المدنية للبلدية التي وقعت بها الوفاة.
- تكوين الملف: على المصريح أن يستظهر شهادة طبية تثبت الوفاة.
- الشروط المطلوبة: كل شخص يكون قريب للميت يمكنه القيام بالتصريح بالوفاة.
- مهلة استلام الوثيقة: يسلم بيان الوفاة بمجرد الانتهاء من تحريره.
- مدة صلاحية هذه الوثيقة سنة واحدة.

#### ه- بيان الولادة:

1- تعريف بيان الولادة: عبارة عن بيان يشهد على ميلاد المعني يحضر البيان في مكان إقامة الطالب لهذا البيان، حيث نصت المادة 01/26 من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م. "على أن تثبت الولادة والوفاة بالسجلات المعدة لذلك".<sup>2</sup>

#### 2- الإجراءات المتبعة:

- الإدارة المختصة: يحضر البيان بالولادة من طرف بلدية إقامة الطالب.
- تكوين الملف: على الطالب تقديم الوثائق التالية: دفتر العائلي، شهادة التصريح بالولادة، شهادة طبية إذا وقعت الولادة في مؤسسة استشفائية.

<sup>1</sup> - المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - المادة 01/26 من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م.

● الشروط المطلوب توافرها: إذا لم تتم الولادة في مؤسسة استشفائية لا يحجر بيان الولادة إلا بناءً على الطلب المقدم من طرف الأب فقط

● مهلة استلام الوثيقة: يسلم بيان الولادة بمجرد الانتهاء من تحريره.

● صلاحية البيان: مدة صلاحية هذه الوثيقة بعام واحد فقط.<sup>1</sup>

#### و- شهادة الإقامة:

1- تعريف شهادة الإقامة: عبارة عن وثيقة تشهد بإقامة المعني داخل البلدية التي يتم استخراج منها هذه الوثيقة.

#### 2- الإجراءات المتبعة:

● السكن: هو المكان الحقيقي الذي يسكنه الشخص بصفة مستقرة لمدة محددة بصفة عامة لستة أشهر على الأقل من هنا يمكن أن يكون متجانسا أو مختلفا عن المقر المنصوص عليه في المادة (36) من الأمر 58/75 المؤرخ في 26 ديسمبر 1975م المتضمن القانون المدني.

● السلطة المختصة بتحرير شهادة الإقامة: تحرر الإقامة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية التي يقيم فيها الطالب.

● تكوين الملف: تمنح شهادة الإقامة بموجب تقديم طلب مكتوب من طرف المعني وتقديم الملف كاملا.

● إيداع الملف: يودع الملف لدى مصالح المجلس الشعبي البلدي المختصة التابعة لمكان إقامة المعني بالأمر.

● تسليم الوثيقة: تسحب شهادة الإقامة من طرف المعني بالأمر نفسه في ظرف الأربع والعشرين (24) ساعة

التالية لإيداع الطلب.<sup>2</sup>

مدة الصلاحية: شهادة الإقامة ثلاثة أشهر فقط.

#### ز- بطاقة عائلية عن الحالة المدنية:

1- تعريف بطاقة عائلية عن الحالة المدنية: عبارة عن بطاقة متعلقة بالحالة المدنية الخاصة بالعائلة الطالبة للبيان

يحدد الزوجين وأولادهم وحالات الطلاق.

<sup>1</sup> - المديرية العامة للإصلاح والتكوين، مرجع سابق، ص ص 118، 120.

<sup>2</sup> - المادة 36 من الأمر 58/75 المؤرخ في 26 ديسمبر 1975م.

## 2- الإجراءات المتبعة:

● الإدارة المختصة: للحصول على بطاقة عائلية عن الحالة المدنية يتعين على طالبها التوجه إلى مصلحة الحالة المدنية ببلدية إقامته.

● الوثائق المطلوب تقديمها: البطاقة العائلية للحالة المدنية تسلم بالنظر إلى دفتر العائلي واستبعاد الوثائق الأخرى هذا شرط مبرر بأن البطاقة العائلية للحالة المدنية تمثل في آن واحد:

● شهادة ميلاد الزوجين وأولادهما، شهادة الحياة، عقد الزواج وشهادة عدم طلاق الزوجين.

● عند مهلة تسليم الوثيقة: كقاعدة عامة تسلم البطاقة العائلية للحالة المدنية في حينها.

● صلاحية الوثيقة: مدة صلاحية هذه الوثيقة هي سنة واحدة فقط.<sup>1</sup>

## ك- بطاقة شخصية عن الحالة المدنية:

**1- تعريف بطاقة شخصية عن الحالة المدنية:** عبارة عن بطاقة تحدد الحالة المدنية لشخص لطالب الوثيقة، حيث

نصت المادة 10/01 من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م. على ما يلي: "يسري على الحالة المدنية للأشخاص وأهليتهم قانون الدولة التي ينتمون إليها بجنسيتهم".<sup>2</sup>

## 2- الإجراءات المتبعة:

الإدارة المختصة: للحصول على بطاقة شخصية عن الحالة المدنية يتعين على طالبها التوجه إلى مصلحة الحالة المدنية ببلدية إقامته.

الوثائق المطلوبة: يجب على الطالب تقديم دفتر العائلة في حالة غيابه مستخرج من عقد ميلاده في مدة صلاحيته.

مهمة تسليم الوثيقة: بصفة عامة تسلم هذه الوثيقة في حينها.

مدة صلاحية هذه الوثيقة: هي سنة واحدة فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المديرية العامة للإصلاح والتكوين، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> - المادة 10/01 من الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م.

<sup>3</sup> - المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري، ص، 220.

### المبحث الثالث: مظاهر تحسين خدمات الإدارة المحلية في الجزائر.

يتناول هذا المبحث دراسة حول مظاهر تحسين الإدارة المحلية في الجزائر، حيث يتناول الفساد في الإدارة المحلية في الجزائر كظاهرة وأهم أسبابه ومظاهره، ثم يتناول أهم التشريعات والإصلاحات التي جاءت بها الجزائر منذ الاستقلال من أجل تحسين خدماتها العمومية الموجهة للمواطنين، وفي الأخير التركيز على منظومة عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر.

#### المطلب الأول: الفساد وإصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر.

##### أولاً: الفساد في الإدارة المحلية في الجزائر.

يعرف الفساد الإداري على أنه "الإتجار بالوظيفية العامة و إساءة استعمال الوظيفية العامة والاعتداء على المال العام أو الإهمال في حماية وصيانة المال العام ومصالح الدولة وحقوقها".<sup>1</sup> ويعرفه الباحث محمد قاسم القريوطي على أنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، والفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح مناقصة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة الرشاوي للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة، للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية".<sup>2</sup>

إن نقطة الانطلاق في موضوع تحليل ظاهرة الفساد في الإدارة المحلية الجزائرية تبدأ من خلال تفسير الظاهرة والإشارة إلى أهم القضايا التي شهدتها الجزائر في هذا المجال، حيث أصبحت الرشوة، واستغلال النفوذ والتهرب الضريبي والمحسوبية وكل صور الفساد من المسلمات في التعاملات اليومية، التي تنشأ بين الموظفين والمواطنين على حد سواء.

فالفساد في الجزائر أصبح ظاهرة اجتماعية روتينية ومعديّة، مرتبط بسير عمل الإدارة والمؤسسات والهيئات العامة، وزادت درجة انتشار الفساد خلال فترة التسعينات التي عرفتها الجزائر، إذ بلغ تهريب الأموال من الخزينة العمومية إلى الخارج حدا كبيرا (16.77 مليار دولار عام 1962م)، بالإضافة إلى تبيض الأموال التي أخذت تتطور بشكل ملفت للانتباه، إلى جانب تطور أشكال الفساد الأخرى ولاسيما الاختلاس في (المجالس الحلية والمندوبيات التنفيذية)، وتنامت الزبائنية في الإدارات المحلية المختلفة وانتشرت ظاهرة المحاباة وعمت الرشوة في جميع القطاعات الأخرى.

<sup>1</sup> - يوسف أمير فرج، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على مستوى الخلى والإقليمي والعربي والدولي في ضل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2011)، ص 107.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوطي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001)، ص 33.

أ- مظاهر الفساد في الإدارة المحلية في الجزائر:

**1- الرشوة:** انتشرت ظاهرة الرشوة<sup>•</sup> على مستوى الإدارات المحلية في الجزائر التي تقدم خدمات واعتمادات مالية أي تكون المعاملات بينها وبين زبائنها عن طريق الأوراق المالية والبضائع، وتشير التقارير والتحقيقات بأن إدارة الضرائب، الضمان الاجتماعي، الصحة، وقطاع العدالة كما سبق الإشارة هي أكثر الإدارات تعرضا للرشوة في الجزائر، وهذا يرجع حسب ما خلصت إليه الندوة الدولية حول مكافحة الرشوة في الجزائر ديسمبر 2003م إلى تراجع القيم الأخلاقية وكذا الإفلات من العقاب مما أدى إلى تفاقم الظاهرة وانتشارها.

**2- الاختلاس وتبديد الأموال العمومية:**

أشارت دراسة لوزارة الداخلية في سنة 2001م، عن تضرر عشر قطاعات بشكل كبير ومستمر من ظاهرة اختلاس الأموال، وهي: البنوك، صناديق التأمينات، الضرائب، صناديق التوفير والاحتياط، البريد والمواصلات، الجماعات والإدارات المحلية، شركات الإنتاج والخدمات، التربية، الزراعة، الصحة.

**3- التسبب الإداري:** تنتشر في أغلب الإدارات المحلية الجزائرية ظاهرة التسبب الإداري، واللامبالاة، وعدم الالتزام

بقواعد العمل، الشيء الذي شل حركة بعض الإدارات والأجهزة الحكومية، واثّر على مردودية العمل، باعتبار أن الغياب والتأخير عن مراكز العمل وعدم الاهتمام بتأدية ما يطلب من الموظف هو في حد ذاته تسبب وإهمال يمكن أن يؤثر على طبيعة الخدمة التي يؤديها داخل الإدارة، فإذا ضاعت المسؤولية وساد التسبب أصبحت المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**4- ممارسات مخالفة للقانون:** ويعني قيام الموظف في الجهاز الإداري المحلي بممارسات مخالفة للقانون ونصوصه،

الهدف من هذه الممارسات المخالفة للقانون هو تحقيق مكاسب شخصية بعيدا عن المصلحة العامة.<sup>2</sup>

<sup>•</sup> الرشوة: عبارة عن اتفاق بين الموظف أو عضو الإدارة وبين صاحب الحاجة و هو الراشي على قيام الأول بالتدخل لإصدار قرار تو عمل إداري أو الامتناع عن القيام بالعمل مقابل عطية يقدمها له أخير. أنظر: بلال ملين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والمشاريع المقارن مقارنة بالشرعية الإسلامية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009)، ص 102.

<sup>1</sup> - إسماعيل بوقنور، "التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري (دراسة حالة الجزائر 1991-2006)", (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، 2005-2006)، ص ص 163، 165.

<sup>2</sup> - مهدي ساهر عبد الكاظم، الفساد الإداري أسبابه وأثاره وأهم أساليب المعالجة، ص5، على الرابط الإلكتروني:

http://www.nazaha.iq/search\_web/muhasbe/1.doc، يوم: 2015/04/04، ساعة 15:16.

5- المحسوبة والمحابة: إن ظاهرة المحسوبة هي المؤشر الرئيسي المعبر عن الفساد في الإدارة المحلية الجزائرية، عن طريق التوظيف والمعاملات الإدارية، فالعلاقات التي تنشأ بين الأفراد تكون قد أسهمت في تردي الوضع الإداري الجزائري سواء أكانت هذه العلاقات عائلية أو قبلية أو حتى صداقات مصلحة، فالمرء ليس بحاجة إلى أن يحب شخصا أو يحترمه من أجل المتاجرة معه أو أن يقدم له خدمة، وقد تبنى العلاقة على أساس العاطفة أو الاحترام أو على أساس الخوف أو الإكراه، فنتج جراء ذلك قنوات تقليدية لقضاء الحاجات الإدارية لدى أغلب المواطنين، أو اللجوء إلى الوسيط الذي له علاقة مع الموظفين في الإدارة التي يحتاج فيها إلى مصلحة.<sup>1</sup>

### ب- أهم الأسباب انتشار الفساد في الإدارات المحلية في الجزائر.

عديدة هي أسباب انتشار الفساد في الإدارة المحلية في الجزائر، فلا يمكن حصرها في عامل واحد، لأن الجزائر مرت بالعديد من الأزمات التي ولدت بطبيعة الحال مخلفات، والفساد من بين هذه المخلفات السلبية العديدة، سواء في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي أو السياسي، التي تركت أثرا بالغا في سلم القيم الإنسانية، وكذا على مسار التنمية، باعتبار أن الجزائر مرت عبر عدت محطات كانت سببا في تغير نظم الاتصال بين الفئات والأجيال المتعاقبة، وفي بروز طبقة من مالكي الثروة على حساب طبقات أخرى.<sup>2</sup> بالإضافة إلى: مشكل التشريع والتخطيط، سوء استخدام الموارد البشرية، عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة لتسيير، عدم التحكم في النفقات وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات المقدمة، غياب الرقابة والمحاسبة.<sup>3</sup>

### ج- الأضرار الناتجة عن الفساد الإداري:

#### 1- إلحاق الضرر بمصداقية الدولة وأجهزة الإدارة المحلية: انتشار الفساد الإداري يؤدي إلى إضعاف قواعد العمل

الرسمية دون تحقيق لأهدافه الرسمية ما يؤدي إلى الإضرار بمصداقية الأجهزة الإدارية وضعف الثقة من قبل المواطنين، كما أن اتساع دائرة الفساد يؤدي إلى ضعف الهياكل الإدارية الأمر الذي يقضي إلى فشل النظام الإداري في الإدارة المحلية.

#### 2- ظهور طبقة تعمل على نشر الفساد: تهدف هذه الطبقة إلى تحقيق مصالحها الخاصة، حيث يفقد الجهاز

الإداري كيانه لصالح المنظومات الفاسدة بداخله عند انتشار الفساد ويتم تحويله لتحقيق مصالحها الخاصة بدلا من

<sup>1</sup> - إسماعيل بوقنور، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 170.

<sup>3</sup> - عبد القادر كاس، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع والأفاق، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.univmedea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection%20argent%20et%20contre%20la%20corruption2009-2010/31.pdf>

يوم: 2015/04/04، ساعة 17:00.

المصلحة العامة، فالمستفيدون من الفساد يعملون على نشر الفساد في أكبر عدد ممكن من الأجهزة والمؤسسات الحكومية، يدعمهم في ذلك عدم المحاسبة والمساءلة القانونية.

**3- تدني مستوى الأنشطة الخدمية:** تعبر نتيجة من نتائج الفساد الإداري، ففي إحدى الدراسات الميدانية لأحد المدن لأوضاع المستشفيات أظهرت النتائج أن الأجور تكاد تكون دون المستوى لممارسي مهنة الطب، فيعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات بوجه عام.<sup>1</sup>

### ثانيا: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر.

يهتم الإصلاح الإداري إلى معالجة مظاهر الفساد الإداري، وتحسين مردودية وتجويد الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية في الجزائر، حيث يعرفه الباحث عاصم الأعرجي الإصلاح الإداري على أنه "بأنه الجهد الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة، بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز".<sup>2</sup>

وتتمثل مظاهر الإصلاح في الإدارة المحلية في الجزائر فيما يلي:

#### أ- تفعيل القوانين والتشريعات المتعلقة بإصلاح الإداري في الجزائر.

الجزائر قامت بمجموعة من الإصلاحات التشريعية من أجل تحسين خدمات الإدارة العامة والمحلية المقدمة على مختلف القطاعات المصالح وتمثل هذه التشريعات في شكل مجموعة من القوانين والحرص على تطبيقها والمتمثلة فيما يلي:

**1- القوانين التي تحدد المعايير الدقيقة في الحالات التي تشكل فيها الأعمال الفساد جرائم أو مخالفات تقع ضمن المحاسبة الإدارية.**

**2- القوانين التي تؤمن شفافية العمل بما فيها القوانين المتعلقة بالإعلام، وتعزيز الوصول إلى المعلومات العامة.**

**3- القوانين التي تهدف إلى تنمية الإدارة العامة، وهيكلتها بما فيها (التعيين والترقية وإنهاء العمل) وتحديد وسائل عملها (خاصة تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد أصول صارمة بالنسبة للمشتريات العمومية وإدارة الأموال العامة) بشكل يقى المواطن والدولة من أعمال الفساد.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> - عز الدين بن تركي، "الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته - إشارة لتجارب بعض الدول"، (ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر الملبة بنوك وإدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6، 7 ماي 2012)، ص 9.

<sup>2</sup> - عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، (الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995)، ص 26.

<sup>3</sup> - برلمانيون عرب، دور البرلمان في مكافحة الفساد واقع وتجارب من العالم العربي، على الرابط الإلكتروني:

http // www.arpacnetwork.org/role.doc، يوم: 10 / 04 / 2015، ساعة 20:00.

4- القوانين التي تعزز الهيئات الرقابية الإدارية المختلفة المسؤولة على حسن تطبيق القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد والحرص على عدم تدخل السياسيين في عمل الإداريين.

5- القوانين التي تعزز الشفافية ومكافحة الفساد.

قامت الجزائر وبصدد إصلاح المنظومة الإدارية التي كانت تعاني من أوضاع متدهورة بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني:

1962م: إنشاء مديرية عامة مكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي.

1946م: نقل مهام المديرية إلى وزارة جديدة للإصلاح الإداري والوظيف العمومي.

1965م: تم إلغاء هذه الوزارة وألحقت هيكلها إلى وزار الداخلية، وتم إنشاء المديرية العامة للتنظيم والإصلاح

الإداري والشؤون العامة و المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري والشؤون العامة والمديرية العامة للوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

1966م: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.

1968م: تحولت إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.

1976م: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاثة

نيابات : مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية والبحث الإداري.

1982م: أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيفة العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول.

1983م: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيفة العمومي.

1984م: تأسست محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي.<sup>2</sup>

في إطار تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مراجعة

مجموع قوانينها الأساسية، بهدف تجديد الإدارة من خلال التوضيح الأمثل للمهام ومناصب الشغل وتثمينها.

1978م: بقيت مديرية الإصلاح الإداري والتكوين تحت وصاية وزارة الداخلية، وألحقت نيابة مديرية الوظيف

العمومي لرئاسة الجمهورية.

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينية شرقي، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> - عماد عراس، عصنة الإدارة العمومية الجزائرية، ص 9، على الرابط الإلكتروني:

[http://up.top4top.net/downloadf-top4top\\_3b5909b4d11-docx.html](http://up.top4top.net/downloadf-top4top_3b5909b4d11-docx.html) يوم: 2015/04/20، ساعة 20:30.

1982م: أنشأت كتابة الدولة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري، تابعة للوزير الأول تشكلت منها اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري عام 1983م، حيث فصلت الوظيفة العمومية عن رئاسة الجمهورية سنة 1984م، أين حذفت كتابة الدولة للإصلاح الإداري و التوظيف العمومي.<sup>1</sup>

1988م: مرسوم 88-131 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

1994م: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.

1996م: عُوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي. وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.

1999م: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

2000م: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة.

2000م: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.<sup>2</sup>

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 نوفمبر 2013م الذي يحدد توزيع التعدادات على مناصب الشغل المتخصصة لعون شبك الحالة المدنية ومفوضي الحالة المدنية.<sup>3</sup>

- مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2011م، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 13-244 المؤرخ في 26 جوان 2013م.<sup>4</sup>

2015م: إنشاء مرصد للخدمة العمومية.

ب- استراتيجيات الإصلاح على المستوى المحلي:

ركزت الإصلاحات في الإدارة المحلية على إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية)، وذلك عن طريق إدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية، وكون اللامركزية العمود الفقري لترشيد علاقة الدولة بالأقاليم ومبدأ أساسي للتنظيم الإداري، تحظى بحضور ملفت في الخطابات السياسية، فالسلطات المحلية هي الأقرب إلى مشاكل المواطنين المحلية.

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينه شرقي، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> - عماد عراس، مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية رقم 66 المؤرخة في 25 ديسمبر 2013، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 نوفمبر 2013م.

<sup>4</sup> - الجريدة الرسمية رقم 53 المؤرخة في 28 سبتمبر 2011، مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2011م.

### 1- برنامج لترقية وتأهيل الإطارات على المستوى المحلي:

عن طريق تزويد الجماعات المحلية منذ سنة 2003م بالإطارات المؤهلة (تقنيين وإداريين). ولهذا عمدت الدولة إلى تحويل السلطات والكفاءات الإدارية والتقنية إلى هذه الوحدات، فقد سطرت لها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

### 2- رشيد مساهمة الجماعات المحلية:

وذلك فيما يتعلق بتسيير الحياة المحلية بتكوين أعوان مصالح البلدية خاصة التقنية منها وتحسين الخدمة للمواطن إلى جانب ترشيد مساهمتها في التنمية الوطنية ودعم مخططات التنمية والتهيئة الإقليمية على المستوى الولائي البلدي.

### 3- تحسين الطاقات المالية للجماعات المحلية:

وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية وترشيد نفقاتها بتحميلها المسؤولية أكثر في تحديد الوعاء الجبائي وبعض نسب الضرائب وفي تحصيل الضرائب والرسوم.

### 4- مراجعة قانوني البلدية والولاية:

لتكييف الإدارة المحلية مع واقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية.

### 5- دعم مشاركة المواطنين في التكفل بالشؤون المحلية:

وهذا بترقية مشاركة المجتمع المدني في التكفل بالشؤون المحلية في ظل احترام المهام المسندة للإدارة والمنتخبين المحليين.<sup>1</sup>

المشاركة الغير المباشرة للمواطنين: عن طريق انتخاب ممثلين عنهم في المجالس المحلية.

المشاركة المباشرة للمواطن: ويقصد بها التدخل المباشر للمواطنين لتوجيه تسيير الشؤون المحلية من طرف الإدارة المحلية كإقترح مشاريع معينة أو طرح بديل للمشاريع المبرجة.<sup>2</sup>

### 6- تهمين الموارد البشرية:

باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة مروراً بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين... إلخ،

<sup>1</sup> - عماد عراس، مرجع سابق، ص 14، 15.

<sup>2</sup> - سليمة حمادو، "إصلاح الجماعات المحلية مدخل استراتيجي"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة جماعات محلية، 2011-2012)، ص 127.

مراجعة قانون الوظيف العمومي، وتركز على مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة إلى جانب تشكيل المستمرة، التي بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة العمومية في الوقت الحاضر والمستقبل، وبذلك تساعد هذه المهارات الجديدة على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### 7- إلغاء إلزامية التصديق على الوثائق صورة طبق الأصل في مصالح البلدية:

ألغت وزارة الداخلية والجماعات المحلية نهائيا إلزامية التصديق على الوثائق صورة طبق الأصل، حيث أعدت ذات المصالح مرسوما تنفيذيا جديدا، يمنع منعا باتا الإدارات العمومية من اشتراط وثائق مصادق عليها بالبلديات.

وجاء القرار الجديد الذي يدخل في إطار الاستراتيجية المنتهجة من طرف وزارة الداخلية الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وتخفيف أعباء استخراج الوثائق على المواطن، انطلاقا من مبدأ حسن النية الذي تنص عليه مختلف المواثيق والقوانين التي ترى أن المتهم بريء حتى تثبت إدانته، معتبرة أنه بذلك لم يعد أي داع للإبقاء على شرط التصديق للاعتراف بالنسخ طبق الأصل المصادق عليها.<sup>2</sup>

#### 8- إصلاح قطاع العدالة لتعزيز دولة الحق والقانون:

تعزيز دولة الحق والقانون يفرض نفسه لتأمين حماية أفضل لحقوق الإنسان ودعم أمن الأشخاص والممتلكات والأنشطة الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني.

لقد تم بعد قطع شوط بعيد في إصلاح العدالة ، حيث إنه يتعين على الجزائر إتمامه من حيث أن المنظومة القضائية تشكل قطب دولة الحق والقانون. وفي هذا السبيل، سيشمل العمل على:

- تعزيز استقلالية المنظومة القضائية ومصادقتها على المستوى المحلي، وتعزيز تكوين القضاة ومضاعفة الإمكانيات المادية للشبكة القضائية وشبكة السجون، مع تسهيل الوصول إلى هذه المنظومة وتعجيل وتيرة معالجة الخلافات وتنفيذ القرارات، كذلك إتمام مسار التساوق التشريعي، ضمانا لمطابقتها مع التزامات الجزائر و تعهداتها الدولية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، (حلب: دار وائل للنشر، 2005)، ص 437.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، لوقف البيروقراطية وتخفيف مصاحح الحالة المدنية إلغاء المصادقة على نسخ طبق الأصل بالبلديات والدوائر، على الرابط الإلكتروني: <http://aps.dz>، يوم: 10/04/2015، ساعة 11:07

<sup>3</sup> - سي آيلند (الولايات المتحدة الأمريكية)، مذكرة حول الإصلاحات في الجزائر 09 يونيو 2004 ، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.el-mouradia.dz/arabe/infos/actualite/actualite-memorandum.HTM>، يوم: 10/04/2015، ساعة

المطلب الثاني: عصنة خدمات الإدارة المحلية في الجزائر.

توجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر الخدمات الإدارة المحلية والمعلومات، ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية، ومنظمات الخدمة العامة، التي تبنت إحداث سلسلة من التغيرات على وظائفها التقليدية في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية في الإدارات المحلية، بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية، بحثا عن سبل ترشيد الخدمة العمومية.<sup>1</sup>

تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "هي استخدام التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وتسخيرها لدعم الأعمال الحكومية، والتفاعل مع المواطنين، بغية تقديم هذه الخدمات بطريقة سهلة سلسلة، وعلى مدار 24 ساعة يوميا، وعلى مدار جميع أيام الأسبوع، عبر الوسائل الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا الحديثة، وفي مقدمتها الإنترنت، والتقنيات الجديدة للاتصال، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة، وبتكاليف ومجهود أقل، وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى، والقدرة على بناء علاقة أفضل بين الحكومة والجمهور من خلال التفاعل مع المواطنين بأكثر سلاسة وسهولة وأكثر كفاءة، مع العلم أنها ليست بديلا عن الحكومة الكلاسيكية، بل هي الوجه الأخر لها ولكن في الفضاء الإلكتروني".<sup>2</sup>

تعرف كذلك على أنها "قدرة الأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال من جهة أخرى، وذلك بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر شبكة الانترنت، مع ضمان سرية المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان".<sup>3</sup>

لقد اتجهت الجزائر من اجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الاستراتيجيات المحلية، حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرات الإدارة المحلية، ولتحقيق ذلك عمدت السياسة الوطنية إلى محاولة تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية المحلية والعامة، كرهانات أساسية للتنمية محلية، وهو ما يعد مرتكزا هاما لبناء مجتمع المعلومات، والذي ينطلق من إدماج المؤسسات العمومية في الفضاء الرقمي.<sup>4</sup> ولقد عملت الجزائر على مر السنوات الأخيرة على ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> - صدام الحماسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، (الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2013)، ص 17.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006)، ص 181.

<sup>4</sup> - عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 121.

أولاً: تطوير الإدارة الإلكترونية كمحور أساسي لاستراتيجية بناء الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

تطوير الإدارة الإلكترونية كان محورا أساسيا للاستراتيجية الإلكترونية في الجزائر، حيث أطلقت وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال، احد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكتروني 2008م-2013م تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعلمين والاقتصاديين والخواص والجامعات ومركز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال،<sup>1</sup> يتعلق هذا المحور بتسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة وتعزيز استعمالها على مستوى الإدارة المحلية.

ينجم عن تطبيق هذا المحور "تغيير هام لأنماط التنظيم وعمل الإدارة العمومية وعملها على تبسيط نمط سيرها وخدمة المواطن بالطريقة الأكثر ملائمة سيما من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت".

يترجم هذا المحور الاستراتيجي أيضا إرادة سياسية واضحة لتطوير العديد من الخدمات الإلكترونية في الإدارة الجزائرية في صالح المواطنين والمؤسسات والإدارات المحلية، ويتعلق هذا الأخير أساسا بعصرنة العدالة وتعزيز فعالية نشاط الإدارات الإقليمية والمركزية وكذا تحسين نوعية حياة المواطنين من خلال الخدمات عبر الانترنت.

ويتعلق أيضا باستعمال وسائل الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية التي من شأنها تعزيز شفافية الصفقات التجارية والمساهمة في تقليص السوق الموازية، ومن اجل هذا تم تحديد أهداف تتعلق أساسا باستكمال الشبكات والأنظمة على مستوى شبكات الانترنت للشبكات المحلية ووضع الأنظمة المعلوماتية المندمجة وكذا تطوير الخدمات عبر الانترنت تجاه المواطنين والمؤسسات والإدارات الأخرى.<sup>2</sup>

أكدت السيدة دردوري وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن تحسين الحكومة الإلكترونية يعد أحد الأركان الخمسة لمخطط عمل الحكومة الذي تمت المصادقة عليه سنة 2012م والذي انبثق عنه مخطط العمل الخماسي للتنمية (2010م/2014م)، كما الذي بادر به رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة وأضافت أن عمل الحكومة يهدف إلى تعزيز دولة القانون وعصرنة الإدارة العمومية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر بلعربي، "نسبمة لعرج مجاهد، فاطمة الزهراء مغيرة، تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر"، (ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية)، ص7.

<sup>2</sup> موقع جريدة النهار، تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، على الرابط الإلكتروني : <http://www.ennaharonline.com/ar/?news=42197>، يوم: 2015/04/10، ساعة 14:10.

<sup>3</sup> موقع جريدة الفجر، عرض التجربة الجزائرية في مجال الحكومة الإلكترونية خلال ورشة إقليمية، على الرابط الإلكتروني: <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=258001%3Fprint>، يوم: 2015/04/10، 14:45.

ثانيا: عصرنة الإدارة المحلية والقضاء على البيروقراطية:

#### أ- البلديات الإلكترونية:

تهدف البلدية الإلكترونية إلى تخفيض العبء على المواطن، فالمؤسسات يجب أن يتم العمل على دراسة إطار خدماتي الكتروني للبلديات المحلية، وذلك لتقديم الخدمات البلدية عبر الانترنت وجباية الرسوم على تطوير أنظمة خدمة علاقات المواطنين مع البلدية من اجل متابعة شكاويهم وتلبية حاجاتهم الكترونيا. حيث تقوم البلديات بإنشاء بوابات إلكترونية تابعة لها تبني فيها خصائص البلدية من ناحية موقع ومساحة البلدية والتعريف بالبلدية، عدد السكان، أرقام الهواتف المهمة، معلومات الاتصال، آخر أخبار، مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها البلدية، لتمكن المواطن المحلي على الاستعلام على النشاطات والفعاليات المحلية، كما تمكنه من الاستعلام على المراكز الصحية والترفيهية والثقافية في المنطقة والاستعلام على خاصية خدمات المكتبية والمكتبات العامة على مستوى البلدية.<sup>1</sup>

كما أن البلديات الإلكترونية تهدف إلى عصرنة الخدمات الإدارية التي تقدمها للمواطنين كعصرنة المصالح البلدية ومصالح الحالة المدنية حتى تمكن المواطنين من الاستفادة من الخدمات بأسرع وقت ممكن بأقل جهد وتكلفة.

أشرف وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال موسى بن حمادي بياتنة على تدشين أول "بلدية إلكترونية" الأولى من نوعها على مستوى الوطن مما سيسهل على مواطني هذه الجماعة المحلية استخراج وثائقهم بطريقة سريعة.

حيث تم إصدار أول شهادة ميلاد صنف (ا س12) مستخرجة بطريقة إلكترونية وذلك بملحقة الحالة المدنية لحي 500 سكن بمدينة باتنية، ولقد تم تعميم على كافة أقطار الوطن بالإضافة إلى إمكانية استخراج شهادة الميلاد من كافة أقطار الوطن وتم تعميم ذلك في 2015م، واستحدثت وزارة الداخلية نسخة رقمية من العقود المدونة في سجلات الحالة المدنية ترسل إلى مصلحة السجل الوطني الآلي بوزارة الداخلية والجماعات المحلية وترتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية، وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية والمصالح المركزية بوزارة العدل.<sup>2</sup>

#### ب- عصرنة المصالح الحالة المدنية البلدية:

أمرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كافة البلديات بتطبيق القانون 08/14 المؤرخ في 9 أوت 2014م، الذي يسمح لكافة موظفي الحالة المدنية المؤهلين بالتوقيع على جميع الوثائق والعقود، بما في ذلك المستخرجة من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

<sup>1</sup> - مركز الدراسات حكومة الإلكتروني، البلدية الإلكترونية التميز في العمل العام، (بيروت: مركز الدراسات حكومة الإلكتروني، 2011)، ص5.

<sup>2</sup> - موقع جريدة الشروق، تدشين أول بلدية إلكترونية بالجزائر، على الرابط الإلكتروني:

http://www.echoroukonline.com/ara/?news=70511، يوم: 2015/04/10، 15:04

حمل القانون 08/14 المتعلق بالحالة المدنية مستجدات من شأنها تخفيف العبء البيروقراطي عن المواطنين والموظفين. إنشاء السجل الوطني الإلكتروني الذي أصبح معمولاً به منذ شهر فيفري 2014م، حيث يمكن من إصدار كل وثائق الحالة المدنية لاسيما شهادة الميلاد الخاصة رقم 12 من كافة بلديات الوطن والملحقات الموصولة بها عن طريق الشباك الوحيد وكذا الأمر بالنسبة للقنصليات في الخارج. من جهة أخرى تم الشروع في عملية تصحيح الأخطاء الواردة في السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية وقد انتهت هذه العملية في نهاية سنة 2014م، كما تم تخفيض عدد الوثائق الإدارية من 29 إلى 14 وثيقة وتقليص آجال استخراجها لاسيما جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، الوثيقتان اللتان مددت صلاحيتهما إلى 10 سنوات.

#### ✓ بطاقة التعريف الوطني البيومترية:

كشف المدير العام للعصرنة والتوثيق والأرشيف بوزارة الداخلية والجماعات المحلية، عبد الرزاق مهني، أن الشروع في استصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية سيكون ابتداء من شهر فيفري 2014، معلنا عن اقتراب الانتهاء من عملية إعداد بطاقة وطنية لهذه الوثيقة لتمكين المواطنين من استخراجها من أي دائرة عبر الوطن.

وأكد المدير العام للعصرنة والتوثيق والأرشيف بوزارة الداخلية على هامش أن استصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية يأتي في إطار الاستراتيجية التي باشرتها الدولة من أجل عصرنة المصالح التابعة لوزارة الداخلية، والتسهيل من عملية استخراج الوثائق وتحسين الخدمة المقدمة للمواطن، مشيراً إلى أن إعداد بطاقة وطنية لبطاقة التعريف الوطنية لتمكين المواطنين من استخراجها من أي دائرة عبر التراب الوطني، يدخل في هذا المسعى في المخططات المستقبلية.<sup>1</sup>

#### ج- جواز السفر البيومتري:

تم تحسين القانون المتعلق بسندات ووثائق السفر وتكييفه مع التطور التكنولوجي لتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على جواز السفر البيومتري. سوف يمكن المواطن من الحصول على الجواز السفر البيومتري وكذلك البطاقة الرمادية في أوقات قياسية، على اعتبار أن الإمكانيات التي وضعتها الوزارة في يد مصالحيها تمكنهم من ذلك، موضحاً بأن مصالح الوزارة لديها قدرة على استخراج 20 ألف جواز سفر بيومتري يومياً.

<sup>1</sup> - محمد بن هدار، بطاقة التعريف البيومترية بداية من شهر فيفري المقبل، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.elkhabar.com/ar/watan/431466.html>، يوم 10/04/2015، 16:00.

#### د- عصرنة قطاع العدالة:

أودعت وزارة العدل مشروع قانون متعلق بعصرنة العدالة على مستوى الغرفة السفلى للبرلمان خلال شهر نوفمبر 2014 للمناقشة والإثراء، ويهدف هذا المشروع إلى وضع سند قانوني يسمح بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين مع تحديث الإجراءات القضائية من خلال الاستعمال الأمثل للمعلوماتية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. ويرمي كذلك إلى إحداث منظومة معلوماتية مركزية بوزارة العدل للقيام بالإشهاد على صحة الوثائق الإلكترونية، وإرسال وتبادل الوثائق عبر هذه الطرق، ويحدد الإجراءات الواجب اتخاذها بهدف الاستغناء النهائي عن الدعائم الورقية في الإجراءات والشروط الواجب توفرها في كل من وسيلة التصديق الإلكتروني والوثيقة المرسلة عن الطريق الإلكتروني.<sup>1</sup>

#### • التوقيع الإلكتروني لسنة 2015:

التوقيع الإلكتروني يشير إلى جميع الوسائل والأساليب الممكنة لإنتاج الموقع لتوقيعه بصورة إلكترونية بقصد توثيق السند الموقع أو بقصد الالتزام بمضمون السند الموقع، يشمل مثلاً إنتاج توقيع الشخص من خلال تثبيت صورة التوقيع الخطي الصادر عن يد الموقع و المخزنة إلكترونياً على سند المواد توقيعه كما قد يشمل إنتاج توقيع الشخص من خلال طباعة اسم المرسل في نهاية رسالة البريد الإلكتروني أو من خلال استعمال رقم سري أو شيفرة خاصة بشخص الموقع كما هو الحال في أوامر الدفع بواسطة بطاقات الصرف الآلي.<sup>2</sup>

باشرت الجزائر منذ قرابة 9 سنوات على مشاريع خاصة بالتصديق الإلكتروني، ويتعلق الأمر بمشروع جواز السفر البيوميترى الذي أوكل لوزارة الداخلية، ومشروع المقاصة في المجال المصرفي والبنكي و بطاقات الدفع لبريد الجزائر، و بطاقة الشفاء، ومشروع الرسم على القيمة المضافة عن بعد، والسجل التجاري عن بعد و بطاقة التعريف البيوميترى والرقم الاستدلالي التعريفي لكل مواطن والتجارة الإلكترونية ورخصة السياقة، وعلى المستوى التشريعي أدرج التوقيع الإلكتروني للمرة الأولى من قبل المشرع الجزائري سنة 2005م (القانون 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005م)، الذي تم من خلاله الاعتراف بالكتابة الإلكترونية كوسيلة إثبات، ولقد جاء المرسوم التنفيذي 07-162م المؤرخ في 30 ماي 2007م، حيث قام بتنظيم نشاط التصديق الإلكتروني، من خلال إخضاعه إلى نظام الترخيص الوارد في المادة (39) من القانون 2000م- 03 المؤرخ في 5 أوت 2000م المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، سنة 2014 عصرنة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية، على الرابط الإلكتروني:

http://www.aps.dz/ar/algerie/11071-2014، يوم: 2015/04/10، 19:12.

<sup>2</sup> - عمر حسن المومني، التوقيع الإلكتروني وقانون التجارة الإلكترونية دراسة قانونية وتحليلية مقارنة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص50.

واللاسلكية، وقد عمل الوزير الأول سلال على تعيين فوج عمل قام بأولى الإجراءات منذ نهاية افريل 2013م، حيث تم توجيه مراسلات لكافة الهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة المعنية بالتصديق والتوقيع الإلكتروني، وطلب من المؤسسات أيضا ملء استمارات خاصة لتسهيل العملية.<sup>1</sup> وقد توقف هذا المشروع إلى غاية 2015م حيث برجحت وزارة العدل إطلاق خدمة التوقيع الإلكتروني على الوثائق القضائية، عبر 4 مجالس قضاء نموذجية، ابتداء من الثلاثي الثاني من سنة 2015م، وسيتم ربط هذه المجالس بمصالح الضبطية القضائية مباشرة من خلال هذه الشبكة وهي كتالي مجالس قضاء تيبازة وورقلة وسطيف وسيدي بلعباس كمرحلة أولى، هذه الخطوة ستسمح بتبادل الوثائق القضائية آتيا والإمضاء الإلكتروني بين الجهات القضائية فيما بينها، وكذا مختلف الهيئات الخارجية، حيث يعتمد بدورات تكوينية رفيعة المستوى لصالح كافة المتدخلين في هذه العملية بدءا بالقضاة. سيتم تطبيق هذا الإجراء كأقصى حد خلال الثلاثي الثاني من سنة 2015م على مستوى القطر الوطني.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

ما يمكن أن نستخلصه في هاذ الفصل:

- مر نظام الإدارة المحلية في الجزائر بعدة مراحل ابتداء من مرحلة العهد العثماني، ثم مروراً بمرحلة الاحتلال الفرنسي، ثم ما بعد الاستقلال (مرحلة الأحادية الحزبية ثم مرحلة التعددية الحزبية).
- تتكون الإدارة المحلية في الجزائر من عنصرين مركزيين وهما الولاية والبلدية.
- للبلدية مجموعة من الوظائف والأدوار، وتقدم مجموعة من الخدمات تهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية داخل المجتمع.
- انتهجت الجزائر مجموعة من الإصلاحات التشريعية على مر السنوات منذ الاستقلال لتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، كما أنها اعتمدت على الاستراتيجيات مست جوانب متعددة على المستوى المحلي.
- ركزت الجزائر في السنوات الأخيرة على عصرنه الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين خاصة الجوانب الإدارية ك عصرنه الحالية المدنية (مثل: بطاقة التعريف البيومترية)، وعصرنه قطاع العدالة (مثل: التوقيع الإلكترونية).

<sup>1</sup> - موقع يقول الإخباري، حكومة سلال تعيد بعث مشاريع التصديق والتوقيع الإلكتروني، على الرابط الإلكتروني: [http://yagool.dz/Ar/article\\_2071.html](http://yagool.dz/Ar/article_2071.html)، يوم: 20:20، 2015/04/10.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، عدالة: تدشين مركز لتشخيص شريحة التوقيع الإلكتروني، على الرابط الإلكتروني: [www.asps.dz/ara/algerie/7687](http://www.asps.dz/ara/algerie/7687)، يوم: 10:11، 2015/04/11.

---

---

# الفصل الثالث

---

---

دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها  
الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً"

بعد دراسة واقع الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر، وتطرق إلى مظاهر العصرية وإجراءات التحسينية وإصلاحات التي تبنتها الجزائر في سنوات الأخيرة، يتطرق هذا الفصل إلى تكملة موضوع البحث حيث يركز على دراسة ميدانية حول واقع الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية قالمة كمثال عام حول خدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان الدراسة من ناحية النشأة البلدية والهيكلة التنظيمي لها، ثم دراسة في واقع الخدمات العمومية التي تقدمها البلدية، أما المبحث الثاني قمنا فيه بعملية تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات الموجهة لعينة من الموظفين وعينة أخرى من المواطنين وعرض لنتائج، أما في المبحث الثالث والأخير فهو عبارة عن تقييم للخدمات العمومية الإدارية المحلية في الجزائر، حيث يتناول المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية والمتطلبات الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

### المبحث الأول: تعريف ميدان الدراسة (بلدية قالمة).

نستعرض في هذا المبحث في المطلب الأول إلى نشأة وتطور التاريخي لبلدية قالمة، وفي المطلب الثاني دراسة الهيكل التنظيمي للبلدية قالمة لسنة 2015، أما المطلب الأخير فمنا بمعالجة واقع الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية قالمة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور بلدية قالمة.

يعود إنشاء بلدية قالمة إلى الحقبة الاستعمارية وبالضبط إلى تاريخ 17 جوان 1854م، أما تدشين المقر الحالي للبلدية فقد كان بتاريخ 08 ماي 1986م بإشراف السيد الشريف مساعدي رئيس الحكومة سابقاً، وكان تدشين مقر الدائرة الحالي في 13 أكتوبر 1958م، أما مقر الولاية فقد تم بتاريخ 02 جويلية 1974م، تتشكل ولاية قالمة من 34 دائرة ومدينة، حيث تتوسط مدينة قالمة الولاية ككل وهي عاصمتها التي تحمل اسمها وتضم كذلك دائرة خاصة بها، وقد أنشئت واعتمدت كولاية سنة 1974م، يحدها من الجهة الشمالية بلدية هليوبوليس وبلدية الفجوج، ومن الجهة الجنوبية بلدية بن جراح، أما شرقاً فيحدها بلدية بلخير وبلدية بومهرة، وغرباً بلدية حمام دباغ وبلدية هواري بومدين، ومن الشمال الغربي فتطل عليها بلدية مجاز عمار، (أنظر إلى الملحق رقم 01). وتمتد مدينة قالمة على مساحة 45 كيلومتر مربع، وبتعداد سكاني يقدر ب 129.813 نسمة حسب إحصائيات سنة 2013 بمعدل نمو 0,9 وتصل الكثافة السكانية إلى قرابة 2000 نسمة في الكيلومتر المربع الواحد، يعود ذلك للتمركز السكاني الكبير بعاصمة الولاية والذي يصل 128.908 نسمة، في حين يبلغ التعداد خارج المدينة 905 نسمة حسب نفس السنة، وتعتبر مدينة قالمة نقطة التقاء بين القطبين الصناعيين الشمالي (عنابة، سكيكدة)، ومركز للتبادل بالجنوب (أم البواقي، تبسة)، وتحيط بها جبال ماونة بارتفاع 1411م، هواره 1292م، وطاية ب 1208م، وجبل دباغ 1060م، تتميز بتنوع تضاريسي ومناخي يدعم الطابع الفلاحي للبلدية قالمة.

كانت مدينة قالمة " كالاما " قلب نوميديا الشرقية قديماً مهداً لحضارات عديدة تعاقبت منذ العصور القديمة من نوميديا ماسينيسا ويوغرطا إلى إمبراطورية بيزنطا، روما وقرطاج إلى الفتوحات الإسلامية وصولاً إلى الحكم العثماني ثم الاستعمار الفرنسي انتهاء بقالمة سويداني بوجمة وهواري بومدين.<sup>1</sup>

شكلت كالاما رفقة هييون وسيرتا وتغاست مركز عمران للحضارة النوميديّة خلال الألفية الأولى قبل الميلاد الأمر الذي جعل الفتيقيين يستقرون بها تدريجياً مما استدعى إنشاء حاميات وتحصينات لسد باب أطماع الأعداء أمام موقعها

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبلدية قالمة، [vuepanoramique](http://s533059841.onlinehome.fr/Guelma/images/pdf/vuepanoramique.pdf)، على الرابط الإلكتروني، ص 1 :

ساعة، 2015/05/02، <http://s533059841.onlinehome.fr/Guelma/images/pdf/vuepanoramique.pdf>، يوم: 2015/05/02،

الجداب والمغري، كما كانت كالاما شاهدة على الحروب البونية بين روما وقرطاجة التي ألفت عليها اسم "مالاكا" ويروي التاريخ انتصار الملك البربري يوغرطة الجنرال الروماني "بوستينيس" في معركة جمعتهما ومع مطلع القرن الأول من هذا العصر أصبحت ملكية بوستينيس رومانية مزدهرة كملحقة ثم كمستعمرة والمسرح الروماني الذي يعد من أكبر المسارح الرومانية والأكثر محافظة عليها بشمال أفريقيا، شاهدا على ما وصلت إليه من مكانة باعتبارها قطبا اقتصاديا هاما بالإضافة إلى قلاعها القرطاجية القديمة والتي رفعتها الثقافية ثم إلى مرتبة "أسقفية" بعد سيطرة المسيحية تحت سلطة الأسقف لكنها سقطت تحت حكم إمبراطورية *possidius* إلى مصاف القلعة بوسيديس بيزنطا هذا بعد سقوطها تحت حكم إمبراطور جنزريك، ثم تعرضت بعدها إلى موجات الفتح الإسلامي في القرن الثامن الميلادي، وتوافد المهلبين خلال مطلع القرن 11 والحكم العثماني مع مطلع القرن 12 أين استرجعت مكانتها كمركز إشعاع ثقافي بفضل الفاطميين والزيين حسب رواية ابن خلدون إلى غاية الاحتلال الفرنسي لها سنة 1834م، أين أعيد بناؤها على مجموع الموقع العتيق فأحيطت بسور له 5 أبواب وتبقى لمدة طويلة صرحا للمقاومة الشعبية للسيطرة الاستعمارية بداية بالقائد الكبلوتي الطاهر إلى انتفاضة الثامن 8 ماي 1945م، مع انطلاق الثورة التحريرية ا ضمن الولاية الثانية فمن مالاكا قرطاج إلى كالاما روما إلى قالة اليوم.

#### ● اقتصاد مدينة قالة.

مدينة قالة بالنظر إلى موقعها الجغرافي نشأتها القاعدية الاجتماعية والاقتصادية الموجودة مع مختلف الإمكانيات المتاحة في شتى المجالات تتوفر على مؤهلات تمكنها من أن تصبح قطبا للتنمية المستدامة، والمنسجمة لما تشتمل عليه من منطقة للصناعة الغذائية و6 مناطق أخرى لمختلف النشاطات، ومنطقة للتوسع السياحي تسمح فعلا بثمين هذه المؤهلات.<sup>1</sup>

مدينة قالة عاصمة الولاية تعد قطبا هاما ومرجع أساسيا لفرص الاستثمار في شتى المجالات سيما الفلاحية منها باعتبارها منطقة فلاحية رعوية بامتياز إضافة إلى أنها تتربع على أكبر مساحة من مجمل مساحة الولاية المقدرة ب2700 هكتار حيث تحتوي على كل المنطقة من الشمال إلى الجنوب، ولتميزها بغطاء غابي هام في الشمال والشرق قدر ب600 هكتار ناهيك عن المناخ المعتدل الشبه رطب والمطر شتاء بتساقط سنوي يصل إلى 450 مم والحر صيفا يصل إلى درجة 35.4 الأمر الذي يؤهلها بامتياز لإنتاج فلاحى مزدهر، فقد بلغت محاصيل الحبوب خلال الموسم المنصرم معدلات مرتفعة وكذا منتج البطاطا 474.000 قنطار بنفس الموسم إضافة إلى المحاصيل الصناعية والكلأ والاستغلال الحالي للأراضي يتعلق بزراعات متنوعة في سهول يلعب فيها وادي سيبوس الدور الفعال لتساعد محيط الساقى المستغل

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص ص2،1.

على طول 9.920 هكتار على طول الوادي وعلى مسافة 45 كلم بقدرة سنوية 408 مليون متر مكعب. وفرص الاستثمار فيها تكمن في تحويل الصناعات الغذائية، وتبريد والحفظ زيت الزيتون، والقطاع الصناعي الذي تشتمل عليه المدينة كالصناعات الميكانيكية وتمثل في مركب الدراجات والدراجات النارية والمحركات والصناعة الغذائية، مثالها مركب تكرير السكر والصناعات الاستخراجية تتمثل في مركب الخزف وبالموازاة مع غنى المدينة بالثروات المعدنية الهامة "الطين، الرخام، الخزف"، ونسجل بها مصنع الحليب ومشتقاته ومصنع العجائن والمطاحن المختلفة.<sup>1</sup>

أهم المصانع والشركات الموجودة داخل ولاية قالمة ككل:

مصنع الدراجات النارية والهوائية. مصنع السكر، مصنع الخزف، مصنع الطماطم. مصنع السميد، مصنع الحليب، مصنع الحليب بني فوغال. مصنع المشروبات الغازية، مصنع العصير الدجلة، مصنع الأكياس البلاستيكية، مصنع الأجر، مصنع البلاط 3. مركب الفسفاط. المحجرة اليابانية، شركة تعبئة المواد الغذائية، مصنع تنقية المياه، فرع من مصنع روية لتكيب الشاحنات. شركة سونطراك لبئر البترول، مناجم حمام النبائل(الأطلال)، مناجم بوشقوف، الشركة الوطنية للقمح، الشركة الوطنية للخمائر، مصنع تنقية الخشب، مصنع الصافية للفرينة والحليب، مصنع عمر بن عمر.<sup>2</sup>

#### ● مدينة قالمة مدينة سياحية وثقافية.

ساهمت حضارات متعددة في بناءات ارضها الثقافي الحالي ونذكر على سبيل المثال لا الحصر المسرح الروماني الذي ذكرنا أنه من أكبر المسارح الرومانية بشمال إفريقيا حيث يتسع ل 4500 مقعد يحتوي على كنوز أثرية وتراثية ضاربة في جذور التاريخ وقد تم ترميمه عدة مرات ويحتوي تماثيل من الرخام الأبيض لا سكولاب ونبتون إضافة إلى متحف ذو قيمة كبيرة.

بالإضافة إلى الشلالات والآثار التاريخية المتناثرة عبر إقليمها، على بعد كيلومترات قليلة "ماونة" عاصمة النوميدين "سوئيل" أين شهد جنرال روما بوسيميوس هزيمة على يد الأقليد البربري يوغرطا سنة 109م قبل الميلاد، وأقدم مساجد المدينة "مسجد العتيق" الذي بني في 1824م أواخر العهد العثماني كما أن لها هياكل ثقافية بالبلدية هامة منها المسرح البلدي محمود تريكي ودار الثقافة عبد المجيد الشافعي، النصب التذكاري مقام الشهيد الذي يحوي متحف المجاهد إضافة إلى المراكز الثقافية البلدية والمكاتب الحضرية والنصف الحضرية إضافة إلى الزوايا، والمدارس القرآنية كما تشتمل المدينة قالمة على فنادق عديدة مصنفة أكبرها فندق مرمورة 3 نجوم وغير مصنفة فندق التاج والنجمة، وكالات سياحية.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص2.

<sup>2</sup> - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، ولاية قالمة، على الرابط الإلكتروني: ولاية قالمة <http://ar.wikipesia.org/wiki>، يوم: 2015/04/25، ساعة 14:50.

ويبلغ عدد الجمعيات الاجتماعية والثقافية والترفيهية والرياضية حوالي جمعية 261 ومن أهم الحركات والجمعيات الثقافية بقلمة:

المهرجان الوطني للموسيقى الحالية، جمعية مالاكا للموسيقى العصرية، فرقة بدر وجمعية بلابل الأفراح للمألوف، بعض فرق العيساوة، جمعية هواري بومدين للمسرح، جمعية بصمات الفن التشكيلي.  
احتضنت مدينة قلمة عدة مهرجانات منها:

مهرجان مسرح الطفل، المهرجان السنوي للفن التشكيلي، المهرجان الجهوي.

تعرف قلمة ببعض النشاطات الثقافية أبرزها: الموسيقى، الفن التشكيلي، المسرح. وقد سجلت حضورها في عدة تظاهرات ومهرجانات قيمة على المستوى الوطني، حيث كذلك تعرف مدينة قلمة بعدة تقاليد كالخزف والخياطة والحياكة منها:

(فن التارزي والمجبود والقفطان وحياكة الزراي)، ويعتبر نزيه برمضان ابن منطقة حمام الدباغ من المجتهدين فالميدان الثقافي لدوره الكبير في تنمية الثقافة ومساعدة الفرق الناشئة وساعد على تنصيب المهرجان الوطني للموسيقى الحالية في مدينة قلمة باعتباره محافظاً ومؤسس المهرجان.<sup>1</sup>

تحتوي كذلك 2 من الملاعب الجواري، مركز العلمي لتسليية، مركز للشباب، ثلاث مكتبات، 3 مراكز لدور الشباب.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية قلمة لسنة 2015.

يتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية قلمة من مجموعة المديريات والمكاتب ومصالح تقوم بمجموعة من المهام سنحاول شرح أهمها: (أنظر إلى الملحق رقم 02).

#### أ- ديوان رئيس مجلس الشعبي البلدي:

يعتبر هيئة من المصالح الإدارية، يتشكل مما يلي: مكتب أمانة الرئيس، فرع شؤون التحفظات، مكتب العلاقات الخارجية.

ومن أهم مهامه ما يلي:

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني لبلدية قلمة، مرجع سابق، 2.

توجيه المواطنين إلى المصالح المعنية، المخطط الاستعجالي، التحضير للأعياد والمناسبات الوطنية، العلاقات مع هيئات المجتمع المدني من الأحزاب والجمعيات، الإعلام والصحافة، بعض المسائل الخاصة أو ملفات التي يراها الرئيس مهمة.

### ب- مصلحة الأمانة العامة:

تعرف بالسكرتارية بحث تعتبر العمود الفقري لسير الإدارة بنسبة للبلدية وهي تحتوي على المصالح التالية:

#### **1- مكتب الأمانة:**

يكلف بالمهام التالية: استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي، تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي، تدوين المداومات، تسجيل القرارات والمقررات، المهام الإدارية لديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي.

#### **2- مكتب المنازعات والشؤون القانونية:**

يكلف بالمهام التالية: متابعة القضايا والنزاعات أمام المحاكم والمجلس القضائي، متابعة جميع القضايا المتنازع فيها، الاستقبال والرد على عرائض وشكاوي المواطنين.

#### **3- مكتب التخطيط والإحصاء:**

يكلف بالمهام التالية: القيام بدراسات إحصائية في جميع المجالات التي تدخل في إطار البلدية، استغلال المعلومات وتوزيعها على مختلف المصالح، إنشاء بنك المعلومات لمصالح البلدية، تقييم إنجاز مختلف البرامج التنموية للبلدية.<sup>1</sup>

#### **4- مكتب الإعلام الآلي:**

يكلف بالمهام التالية: برمجة واستغلال وصيانة عتاد الإعلام الآلي، استعمال وتطبيق برامج الإعلام الآلي.

#### **5- مكتب الخدمات الداخلية:**

يكلف بالمهام التالية: صيانة وتنظيف المكاتب، صيانة العتاد والآلات المكتبية، الإشراف على أمن المكاتب الإدارية، تسيير الشؤون المشتركة، الهاتف، البريد، البريد الإلكتروني، التلكس.

<sup>1</sup> - ليلي ستيقي، نجوى مواسي، سعاد محمل، "دور السكرتير في تنظيم الوقت"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة تقني سامي في السكرتاريا، المعد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير جبابلق قدور، قالمة، دفعة 2006-2009)، ص ص 62، 64.

## 6- مكتب التوثيق والأرشيف:

يكلف بالمهام التالية: تنظيم المعلومات الوثائقية، المحافظة على الوثائق العامة والمتخصصة والضرورية لسير المصالح، المحافظة على الأرشيف، جمع ومعالجة الوثائق.<sup>1</sup>

## ج- مدرية المالية، (الإدارة والوسائل):

تتكون من المصالح التالية:

### 1- مصلحة تسيير المستخدمين:

وتتكون كذلك من:

أ. مكتب الموظفين الإداريين: يكلف ب: السهر على تطبيق القوانين الأساسية للمستخدمين ومتابعة عمليات التسيير، القيام بالأعمال الإدارية المرتبطة بتسيير المستخدمين ومتابعة ذلك بالاتصال مع المصالح المختصة، الضبط اليومي للقوائم والجداول الإحصائية للمستخدمين، التقديرات التخطيطية لعمليات التوظيف في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، السهر على التسيير المنتظم للجان المستخدمين وفقاً للتنظيم الساري المفعول، اقتراح ومباشرة كل مبادرة وعملية تكوين لتحسين المستوى والتأهيل للمستخدمين

ب. مكتب الموظفين التقنيين: يكلف ب: السهر على تطبيق القوانين الأساسية للمستخدمين ومتابعة عمليات التسيير، القيام بالأعمال الإدارية المرتبطة بتسيير المستخدمين ومتابعة ذلك بالاتصال مع المصالح المختصة، الضبط اليومي لعمليات التوظيف في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، السهر على التسيير المنتظم للجان المستخدمين وفقاً للتنظيم الساري المفعول.

ج. مكتب التكوين والمتابعة المهنية لمختلف المصالح الأسلاك (فرع الشؤون المختلفة): يكلف ب: الطب المهني، متابعة ملفات التأمين الاجتماعي على (المرض، حوادث العمل، العجز، الوفاة، التقاعد، والتعامل مع الهيئات الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد عن طريق المراسل الاجتماعي).

### 2- مصلحة المالية:

تتكون كذلك من:

<sup>1</sup> - مرجع نفس ، ص ص 64.

أ. مكتب المالية (فرع التسيير، فرع التجهيز، فرع الأجور، فرع تحضير الميزانية): يكلف ب: القيام بإعداد وتحضير وتنفيذ الميزانية والحساب الإداري، القيام بمختلف العمليات المالية الخاصة.

ب. مكتب تحصيل والمشتريات (فرع تسيير المحشر): يكلف ب: متابعة وتحصيل الإيرادات الجبائية ومداد خيل ممتلكات البلدية، تسيير ومتابعة وكالات الإيرادات والنفقات (قبض الرسوم والحقوق الناتجة عن المطروقات العمومية، الأسواق، المحشر البلدي)، اقتناء مختلف العتاد والسلع والمواد لتسيير مختلف مصالح البلدية، تسيير الإداري للمخازن العامة.

### 3- مصلحة الممتلكات:

تتكون كذلك من:

أ. مكتب الممتلكات وتسيير المصالح العمومية للبلدية: يكلف ب: تسيير الممتلكات البلدية العقارية و المنقولة، تسيير الأسواق والمذبح البلدي والمرافق الأخرى، تحضير ومتابعة عمليات المزايدة، متابعة تحصيل مختلف المداخل المتعلقة بالأماك، إعداد ومسك سجل جرد الأملاك العقارية وسجل المنقولات واستمارات التعيين وتحديد الأملاك العقارية، إعداد عقود إيجار الممتلكات البلدية.<sup>1</sup>

ب. مكتب الصفقات العمومية: يكلف ب: تولى أمانة لجنة الصفقات، مسك السجلات القانونية لمختلف اللجان المنصوص عليها في قانون الصفقات، إعداد الصفقات والاتفاقيات والعقود ومتابعة تنفيذها.

### د- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تشمل على مجموعة من المصالح وكل مصلحة تنقسم إلى مجموعة مكاتب:

#### 1- مصلحة التنظيم:

تتكون كذلك من:

أ. مكتب التنظيم الإداري: يكلف ب: تحديد مهام والصلاحيات لكل عون لكي لا تقع في المستقبل في فوضى واختلاط بين الوظائف والموظفين، خلق رقابة إدارية على الموظفين وتسهيل العمل وتجنب الفوضى والنزاعات داخل البلدية.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص ص 64، 65.

ب. مكتب حفظ الصحة البلدي: يكلف ب: تولى عمل أجهزة البلدية والمراقبة الدائمة لحفظ الصحة العمومية في مستوى البلدية، كما يقترح التدابير الرامية إلى ضمان المحافظة في جميع المؤسسات.

### 2- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تتكون كذلك من: مكتب النشاط الاجتماعي ( فرع حضانة بن صويلح، فرع حضانة وسط المدينة، فرع حضانة إخوة رحابي)، مكتب تشغيل والتمهين.

### 3- مصلحة الأنشطة الثقافية والرياضية:

تتكون كذلك من: مكتب النشاط الرياضي، مكتب النشاط الثقافي ( فرع المكتبات).

يعمل مكتب النشاطات الثقافية على تحضير البرنامج الثقافي للمجلس والسهر على تنفيذها وعلى تنمية الحرف التقليدية وتسيير المراكز الثقافية، ويعمل مكتب النشاطات الرياضية على تشجيع وتنشيط الحركات الجمعوية الشبابية في المجال الرياضي والتسيير والمتابعة للأنشطة الرياضية والترفيهية للبلدية.

### 3- مصلحة الحالة المدنية:

تتكون كذلك من: مكتب سجلات الحالة المدنية، الفروع الإدارية.<sup>1</sup>

يكلف بمسك وضبط سجلات الحالة المدنية من الولادات والوفيات والزواج وتسجيل البيانات الهامشية على سجلات الحالة المدنية، شهادات الإقامة، بيان الحلة المدنية، بيان الحالة العائلية، إحصاء الحالة المدنية، تسليم وثائق المتعلقة بالحالة المدنية للمواطنين، ملف بطاقة التعريف الوطني، مصلحة السيارات، ترتيب جدول الجث ورخص الدفن.

### هـ- مديرية التعمير والتجهيز والاستثمار.

تشمل على مجموعة من المصالح وكل مصلحة تنقسم إلى مجموعة مكاتب:

### 1- مصلحة التعمير والتهيئة:

تتكون كذلك من: مكتب التعمير، مكتب المراقبة العمرانية.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 65.

تكلف المصلحة بما يلي: الاحتياطات العقارية العامة، دراسة الهندسة، ترتيب الممتلكات العقارية، ترتيب منح القطع الأرضية، إعداد ملفات نوع الملكية، رخص التخصيصات، رخص البناء، رخص الترميم، رخص البنيات الفوضوية، الهدم، متابعة مشاريع داخل إقليم البلدية ومراقبتها، المصادقة والتأشيرة على كشوف وضعية الأشغال، جمع الأموال التقنية.<sup>1</sup>

## 2- مصلحة التجهيز والاستثمار:

تتكون كذلك من: مكتب الدراسات التقنية، مكتب المتابعة والتقييم، مكتب البرمجة (فرع المتابعة).

تكلف المصلحة ما يلي: متابعة مختلف مشاريع البلدية، التموين والتخزين، تسيير المخزن البلدي.

## و - مديرية الصيانة التمويل وحماية البيئة.

تشمل على مجموعة من المصالح وكل مصلحة تنقسم إلى مجموعة مكاتب:

### 1- مصلحة الصيانة:

تتكون كذلك من: مكتب صيانة ممتلكات، مكتب الشبكات.

تكلف المصلحة بما يلي: تعبيد الطرقات، تنصيب إشارات المرور، صيانة المدارس، نجارة الأبواب والنوافذ، تلحيم الأبواب والشبكات الحديدية، صيانة الإنارة العمومية.

### 2- مصلحة تمويل والوسائل:

مكتب حظيرة والصيانة (فرع ورشات): يكلف ب: صيانة العتاد المتنقل، تسيير حظيرة النقل، تنظيم النقل العادي والمدرسي، تسيير ورشات الحدادة والميكانيك والتلحيم، توزيع العمال على الحظيرة ومتابعتهم.

### 3- مصلحة التطهير وحماية البيئة:

تتكون كذلك من: مكتب النظافة والتطهير، مكتب حماية البيئة، مكتب المساحات الخضراء.

تكلف المصلحة بما يلي: المتابعة والعمل على نجاح البرامج والتوصيات الخاصة بمكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، مراقبة شبكة التطهير والتدخل لإصلاحها، تنشيط وتوعية ومراقبة فرق التنظيف وعملية رفع القاذورات عبر الأحياء والتجمعات السكنية، الإشراف على عمليات قتل الحيوانات المتشردة وحرق ودفن جثثها وغسل الطرق وتطهيرها، إجراء التحاليل للمياه بالتنسيق مع المصالح الصحية، إحصاء الآبار الفردية، إحصاء الآبار

<sup>1</sup> - وفاء أفلو، أمينية شرقي، مرجع سابق، ص ص 106، 107.

الجماعية، إحصاء الآبار الفلاحية، إحصاء الينابيع والخزانات الموجودة على تراب البلدية ومراقبتها ونظافتها، إعداد بطاقة لجميع الآبار والخزانات والينابيع، التنسيق مع البيطري في مختلف أعماله الداخلية تحت نطاق مسؤولية البلدية، مراقبة المحلات والمؤسسات المستقبلية للجمهور، مراقبة ومنع الحيوانات من التجول داخل النسيج العمراني وعند الضرورة الإشراف على عملية الحجز الخاص بها، تنشيط لجنة النظافة والأمن للبلدية، القيام بما هو متعلق بالنظافة و الوقاية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: واقع الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية قالمة:

#### أولاً: الخدمات الإدارية التي تقدمها بلدية قالمة.

في إطار تحسين نوعية الخدمات وتسهيل عمليات الإدارة خاصتنا فيما يتعلق باستخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين، بذلت بلدية قالمة عدة مجهودات حيث شرعت في السنوات الأخيرة في تحقيق مشاريع وتدابير للوصول لهذا الهدف ومنها:

- تقليص عدد وثائق الحالة المدنية إلى 14 وثيقة وتمديد مدة صلاحيتها إلى 10 سنوات.(أنظر إلى الملحق رقم 03).

- 10 أبريل 2010م شرعت بلدية قالمة في استخراج شهادة الميلاد 12 الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية حيث يتم حالياً استخراج 150 شهادة يوميا.

- في نفس السياق انطلقت البلدية في عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية بحيث بعد عملية المسح والحجز وفي تاريخ 05 ماي 2013م تم استخراج شهادة الميلاد 12 عن طريق الإعلام الآلي و ذلك بمعدل 5000 شهادة يوميا.

- في 16 فيفري 2014م انطلقت البلدية في العمل السجل الوطني الأوتوماتيكي حيث أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الميلاد الأصلية ( 12 ح م) من بلدية الإقامة دون عناء التنقل إلى مكان ازدياده بمعدل 800 شهادة يوميا.

- استخراج شهادة الميلاد 12 الخاصة بجواز السفر عبر السجل الوطني الأوتوماتيكي وذلك بمعدل 30 إلى 40 شهادة ميلاد 12 خ يوميا. (أنظر إلى الملحق رقم 03).

- في ماي 2014 شرعت البلدية في عملية حجز عقود الزواج والوفاة ليتم في يوم 04 سبتمبر 2014 استخراج عقد الوفاة عن طريق الإعلام الآلي عبر السجل الوطني الأوتوماتيكي وذلك بمعدل 200 عقد زواج ومن 150 إلى 200 شهادة وفاة يوميا. (أنظر إلى الملحق رقم 05).

<sup>1</sup> - ليلي ستيقي، نجوى مواسي، سعاد محمل، مرجع سابق، ص ص 67، 68.

- ويهدف تقريب الإدارة من المواطن أكثر تعمل بلدية قالمة حالياً على ربط مقر البلدية مع ملحقاتها الإدارية عبر شبكة الألياف البصرية ليتمكن المواطن من استخراج و وثائق الحالة المدنية كلها من أي ملحقة إدارية.
- في إطار معالجة البيانات الهامشية وإدخالها على سجلات الحالة المدنية وحجزها ومسحها، تم تزويد مصلحة الحالة المدنية بجهاز فكس لإرسال واستقبال إشعارات الزواج والوفيات، وفي نفس السياق انطلقت البلدية يوم 21 ديسمبر 2014م في عملية معالجة 27000 بيان زواج و 3800 بيان وفاة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التطلع على احتياجات وانشغالات المواطنين.

- الهدف الرئيسي للإدارة هو التقرب من المواطنين والاطلاع على مختلف احتياجاتهم وانشغالاتهم وتلبية لرغباتهم، ففي هذا الصدد باشرت إدارة بلدية قالمة بمجموعة من إجراءات لتسهيل عملية تقرب الإدارة من المواطن منها:
- توفير جهات لاستقبال وتوجيه المواطنين داخل الإدارة البلدية.
  - إنشاء صندوق للرسائل المرسله للبلدية داخل البلدية، يمكن من خلاله المواطن بوضع رسائل والطلبات موجهة لإدارة البلدية، يتم الاطلاع عليها ومعالجتها من طرف الجهات المسؤولة. (أنظر إلى الملحق رقم 06).
  - احتوائها على سجل ورقي للاقتراحات وانشغالات يمكن جميع المواطنين بكتابة ملاحظات حول طبيعة الخدمات والاقتراحات والمشاكل والانشغالات.
  - تحديد يوم الأحد من كل أسبوع كيوم لاستقبال المواطنين من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي.
  - البريد الإلكتروني الخاص بالبلدية: [Commune\\_guelma24@yahoo.fr](mailto:Commune_guelma24@yahoo.fr) ، يهدف إلى استقبال طلبات وانشغالات إلكترونية ومن أي جهة.
  - رقم الهاتف في خدمة المواطن: (50) 037267549.

#### ثالثاً: توفير المعلومات للمواطنين.

- قائمة بلدية قالمة في 15 مارس 2015م بإطلاق موقع إلكتروني خاص البلدية. ([www.guelma.novatic.dz.com](http://www.guelma.novatic.dz.com))، تزامناً مع نتائج التوظيف وهذا الإعلان تم بثه عبر أمواج إذاعة قالمة المحلية، ومن بين الأهداف الأساسية لإنشاء هذا الفضاء الاتصالي والإعلامي:
- ترقية العلاقة بين الإدارة و المواطن.
  - تحسين الخدمات العمومية المقدمة.

<sup>1</sup> - كمال حمرامي، رئيس مصلحة الحالة المدنية بلدية قالمة، إصلاحات وعصرنة الحالة المدنية، مقر بلدية قالمة، 2015/04/28، على الساعة 09:30، (مقابلة شخصية).

- تقريب المصالح البلدية من المواطنين، وفتح المجال للاتصال أوسع ومباشر.
- يهدف إلى توفير معلومات للمواطنين، حيث يحتوى الموقع على معلومات تفصيلية عن البلدية من تاريخ البلدية والمساحة وإحصائيات عدد السكان ومختلف الأنشطة الاقتصادية والثقافية والتنمية والسياحية، ومعلومات حول الهيكل التنظيمي للبلدية ورؤساء المكاتب والمصالح، كما يقدم معلومات حول مختلف المداورات التي يقوم بها المجلس الشعبي البلدي وتاريخ انعقادها، كما يقدم معلومات حول المشاريع المنجزة والمبرمجة،<sup>1</sup> يقدم معلومات حول الوثائق اللازمة لمختلف الملفات الخاصة بالتوظيف ومصالح الحالة المدنية، كما يحدد تواريخ ويعرض نتائج مسابقات التوظيف، والإعلانات. (أنظر إلى الملحق رقم 07).

#### رابعاً: الخدمات الاجتماعية والثقافية

تسعى بلدية قالة إلى تحسين وترقية الأوضاع الاجتماعية والثقافية داخل البلدية، حيث تهتم بجانب التعليمي وجانب الصحي والأنشطة الثقافية والرياضية والدينية، كما تهتم بالجانب الاجتماعي المتعلق بالمحتاجين والعجزة، وتوفير ظروف اجتماعية جيدة من النقل والسكن.

- انجاز مؤسسات التعليمية وتجهيزها وصيانتها، حيث في سنة 2014م قامة بلدية قالة بالعديد من المشاريع المتعلقة بتحسين أو أوضاع التدريس وصيانة المدارس، من بينها تجهيز 12 مدرسة ابتدائية بقاعات متخصصة للإعلام الآلي.
- التركيز على البنية التحتية للمدينة عن طريق صيانة الإنارة العمومية وإشارات المرور وقنوات الصرف الصحية، حيث قامة البلدية بعدة عمليات من بينها بإنشاء إشارات المرور الضوئية في 5 أماكن (أحياء) داخل المدينة، تزويد حي عقابي بمحول كهربائي kv 30 / 160kva<sup>2</sup> (أنظر الملحق رقم 08).

- الاهتمام بالأنشطة الثقافية والسياحية داخل المدينة وخارجها ومعالجة ملفات المتعلقة بالجمعيات والنوادي الرياضية
- الاهتمام بالمواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة والعجزة وتقديم مساعدات مادية ومالية.
- الاهتمام بالجانب الديني حيث في اليوم الثالث من شهر ماي 2014م على الساعة تاسعة صباحاً عقدت لجنة البلدية المكلفة بإجراء عملية القرعة لموسم الحج 2014 تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قالة بحضور كل من الأعضاء: ممثل البلدية، ممثل الدائرة، ممثل الشؤون الدينية، مواطنين اثنين غير معينين بعملية الحج.

#### خامساً: مخطط إدارة الأزمات والنقل والأماكن العمومية داخل بلدية قالة.

##### أ- مخطط التدخل وإسعاف داخل البلدية:

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني لبلدية قالة، مرجع سابق ص 1.

<sup>2</sup> - لظفي زيتوني، رئيس مصلحة الصيانة، الخدمات التي تقدمها المصلحة، مقر المصلحة، 2015/04/28، على الساعة 13:45، (مقابلة شخصية).

يشارك في هاذ المخطط جميع الإدارات داخل بلدية قلمة من أجل إدارة الأزمات حيث تكون إدارة بلدية قلمة هي المسؤولة عن الكوارث وذلك بتوفير الطعام والنقل والأمن والعلاج وأماكن اللجوء أثناء الأزمة أو الكارثة.

يتم إدارة الأزمات والكوارث على مستوى البلدية من خلال مركز القيادة العملي، حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإدارة العملية شخصياً في حلة الأزمة أو الكارثة وقد ينوب عليه مسؤول الحالة المدنية وتتمثل الإجراءات المتبعة كما يلي:

- يقوم بتحديد قطاعات التدخل والوسائل الممكن وضعها قيد التنفيذ.
- يقوم بتعيين أماكن تركز قواعد الإمدادات داخل البلدية ومقر مركز القيادة العملي إذا لم يتم تحديدها من قبل.
- يحدد إجراءات العملية الأخرى.
- طلب الإسعافات كلية أو جزئية .
- وضع خطة النهاية لحالة الأزمة أو الكارثة.
- إعلام بصفة دائمة عن التطورات الحاصلة.<sup>1</sup>

#### ب- إدارة حركات النقل والأماكن العمومية داخل البلدية:

تقوم بلدية قلمة بمجموعة من الإجراءات وقيام بمشاريع من أجل تنظيم حزمة النقل داخل البلدية لتقليل من حزمة السير، كتهيئة أرضيات وتجهيزها بالإشارات المرورية، وتهيئة أرضيات بمواقف السيارات بمختلف الأحياء، حيث قامت في السنوات الأخيرة بتهيئة أرضية بموقف السيارات بحي باب سكيكدة، كما قامت في تاريخ 22 ماي 2006م عن طريق لجنة مكونة من عدة جهات (النقل البلدية، المصالح التقنية للبلدية، الأشغال العمومية، الأمن الولائي)، قامت بخرجة ميدانية لاختيار الأرضية المناسبة لأصحاب حافلات نقل التي تعمل على خط قلمة بلخير، وخط قلمة بومهرة. كما جاء قرار رقم 2013/75 بتاريخ 2013/11/13م الاستفادة من مواقف على مستوى إقليم بلدية قلمة كما يلي:

- حي 500 مسكن موقف محروس ليلا.
- شارع التطوع بجانب المركز الثقافي موقف محروس نهاراً.
- حي 130 مسكن موقف محروس ليلا.
- حي قهدور الطاهر موقف محروس ليلا
- حي 500 مسكن ع 19 موقف محروس ليلا.

<sup>1</sup> - رضا زدوري، رئيس مصلحة التنظيم العام ببلدية قلمة، واقع الخدمات التي تقدمها بلدية قلمة، مقر بلدية قلمة، 2015/04/27، على الساعة 10:00، (مقابلة شخصية).

- أمام وكالة التشغيل موقف محروس نهاراً.

- حي 60 سكن اجتماعي موقف محروس ليلاً.<sup>1</sup>

سادساً: مشاريع قسم التجهيز والاستثمار التي جاءت به بلدية قالمة على مر السنوات الأخيرة.

أ- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2014 في إطار تحسن الخدمات العمومية.

تجهيز مصالح البلدية في إطار تحسين الخدمة العامة، اقتناء شاحنة كناسه، اقتناء لافتات الإشارات الطرق ولواحقها، ربط الفروع الإدارية بمقر البلدية بألياف تقنية لإرسال المعلومة، إعادة الطريق الرابط بين مخطط شغل الأراضي جنوب الجهة السفلى بالطريق الولائي 123 إلى حالته الأصلية مروراً بحي مغمولي على مسافة 400م، اقتناء حاويات الفضلات، اقتناء جوائز لتكريم المتفوقين في شهادة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، إنجاز سلام لعبور المواطنين، تهيئة المساحات الخضراء والمساحات العمومية، إعادة تأهيل شبكة التطهير، تعويض عن تهديم مسكن (إقطاع إجباري)، تعويض عن بيع القاعدة التجارية للجنح الكائن سوق الخضر والفواكه وادي المعيز، إعادة أشغال الكتامة لعمارة السكن الإلزامي لمدرسة مالك بن نبي، أشغال ردم النفايات المنزلية بالمفرغة العمومية.

ب- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2013م في إطار تحسن الخدمات العمومية.

اقتناء وتجهيز مصالح وممتلكات البلدية، تجهيز حظيرة البلدية بالعتاد المتنقل، دراسة وإنجاز مقر إداري للمصالح التقنية مع قاعة محاضرات وقاعة أرشيف بجانب مقر البلدية، صيانة مختلف طرق وأحياء المدينة، اقتناء غطاء كتيم لحماية أرضية ملعب علي عبدة، اقتناء تجهيزات ومعدات لصالح البلدية، إتمام أشغال التهيئة بمقر الشهداء، دراسة وإنجاز حضانة أطفال بشارع المزدوج بوروايح، إعادة الأعمدة الكهربائية المتلفة، تحويل موضع اعمد الكهرباء بمختلف أحياء المدينة، اقتناء أشجار للمساحات وأحياء المدينة، تعبيد الشراع الرابط بين مفترق الطرق شارع أول نوفمبر مروراً بمقر البلدية وحي المناورات إلى مقر الدائرة، إعادة أشغال الكتامة للسكنات الوظيفية لقطاع التعليم بحي عقابي محمد وبن هرقة، دراسة وإعادة تأهيل مسبح حي قهدور الطاهر، توفير ووضع مدفأة مركزية للمكتبة البلدية في الوسط الحضري مع كل المستلزمات، صيانة وترميم قاعة العلاج الكائنة بحي يحي مغمولي، إنجاز إشارات ضوئية بمفترق الطرق شارع سوياني بوجمة ونجح أول نوفمبر، إنجاز إشارات ضوئية بمفترق الطرق نصح جيش التحرير الوطني ونجح أول نوفمبر، إنجاز إشارات

<sup>1</sup> - نفس مقابلة.

ضوئية زواري ونهج بورجية عبد العزيز، إنجاز إشارات ضوئية بمفترق الطرق نهج أول نوفمبر وشارع سريدي محمد الطاهر، ترميم مقر منظمة المجاهدين لولاية قالمة، إشغال ردم النفايات المنزلية ومشابها لإقليم البلدية.<sup>1</sup>

#### ج- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2012م في إطار تحسن الخدمات العمومية.

إنجاز قاعة لعقود الزواج بجانب مقر البلدية، إنجاز إشارات ضوئية تقاطع شارع بومعزومة السعيد وشارع سوناكوم، تهيئة المساحات الخضراء على طول شارع أول نوفمبر، صنع لوحات شهرية معدنية، صنع ووضع مخابئ العدادات لحي بورجية صديقي وبورارة، توريد ووضع مولد كهربائي ولوازمه مع إنجاز مخبأ، دراسة وإنجاز فرعين إداريين للحاملة المدنية بالمنطقة الجنوبية للمدينة وحي طاهري أحمد قالمة، اقتناء وتزويد البلدية بصهاريج، دراسة وتهيئة الحديقة العمومية سريدي مصطفى وساحة الشهداء، تهيئة المسبح البلدي 8ماي 1945، إنجاز حائط سياج ومرحاض عمومي مع مقر للحراسة بسوق المواشي.

#### د- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2011م في إطار تحسن الخدمات العمومية.

تهيئة سوق المواشي والمحيط المجاور، إعداد دراسة لإعادة تأهيل سوق الخضار والفواكه شارع التطوع، إنجاز أجنحة تجارية بالفضاء التجاري بجانب المذبح البلدي، تجديد الإنارة العمومية عبر مختلف أحياء المدينة، تجهيز مكتبة وقاعة المطالعة، إعادة تأهيل المدخل الرئيسي لحي خماري، إنجاز مفترق الطرق لتقاطع حي الحاج مبارك حي هرقة وحي عجاي، إعادة تأهيل نهج جوادي محمد وفيصلي، إنجاز شبكة الإنارة العمومية لشارع بزاري ألسبتي باتجاه الجمع الجامعي سويداني بوجمعة، تجديد الإنارة العمومية حي بارة لخطر، إنجاز شبكة الإنارة العمومية لنهج كائن بالجهة العليا لحي عمار عبد الرحمان.

#### هـ- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2010م في إطار تحسن الخدمات العمومية.

تعويض المستفيدة من الأجنحة التجارية سوق الخضار والفواكه وادي المعيز، إعادة تأهيل حجابة الأمن الوطني بمحطة الحافلات، تهيئة فرع للحالة المدينة مع مكاتب لمصالح البلدية بالمطعم المركزي سابقا، تموين ووضع لوحات وإشارات توجيهية، إنجاز مراب مغطى بحضيرة الحاج مبارك، اقتناء أثاث حضري للمساحات العمومية، إنجاز مفترقات الطرق بالمدينة، إعادة تأهيل الحديقة العمومية بوالمخ، إنجاز سلام لربط المسرح الروماني بشارع التطوع، تهيئة الفضاءات الشاغرة في الوسط الحضري، صيانة الإنارة العمومية.

<sup>1</sup> طارق مسيخ، رئيس مكتب الأمانة العامة ببلدية قالمة، أهم مشاريع والخدمات التي قامت بها بلدية قالمة في السنوات الأخيرة، مقر بلدية قالمة، 2015/04/28، على الساعة، 15:00، (مقابلة شخصية).

و- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار لسنة 2009م في إطار تحسين الخدمات العمومية.

انجاز سياج لمقر البلدية، تهيئة وترميم مديرية الصيانة للبلدية، انجاز سياج لملاعب علي عبدة، انجاز حائط سياج ومقر للحراسة بمقبرة بحدوشة ومحيطها، إجراء خبرة ودراسات مختلفة، بناء سياج لحظيرة الحاج مبارك، تدعيم شبكة المياه الصالحة للشرب، اقتناء آلة لتضبيب الحراري، تسديد ديون الاقتراضات.

ز- مشاريع قسم التجهيز والاستثمار من سنة 2005م إلى غاية سنة 2008م في إطار تحسين الخدمات العمومية.

اقتناء حاوية الفضلات المنزلية، صيانة وترميم مقر البلدية و فرو الإدارية، دراسة وانجاز انحراف عن مدينة قالمة يربط الطريق البلدي جبل حلوف والطريق الولائي رقم: 123 على مسافة 6 كلم، تجهيز المطاعم المدرسة، ترميم المدارس الابتدائي، اقتناء عتاد متنقل، تهيئة وصيانة مختلف أملاك البلدية، تدعيم شبكة التطهير عبر مختلف أحياء المدينة، دراسة وانجاز مكتبة بلدية في الوسط النصف الحضري، انجاز محولات كهربائية وتدعيم الإنارة العمومية لأحياء الحفصي فرقة، سدي لتيتم، تدعيم وتوسيع شبكة الغاز الطبيعي بجي حملاوي طريق بن جراح.<sup>1</sup> (أنظر إلى الملحق رقم 09).

<sup>1</sup>- نفس مقابلة.

### المبحث الثاني: الخدمات العمومية في الجزائر (بلدية قلمة نموذجاً) "تحليل البيانات".

من أجل تشخيص الواقع الفعلي للخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر قمنا بمجموعة من الخطوات في شكل مراحل متتابعة في دراسة الحالة ببلدية قلمة، حيث نصل في المرحلة الأخيرة إلى تقديم نتائج حول الدراسة والتعليق عليها.

#### المطلب الأول: مراحل الدراسة الميدانية.

بعد تطرقنا للجزء النظري انطلقنا في عملية اختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع المعلومات وبيانات موضوع البحث وذلك بإجراء مراحل خاصة بالدراسة من أجل اكتشافنا وتيقننا بمدى جودة وفعالية الخدمات المقدمة من طرف الإدارة "البلدية" والتي يمكن جمعها وإبرازها من خلال المراحل التي مررنا بها وهي كالتالي :

#### ● المرحلة الأولى:

اعتمدنا في هذه المرحلة على إضفاء طابع الرسمية وذلك من خلال توجيهنا أولاً إلى إدارة قسم العلوم السياسية باستمارة من المصادقة عليها من طرفهم، ثم توجيهنا بها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلمة ليصادق عليها هو الآخر ثم تم تحويلها إلى رئيس مصلحة المستخدمين .

#### ● المرحلة الثانية:

لقد اعتمدنا في هذه المرحلة على الملاحظة باعتبارها أهم مرحلة للباحث لتمكينه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين، وقد استفدنا منها انطلاقاً من الزيارات المتكررة لبلدية قلمة وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وملاحظة سلوك الموظفين فيما بينهم في إطار تأدية مهامهم وعلاقتهم بالمواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة وقد كان الهدف منها أيضاً إعطاء تصور عام للبلدية .

#### ● المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي وجه لنا بعض الأسئلة حول هوياتنا وموضوع بحثنا، كما قدم لنا بعض من المعلومات والنصائح وقد قام بتكليف رؤساء المصالح باستقبالنا ومساعدتنا. ثم قمنا باختيار عينة عشوائية لكل من الموظفين والمواطنين، قدمت لهم مجموعة من الأسئلة في شكل استبيان كان الهدف منها جمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا. حيث كانت الأسئلة مغلقة ومرتبطة ترتيباً منطقياً للحصول على نتائج مضبوطة ودقيقة وسعياً منا للإلمام بكافة خصائص العينة.

#### ● المرحلة الرابعة:

وقد قمنا من خلال هذه المرحلة بفرز البيانات الإحصائية تناولناها في جداول حتى تسهل علينا عملية التحليل والتقييم.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان الخاصة بالعينة التي تمثل الموظفين.

قمنا بتقديم نتائج انطلاقات من تحليلنا لاستبيانات الخاصة بالموظفين الذي بلغ عددهم 62 موظفاً. (أنظر إلى الملحق رقم 10). وقد وصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالحالة المدنية للموظفين الذين يشكلون العينة.

جدول رقم (04): يبين عدد موظفي التي شملتهم العينة (ذكور و إناث).

النسبة %	المجموع	الجنس
23%	14	ذكر
77%	48	أنثى
100%	62	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أن توزيع النسب حسب الجنس الذي يشغله أفراد العينة المستجوبين في الاستمارة وهو 23% بالنسبة للذكور و 77% بالنسبة للإناث، فنلاحظ أن العينة مست بشكل كبير الموظفات باعتبار أن الموظفات لإناث أكثر تواجداً من الموظفون الذكور داخل إدارية البلدية قالمة.

جدول رقم (05): يبين أعمار الموظفين.

النسبة %	المجموع	العمر
36%	22	أقل من 35 سنة
64%	40	أكثر من 35 سنة
100%	62	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أن توزيع النسب حسب العمر الذي يشغله أفراد العينة المستجوبين في الاستبيان وهو 36%، وبالنسبة للأفراد العينة الأقل من 35 سنة، و 64% بالنسبة لأفراد العينة الأكثر من 35 سنة وبالتالي فأغلبية العينة هم ليسوا شباب مما يعني أن الإدارة تركز على عنصر الخبرة.

جدول رقم (06): يبين الحالة العائلية للموظفين.

النسبة %	المجموع	الحالة العائلية
45%	28	أعزب(ة)
48%	30	متزوج (ة)
7%	4	مطلق(ة)
100%	62	المجموع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

التعليق: من خلال الجدول لنا أن توزيع النسب حسب الحالة العائلية التي يشغلها أفراد العينة المستجوبين في الاستبيان وهو 45% بالنسبة للعراب، و48% بالنسبة للمتزوجين، و7% بالنسبة للمطلق وأرامل، وبالتالي أغلبية أفراد العينة هم متزوجين.

جدول رقم (07): يبين المستوى التعليمي للموظفين.

النسبة %	المجموع	المستوى التعليمي
51%	32	مستوى جامعي
38%	24	مستوى ثانوي
11%	6	مستوى متوسط
-	0	مستوى ابتدائي
100%	62	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي الذي يشغله أفراد العينة المستجوبين في الاستبيان 51% بالنسبة للمستوى الجامعي، و38% بالنسبة للمستوى الثانوي، و11% بالنسبة للمستوى المتوسط، وبالتالي فإن أغلب موظفي إدارة البلدية ذو مستوى الجامعي.

جدول رقم (08): مكان إقامة الموظفين.

النسبة %	المجموع	مكان الإقامة
83%	52	داخل البلدية
17%	10	خارج البلدية
100%	62	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أغلبية الموظفين داخل إدارة البلدية من يقطنون داخل بلدية قالمة بنسبة 83%، وتبقى نسبة 17% للموظفين خارج يقطنون خارج بلدية قالمة.

جدول رقم (09): منصب الشغل للموظفين داخل الإدارة.

النسبة %	المجموع	منصب الشغل
20%	12	عون تحكيم
35%	22	إطار
45%	28	عون تنفيذي
100%	62	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أن توزيع النسب حسب منصب الشغل الذي يشغله أفراد العينة المستجوبين في الاستبيان، وهو 28% عون تنفيذي، 22% إطار و 12% عون تحكيم، وبالتالي فإن أغلبية أفراد العينة يحتلون منصب عون تنفيذي.

### جدول رقم (10): عدد سنوات شغل الموظفين داخل الإدارة.

النسبة %	المجموع	عدد سنوات العمل
16%	10	أقل من سنة
16%	10	من سنة إلى 3 سنوات
35%	22	من 3 سنوات إلى 10 سنوات
33%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	62	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا أن توزيع النسب حسب عدد سنوات العمل حيث نلاحظ بأن عدد سنوات التوظيف بالنسبة لأفراد العينة المستجوبين هي أكثر تنوعاً من حيث الخبرة.

فهناك نسبة 35% بالنسبة للأفراد العينة الذين لديهم خبرة من 3 سنوات إلى 10 سنوات، ونسبة 33% بالنسبة للأفراد العينة الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و 16% الذين لديهم خبرة من سنة إلى ثلاث سنوات، و 16%، للذين لديهم خبرة أقل من سنة، ومن هذا نلاحظ أن الإدارة تحتوي على موظفين جدد وموظفين لديهم أقدمية في العمل.

### ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل إدارة بلدية.

### جدول رقم (11): بين البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل الإدارة.

النسب				عدد الموظفين				السؤال		
المجموع	لا أدري	لا	نعم	المجموع	لا أدري	لا	نعم			
100%	26%	4%	7%	62	16	2	44	هل يوجد تنسيق على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لإدارتكم؟		
المجموع	لا	يوجد نقص	مناسب	يوجد فائض	لا	يوجد نقص	مناسب	يوجد فائض		
100%	15%	23%	36%	23%	62	10	14	22	14	هل يوجد فائض أو نقص في مناصب الشغل في إدارتكم؟
المجموع	التخصص	المهام	الكفاءة	المجموع	التخصص	المهام	الكفاءة	كيف يتم توزيع الموظفين داخل إدارتكم؟		
100%	51%	32%	17%	62	32	12	10			

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

هل تعتمد إدارتكم أساليب حديثة في عملية التنظيم؟	نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري	المجموع
- الإدارة الإلكترونية	4	32	18	62	20%	51%	29%	100%
- إدارة الجودة الشاملة	0	32	30	62	-	51%	49%	100%
- إدارة الأزمات	8	26	28	62	12%	42%	46%	100%

التعليق: الملاحظ من نتائج الاستبيان وإجابات العينة أن هناك تنسيق على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي داخل البلدية، ومطبق بشكل فعال حسب الأغلبية، أما فيما يخص الإجابات التي تم رصدها في السؤال وجود فائض أو نقص في مناصب الشغل تبين لنا أن أغلبية المستجوبين أجابوا بنسبة 36% بأن مناصب الشغل مناسبة في إدارتهم، ونسبة 23% بوجود نقص في مناصب الشغل، ونسبة 18% أجابوا بأنهم لا يدرسون، أما فيما يخص طبيعة النتائج المتحصل عليها في كيفية توزيع المواطنين داخل الإدارة، إذا سجل نوع من التوازن ما بين المهام والتخصص في تقلد المناصب، ونسبة للسؤال الذي يتضمن وجود إدارة جودة شاملة وإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات، فكانت النتائج عالية في وجود إدارة إلكترونية، نتائج متوسطة في وجود إدارة بالأزمات، ونتائج ضعيفة لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالتسيير داخل إدارة البلدية وخدمات المقدمة للمواطنين.

جدول رقم (12): بين البيانات المتعلقة بالتسيير والسلوك داخل إدارة بلدية:

السؤال	عدد الموظفين			النسب			
	جيدة	حسنة	سيئة	المجموع	نعم	لا	لا أدري
كيف هي طبيعة العلاقة بين الموظفين؟	2	48	8	62	4%	78%	12%
هل توجد أداة تخطيط داخل إدارتكم؟	14	22	26	62	23%	35%	42%
ما هو تقييمك لعملية التخطيط داخل إدارتكم؟	0	36	16	62	-	58%	25%
هل هناك استقرار داخل الوظائف في إدارتكم؟	28	24	10	62	45%	38%	17%
هل هناك هيئة للرقابة داخل إدارتكم؟	42	8	12	62	67%	13%	20%
ما نوع الرقابة داخل إدارتكم؟	20	6	32	62	38%	10%	52%
هل توجد رقابة فعالة داخل إدارتكم؟	22	18	22	62	35%	30%	35%

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

المجموع	لا أدرى	لا	نعم	المجموع	لا أدرى	لا	نعم	هل هناك اهتمام بالجوانب الاجتماعية للموظف؟
100%	19	40%	41%	62	12	24	26	
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	المجموع	لا أدرى	لا	نعم	هل توجد شفافية ونقل رسمي للمعلومات؟
100%	20%	45%	35%	62	10	24	18	
المجموع	غير راضي	لا	نعم	المجموع	غير راضي	متوسط	راضي	هل أنت راض على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟
100%	20%	74%	6%	62	12	46	4	
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	المجموع	لا أدرى	لا	نعم	هل تعتمد إدارتكم على تقنيات و أساليب حديثة؟
100%	20%	40%	41%	62	12	24	26	
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	المجموع	لا أدرى	لا	نعم	هل هناك استراتيجيات وخطط مستقبلية لإدارتكم؟
100%	42%	23%	35%	62	26	14	22	
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	المجموع	لا أدرى	لا	نعم	هل يخضع الموظفون إلى دورات تكوينية؟
100%	3%	22%	75%	62	2	14	46	

التعليق: إن النتائج المتحصل عليها من خلال عنصر التسيير، سجل انسجاما مع ما تم الحصول عليه من نتائج إذ يمكن رد النتائج التالية:

السؤال الخاص بالعلاقة الموظفين فيما بينهم، كانت النسبة فعالة بالنسبة للعلاقة الحسنة والسيئة وكانت النسب متقاربة وهذا دليل على أن الإدارة تسودها روح التعاون وروح الجماعة والاحترام المتبادل بينهم. لوحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن إدارة البلدية تعتمد على عنصر التخطيط ولكن بنسبة قليلة في تسييرها. بنسبة لتقييم عملية التخطيط داخل الإدارة فكانت النسب متقاربة بين المتوسط والسيئة. فيما يخص استقرار وظائف سجل في هذه النقطة وجود استقرار لهذه الفئة وهذا يسبب نظام الوظيفية العمومية المغلق التي اتبعتها الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال.

أما من حيث وجود هيئة الرقابية فقد لاقى هذا السؤال رضا الأغلبية المطلقة من العينة على السؤال رضا الأغلبية المطلقة من العينة على الرقابة داخل الإدارة وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان كذلك، تعتمد إدارة على الرقابة الداخلية والخارجية حسب إجابات العينة.

أما عن السؤال المتعلق بتوزيع المعلومات واستخدام الأساليب الحديثة في توزيعها فكانت النتائج قبول ورضي أغلبية حيث أن المعلومات حسبهم تكون متوفرة التدفق بين مختلف المستويات وعبر وسائل إلكترونية حديثة.

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالسلوك والعلاقة مع المواطنين.

جدول رقم (13): البيانات المتعلقة بالسلوك والعلاقة مع المواطن:

النسب			عدد الموظفين				السؤال
المجموع	سيئة	حسنة	جيدة	المجموع	سيئة	حسنة	جيدة
المجموع	6%	88%	6%	62	4	54	4
100%	6%	88%	6%	62	4	54	4
المجموع	لا أدري	غير مقنع	مقنع	المجموع	لا أدري	غير مقنع	مقنع
100%	30%	16%	54%	62	18	10	34
المجموع	لا أدري	غير راضون	راضون	المجموع	لا أدري	غير راضون	راضون
100%	30%	40%	30%	62	18	26	18
المجموع	لا أدري	لا	نعم	المجموع	لا أدري	لا	نعم
100%	4%	16%	80%	62	2	10	50

التعليق: النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بالسلوك سجلنا النتائج التالية:

كان السؤال الخاص بالعلاقة الموظفين والمواطنين فكانت الأغلبية للحسنة.

فيما يخص كيفية التعامل مع المواطنين والرد على انشغالهم فكانت النتيجة مؤكدة.

أما فيما يخص وجود سجل أو أداة لتسجيل الملاحظات فكانت النتيجة مؤكدة لوجود سجل انشغالات.

المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان الخاصة بالعينة التي تمثل المواطنين.

قمنا بتحليلنا للاستبيانات الخاصة بالعينة التي تمثل المواطن والتي شملت 80 مواطناً. (أنظر إلى الملحق رقم 11). حيث

تم الوصول إلى النتائج التالية:

جدول رقم (14): يبين عدد الذكور وعدد الإناث التي شملتهم العينة:

النسبة	المجموع	الجنس
70%	56	ذكر
30%	24	أنثى
100%	80	المجموع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالة نموذجاً".

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس حيث يمثل الذكور نسبة 70%، والإناث نسبة 30% ومنه فأغلبية أفراد العينة هم ذكور.

جدول رقم (15): يبين أعمار العينة:

النسبة	المجموع	العمر
65%	52	أقل من 30
35%	28	أكثر من 30
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر حيث تمثل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة نسبة 65%، والفئة العمرية الأكثر من 30 سنة نسبة 35% فبتالي فأفراد العينة هم شباب.

جدول رقم (16): يبين مدى رضي المواطن على الخدمات التي تقدمها البلدية.

هل أنت راضي على الخدمات التي تقدمها البلدية؟		
النسبة	المجموع	
6,25%	5	مقبول جدا
33,75%	27	مقبول
60%	48	غير مقبول
100%	80	المجموع

التعليق: يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية المواطنين الذين يشملون العينة غير راضين على الخدمات التي تقدمها البلدية وهذا يظهر من خلال توزيع النسب حيث يمثل المواطنين الراضين جدا نسبة 6,25%، والراضين نسبة 33,75%، والغير راضين نسبة 60%.

جدول رقم (17): يبين العلاقة التي تربط بين المواطنين وموظفي البلدية:

كيف ترى العلاقة بين المواطنين والموظفين في البلدية ؟		
النسبة	المجموع	
75,18%	15	جيدة
53%	28	متوسطة
46,25%	37	سيئة
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أنه حسب رأي المواطنين العلاقة التي تربط المواطنين بالموظفين هي علاقة سيئة وذلك لتمثيلهم النسبة الأعلى المقدرة ب 46,25%، فيما كانت نسبة المواطنين الذين يرون أن العلاقة هي علاقة متوسطة هي 35%، ومثل المواطنين الذين يرون أن العلاقة جيدة نسبة 18,75%.

جدول رقم (18): يبين طريقة استقبال المواطنين والرد على انشغالهم من طرف موظفي البلدية:

كيف يتم استقبالكم من طرف موظفي البلدية والرد على انشغالاتكم؟		
النسبة	المجموع	
38,75%	31	مرضي
61,25%	49	غير مرضي
100%	80	المجموع

التعليق: يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة غير راضين على استقبالهم من طرف البلدية والرد على انشغالاتهم وذلك بنسبة 61,25%، فيما تمثل نسبة أفراد العينة الراضين 38,75%.

جدول رقم (19): يبين مدى عمل البلدية على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين:

هل تعمل البلدية على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين؟		
النسبة	المجموع	
31,25%	25	نعم
38,75%	31	لا
30%	24	لا ادري
100%	80	المجموع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة غير موافقون على أن البلدية تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وذلك بنسبة 38,75%، فيما تمثل نسبة أفراد العينة الموافقون 31,25% ونسبة أفراد العينة الذين لا يدرون بنسبة 30%.

جدول رقم (20): يبين مدى تطلع إدارة البلدية على انشغالات وطلبات المواطنين:

هل تطلع إدارة البلدية على انشغالات وطلبات المواطنين؟		
النسبة	المجموع	
13,75%	11	نعم
40%	32	لا
46,25%	37	لا ادري
100%	80	المجموع

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد العينة لا يدرون إذا كانت البلدية تطلع على انشغالات وطلبات المواطنين وذلك بنسبة 46,25% فيما تمثل نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بلا 40% وأخيراً 13,75% لأفراد العينة الذين أجابوا بنعم.

جدول رقم (21): يبين مدى مشاركة المواطنين في تحسين الخدمات العمومية المقدمة من طرف البلدية:

هل شاركت في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية بمختلف الطرق مثل: بعث برسائل للإدارة، حضور مداوات، كتابة الملاحظات؟		
النسبة	المجموع	
15%	12	نعم
85%	68	لا
100%	80	المجموع

التعليق: يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة لم يشاركوا في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية وذلك من خلال إجاباتهم بلا بنسبة 85%، فيما أجاب أفراد العينة بنعم بنسبة 15%.

جدول رقم (22): يبين مدى تطلع المواطنين على أنشطة وبرامج التي تعمل عليها البلدية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية في الجزائر "بلدية قالمة نموذجاً".

هل تطلع على مختلف الأنشطة والبرامج التي تعمل عليها البلدية؟		
النسبة	المجموع	
25%	20	نعم
10%	8	لا
65%	52	أحيانا
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 25% على أنهم يطلعون على مختلف الأنشطة والبرامج التي تعمل عليها البلدية، فيما أجابوا بلا بنسبة 10%، وأخيرا فأغلبية أفراد العينة أجابوا بأحيانا وذلك يتضح من خلال النسبة التي قدرها ب 65%.

جدول رقم (23): يبين مدى اعتماد إدارة البلدية على أساليب واستراتيجيات حديثة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

هل تعتمد إدارتكم على أساليب واستراتيجيات حديثة في تقديم الخدمة العمومية للمواطنين؟		
النسبة	المجموع	
37,50%	30	نعم
21,25%	17	لا
41,25%	33	لا ادري
100%	80	المجموع

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل في الاستبيان أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بلا ادري وذلك بنسبة 41,25%، على السؤال المتعلق فيما إذا كانت إدارتهم تعتمد على أساليب واستراتيجيات حديثة في تقديم الخدمة العمومية، وفيما أجابوا بنعم وذلك بنسبة 37,5%، وأخيرا بنسبة 21,25% لأفراد العينة الذين أجابوا بلا على هذا السؤال.

### المبحث الثالث: تقييم الخدمات العمومية للإدارة المحلية في الجزائر.

يتناول هذا المبحث تقييم حول الخدمات العمومية المقدمة من طرف الإدارة المحلية في الجزائر، حيث ينطلق من أهم المعوقات التي تعاني منها الإدارة المحلية في الجزائر من المعوقات السياسية والإدارية والمالية والبشرية... الخ، و التي تعتبر مشاكل تؤدي إلى تدني تحقيق الخدمات العمومية المقدمة وتمنع الوصول الى تحقيق الجودة، كما يتناول المتطلبات اللازمة لتحقيق الجودة في تلك الخدمات.

#### المطلب الأول: معوقات التي تواجه الخدمات العمومية في للإدارة المحلية في الجزائر.

تعاني الإدارة المحلية من مجموعة من المشاكل تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات التي تقدمها والتي يمكن أن نبرزها في شكل مجموعة من المعوقات على النحو التالي:

##### أ- المعوقات السياسية:

تعاني الإدارة من مجموعة من المشاكل السياسية منها:

- تعدد المشاكل داخل المجالس المحلية مما أدى إلى توقيف المشاريع الخدمائية والتنمية.
- ضعف مساهمة المجتمع المدني المحلي اعتباره أداة رقابية على الأعمال الخدمات التي تقوم بها الإدارة المحلية.
- غياب التنشئة السياسية وضعف أداء الأحزاب السياسية ودورها في تقديم برامج على مستوى المحلي يضمن وجود خدمات محلية ملائمة.

- عدم وضع معايير موضوعية للانتقاء التشريعي داخل المجالس المحلية المنتخبة مما أدى ترشح المواطن المجالس المحلية المنتخبة في إطار الأحزاب السياسية لجملة من العوامل المتحكمة فيها (العروشية) والجهورية على حساب العامة.<sup>1</sup>

##### ب- المعوقات التشريعية:

المشاكل التشريعية تعبر العنصر الرئيسي لتحقيق الجودة في الخدمات المحلية المقدمة وذلك من خلال:

- البطء في إصدار تشريعات والإسراع في إصدارها في بعض الأحيان دون إكمال دراستها.
- التغيير المستمر في التشريعات التي تنظم أعمال أجهزة الدولة فترات متقاربة نسبياً.
- وجود قوانين وتنظيمات متعددة ووجود تعديلات سريعة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل الإداري يمكن أن نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، "إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر: واقع والاتجاهات المستقبلية"، ( ورقة مقدمة في الملتقى الوطني " مستقبل الدولة الوطنية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات - حالة الجزائر - ) يوم: 28 ديسمبر 2008، ص5.

- تضارب الاختصاصات الوظيفية في الإدارة المحلية وهذا يؤدي إلى التهرب في تحمل المسؤوليات.
- كثرة التحاليل على القوانين ومحاولة تقص الثغرات الموجودة سواء من المواطن أو الإدارة المحلية.
- عدم إمكانية إيجاد حلول لهذه المعوقات من طرف الباحثين والخبراء.
- عدم استقرار المعاملات الإدارية مما يضعف كفاءة وفاعلية الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### ج- المعوقات البشرية:

تعتبر المعوقات البشرية من أبرز المشاكل التي تتحدى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية ويمكن حصرها فيما يلي:

- النمو الديمغرافي الكبير داخل المجتمع وما يخلفه من حالة عدم الاتزان بين حاجات السكان للخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية.
- دور العوامل النفسية البشرية في قبول أو رفض التحددات التي تطرأ على البنية الاجتماعية.
- تدهور المداخل والقدرة الشرائية للأسر ودور الانعكاسات السلبية ومختلف الإفرازات التي أنتجتها العشرية السوداء داخل مجتمعنا من مظاهر عديدة كبروز مؤشرات الاختلاس والرشوة.
- وتبيد الأموال في صفقات مشبوهة أدى إلى نقص الكفاءة وتزايد الفساد.
- وقوف بعض أفراد المجتمع في وجه التغيرات الحديثة لاعتقادهم وتمسكهم بأفكار بالية.
- المعوق الأساسي البشري يتمثل في بعض الإدارات المحلية بتخلفها وتمسكها بالتعقيدات الروتينية وانتشار اللامبالاة والسلبية وعدم إيمانها بالتغيير وعدم التنسيق فيما بينها.<sup>2</sup>

### د- سوء استخدام الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية.

يعتبر الموظف عنصر أساسي ومهم في تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية، وترجع الأسباب البشرية داخل الإدارة المحلية إلى ما يلي:

- غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف.
- سياسة التوظيف المتبعة منذ الاستقلال.
- نقص التحفيز وانخفاض في أجور الموظفين أدى إلى ظهور تفشي الآفات الاجتماعية مثل الرشوة.

<sup>1</sup>- عبد اللطيف باري، "الإصلاحات الإدارية في الجزائر واقع و آفاق"، ( ورقة دراسية مقدمة تحت عنوان: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر الواقع والآفاق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012)، ص 6.

<sup>2</sup>- يوبا عساسي، مرجع سابق، ص 24.

- مشكل الترقية.
- ضعف التكوين وتحسين مستوى المعارف، غياب الدورات التكوينية.
- غياب الوسائل الحديثة لتسيير: نقص التكنولوجيا المعاصرة وبرامج تخطيطية والاستراتيجية، غياب الخبرة لدى الموظفين، غياب الثقافة الجودة تقدم خدمات أحسن، مراقبة الشديدة ومنع الإبداع والابتكار.
- تباين وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة.<sup>1</sup>

#### هـ- المعوقات المالية:

إن المعوقات المادية من أكثر المعوقات التي أدت إلى تقليص في جودة الخدمات المقدمة من خلال عواملها الكثيرة التي من أبرزها:

- عدم توفر التمويل الكافي لإقامة القواعد الأساسية للتنمية وتقديم الخدمات من أهم العوائق التي تشتغل بعض المحليات نظراً لانعدام التمويل واعتماد بدرجة كبرى على المعونة من الحكومة المركزية.
- تراجع النمو الاقتصادي للبعض الإدارات المحلية وهذا يعكس سلبي على جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية.
- مشكلة النقل خاصة في المدن الكبيرة وذلك لقلة الطرق السريعة ورتداء معظمها.
- المديونية التي تعاني منها الإدارات المحلية تؤدي إلى نقص في الخدمات المقدمة.
- ضعف القاعدة الصناعية والفلاحية وذلك لانعدام استراتيجية متحكممة في الميدان نقص الحوافز المادية والمعنوية في ميدان الاستثمار المحلي مما أدى إلى عدم التحكم وبطء التسيير المالي في ميدان صرف الميزانية.
- ظهور مؤشر خطير وهو عدم وجود مؤسسات مالية فعالية تساهم في تفعيل الاقتصادي.
- سياسة التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية في عملية الاستثمار الفلاحية وكذا الإهمال الصناعي وطغيان الطابع لاستخراجي فالمعوقات المادية من أكثر المعوقات التي تواجهها التنمية صعوبة، لأن الجانب المادي هو المحفز الأول والأخير للجانب البشري.
- ضعف عوائد البلديات من الضرائب والتهرب الضريبي لبعض التجار الحرفيين.
- غياب الاستثمار المحلي الفعال.<sup>2</sup>

- مشكل البيوت الهشة والتصديرية مما يخلق خلل داخل النظام المحلي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

<sup>1</sup>- وفاء أفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>- يوبا عساسي، مرجع سابق، ص 25.

## و- المعوقات الإدارية:

الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي: باعتبار أن المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول عن تقديم الخدمات العمومية في الإدارات المحلية، فإنه يخضع إلى رقابة الإدارية التي تمارس من طرف الوزير أو الوالي أو الدائرة وقد تؤدي إلى متابعة قضائية وتعليق العضوية والإقالة والتوقيف حيث تعكس بالسلب على نشاط الخدمات المقدمة.

## ز- الرقابة على مجلس الشعبي البلدي:

حيث تخضع كل القرارات المجلس البلدي إلى سلطة الوالي وهو يحق له إلغاء أي قرار بلدي وهذا قد يؤدي إلى سلة الوالي وهو دوره يحق له إلغاء أي قرار بلدي وذلك يمكن أن يجيل رؤساء مجالس البلدية واتخاذ قرارات متعلقة بالمحافظة على النظام العام في إقليم البلدية.

## 1- الرقابة على الأعمال:

حيث تأخذ عدة أشكال منها: التصديق على المداولات الخاصة بالميزانية حيث قد توجد صعوبة في التصديق على الميزانية والحسابات العمومية للبلدية كما يمكن إبطال أو إلغاء بعض المداولات من قبل الوالي.

## 2- الرقابة على ميزانية البلدية:

تعتبر الميزانية عبارة عن مجموعة نفقات البلدية حيث أنها تعد من قبل رئيس المجلس البلدي ويتم التصويت عليها من قبل أعضاء المجلس لا ينفذ إلا بعد المصادقة عليها من قبل الوالي وبالتالي فإن البلديات ليست لها سلطة على ميزانية البلدية.

## 3- الرقابة على خطط التنمية والمشاريع:

حيث تعمل كل سلطة مركزية وسلطة البلدية على إعداد خطط تنموية والتأكد من عدم تعارضها مع الخطط الوطنية وذلك من خلال تقديم مساعدات مالية وكيفية تسيير ميزانية لتجهيزات القطاعات وبرامج التنمية من أجل تحقيق التنمية وجودة الخدمات المقدمة وتكون هذه من صلاحيات الوالي باعتباره ممثل للدولة على المستوى المحلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وفاء أفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص 80.

## المطلب الثاني: متطلبات تحقيق جودة الخدمات العمومية في الإدارة المحلية في الجزائر.

إن التحدي الذي يواجه البلدية في الجزائر هو ترفيتها إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات على مقاييس الجودة ، والتواصل المباشر مع فئات المجتمع عن طريق تفعيل المشاركة الأهلية، وجعلها عملية مستمرة تساهم في تحسين الخدمات المقدمة. ولمواجهة المعوقات يمكن ان نقدم مجموعة من المقترحات، قد تساهم في حل بعض من مشاكل البلديات من ناحية الخدمات المقدمة، ومن ناحية أخرى لتحقيق التنمية المحلية:

### أ - المتطلبات الاجتماعية:

- تعبئة الجماعات المحلية على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة، وذلك بحث المواطنين على مشاركة والتعريف بمشاكل البلدية، وهنا يظهر دور الإعلام المحلي في نشر الوعي.
- تفعيل العمل البلدي على مستوى أصغر، وتعميم مفهوم "الجان الأحياء".
- تشجيع المواطنين على البقاء في المناطق الريفية والنائية، وهذا بعد توفير الأمن وجميع المرافق والخدمات الضرورية بغية تعزيز التنمية الفلاحية والحيوانية، وتقليص معدل النزوح والهجرة نحو المدن.
- توفير الرعاية الطبية ومراكز التكوين المهني لتشجع على الاستقرار.
- تشجيع العمل الأهلي.
- مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة.
- تحقيق السرعة والدقة في الأنجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة في تقديم الخدمات للمواطنين.
- تحقيق التكامل مع قوى المجتمع المدني.

### ب- المتطلبات الاقتصادية:

- حل إشكالية التمويل والذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح البلديات في أداء أدوارها وتقديم خدمات جيدة.
- تدعيم الموارد لوحدات الحكم المحلي عن طريق إنشاء حساب الخدمات والتنمية.<sup>1</sup>
- التنسيق بين وحدات الحكم المحلي والوحدات الاقتصادية عن طريق إنشاء لجان الخدمات بالمناطق الصناعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

<sup>2</sup> - طه محمد عبد المطلب، آفاق تطوير نظام الإدارة المحلية، مجلة الديمقراطية، على الرابط الإلكتروني:

- الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة.
- البحث عن نوع من التوازن بين الموارد المحلية والموارد الوطنية.
- دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية، وإشاعة وتطبيق مفاهيم أن الجودة من مسؤولية الجميع وان خدمة المواطن مسؤولية دائمة المؤسسات والعمل على التأهل لتطبيق المواصفات العالمية (ISO).
- استغلال كل الموارد المتاحة وترشيد استخدامها بشكل استراتيجي.
- فرض عقلانية أكثر على المجالس المحلية في اختيار الاستثمارات الواجب إنجازها.
- عدم المساس بحرية التجارة والصناعة عند تقديم الخدمات.
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات الخاصة للجماعات المحلية وتحقيق أكبر درجة من التنمية في الخدمات المقدمة وتطويرها، حيث لا يكون اللجوء للتمويل الخارجي إلا في حالة المشاريع الكبرى التي تستدعي تدخل الدولة.
- تحديد مسؤولية الدولة فيما يخص توفير الشروط المادية الضرورية في المناطق النائية والأكثر حرماناً.
- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاجية وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج على مستوى منظمات الإدارة المحلية.<sup>1</sup>
- إدخال تعديلات على موارد الجماعات الإقليمية لكي تتماشى مع الإصلاحات التي تقوم بها في إطار إعادة توزيع أمثل وأوضح وأكثر عصرنة للموارد المالية المحلية.<sup>2</sup>
- الوصول إلى تحقيق التوازن في الخدمات المقدمة بين مختلف البلديات.
- معرفة وإحصاء الحاجيات الحقيقية حسب أولويتها لدى المواطنين.

### ج- المتطلبات التشريعية:

- إعادة النظر بالقوانين والتعليمات ذات العلاقة بالخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية.
- تحديد مجال تدخل الإدارات المحلية قانوناً.
- تفعيل نصوص قانونية وتشريعية متعلقة بالإدارة المحلية في مجال تحسين الخدمات العامة.
- دعم الإدارة المحلية من خلال منح سلطات أوسع للمجالس الشعبية المنتخبة.

<sup>1</sup> - سميحة زدي، الإصلاح الإداري في الجزائر، على الرابط الإلكتروني: <http://30dz.justgoo.com/t286-topic>، يوم: 2015/04/18، ساعة 22:30.

<sup>2</sup> - يوبا عساسي، مرجع سابق، ص 28.

- ضمان استقلالية المجالس المحلية خاصة البلدية، وتحديد الاختصاصات والحد من تدخل الجهات المركزية.
- صياغة نصوص قانونية جديدة تكفل بتوسيع دائرة الخدمات التي تقدمها البلديات.

#### د- المتطلبات الإداري:

- احترام مبدأ الفصل بين السلطات على المستوى البلدي (رئيس البلدية، الأمين العام، الوالي) وبين الإدارة والمجالس المنتخبة.
- تحسين مستوى الإداري ورفع مهاراتهم وكفاءتهم.
- توفير المعلومات اللازمة للمواطنين المحليين فيما يخص الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>
- بناء استراتيجيات والتخطيط الفعال لتحسين الجودة.
- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري وبالأخص الجديدة منها تتسم بالتنوع والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين التنظيمات الجديدة والتنظيمات القديمة، إي بين الجهاز الحكومي التقليدي والأنماط الجديدة التي نتجت عن التوسع في أعمال الجهاز الإداري.
- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الأشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيمياً.
- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- وضع إطار مشترك يضم المسؤولين الإداريين على مستويات عدة والمنتخبين المحليين، يهتم بمناقشة وتنسيق تدخلات الجماعات المحلية وكذا تامين الموارد و القدرات المحلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم الخلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - سميحة زيدي، مرجع سابق.

#### هـ- المتطلبات البشرية:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل وانتقاء الكفاءات.<sup>1</sup>
- التسيير العقلاني والأمثل للموارد البشرية.<sup>2</sup>
- تغيير الحالة الذهنية للموظفين الذين يتصفون باللامبالاة والعزوف والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية.<sup>3</sup>
- تأهيل وتطوير الموارد البشرية في منظمات الجهاز الإداري.
- تحسين أوضاع الموظفين.
- زيادة الاهتمام بالقيادات المحلية من خلال رفع المهارة الإدارية والفنية بواسطة البرامج التدريبية المختلفة والتي يجب أن تركز على فهم المتغيرات المحلية.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري للإدارة المحلية، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجديدة، وتعزيز الإبداع والتطوير.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير للإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

#### و- استخدام التكنولوجيا:

- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الالكترونية، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من أفاق المساهمة في تطوير وتكييف التكنولوجيا المتقدمة مع خصوصيات واحتياجات المنظومات الجزائرية.
- تعميم التكنولوجيا في باقي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية.<sup>4</sup>
- تطوير البنية التحتية واعتماد على بوابات إلكترونية حديثة.
- تكوين تقنيين ومهندسين قادرين على ابتكار برامج وتقنيات حديثة.

<sup>1</sup> - يوبا عساسي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 7.

<sup>3</sup> - بومدين طاشمة، مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، ص 8، على الرابط الإلكتروني :

<sup>4</sup> - سميحة زيدي، مرجع سابق. [http://www.webreview.dz/IMG/pdf/article\\_06-4.pdf](http://www.webreview.dz/IMG/pdf/article_06-4.pdf)، يوم: 2015/04/18، ساعة 23:30.

<sup>4</sup> - سميحة زيدي، مرجع سابق.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- تسعى البلدية دائما إلى تحقيق الجودة في الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين، ذلك عن طريق الاهتمام بمختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع.
- تسعى كذلك استفادة من الموارد المتاحة وخلق روح التعاون بين الموظفين والاعتماد على استراتيجيات وخطط واستخدام تقنيات حديثة لتحسين وعصرنة الخدمات العمومية.
- تسعى البلدية إلى إشراك المواطنين في تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها عن طريق توفير طرق وآليات لمشاركتهم في التعبير عن انشغالهم وأوجه نظرهم، كما تسعى كذلك إلى خلق وتحقيق التكامل مع مختلف قوى المجتمع المدني.
- تعاني الجزائر من مجموعة من المعوقات المادية والبشرية والتشريعية والإدارية التي تؤثر بشكل سلبي على الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين.
- تحتاج الإدارة المحلية في الجزائر إلى مجموعة من المتطلبات تدخل في الجوانب التشريعية والإدارية لضمان سير الجيد والفعال للخدمات العمومية المقدمة، كما أن توفير الغطاء المادي اللازم والعنصر البشري المؤهل واعتماد على التكنولوجيا الحديثة كلها متطلبات ضرورية من أجل تحقيق الجودة في الخدمات العمومية المقدمة.

---

---

# الخانوة

---

---

من خلال هذه الدراسة يمكن القول بأن العالم الذي نعيش فيه اليوم أصبح عالم خدمات لكونه ارتبط بالكثير من مستلزمات الحياة اليومية للمواطن، ولعل الخدمة العمومية واحدة من ابرز الخدمات التي ازدادت الحاجة إليها عما سبق، هذا ما اوجب أن يكون هناك اهتمام واضح ومتزايد من قبل الإدارة المحلية، ولذلك كان لا بد أن تلعب هذه الأخيرة الدور المهم والحيوي في تلك الاستجابة الدقيقة والواضحة لتلك الحاجات الإنسانية، ففي الآونة الأخيرة شهد قطاع الخدمات العمومية اهتماما كبيرا وعلى جميع المستويات بتطبيق معايير وإجراءات ونظم الجودة، حيث أصبح ينظر إلى الجودة من منظور عملي على أساس تقديم أفضل الخدمات أما الجودة من منظور المستفيد فتركز على طريقة الحصول الخدمة ونتيجتها النهائية في حين تعني الجودة من الناحية الإدارية كيفية استخدام الموارد المتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة مميزة، كما يعد تطوير الخدمات العمومية احد المجالات الرئيسية للتنمية البشرية والمحلية والتي أولتها العديد من الدول اهتماما كبيرا، ومن بينها الجزائر حيث عرضنا في الفصل الثاني مجموع من الإصلاحات التي قامت بها في إطار مواجهة القيود التي تحد من فعالية الخدمات العمومية.

من خلال هذا البحث يمكن القول أن تجويد الخدمات العمومية من طرف الإدارات المحلية هو أساس رضا المواطنين من جهة، وتحقيق التنمية والرفاهية داخل المجتمع من جهة أخرى، لذا فإن تحسين وتجويد الخدمات العمومية داخل الإدارات المحلية أصبح احد اهتمامات الإدارات العامة ومنها الإدارة الجزائرية التي أصبحت تعمل على هذا الغرض التي وضعت بدورها جملة من الإصلاحات لتحقيق ذلك الغرض، وتلبية حاجات مواطنيها، وهذا ما أدى بنا إلى استنباط أمر مهم وهو أن هناك علاقة بين الإدارة المحلية والخدمة العمومية حيث تسعى الإدارة المحلية إلى تحسين الخدمات العمومية وهذا الأخير يعكس على تحقيق الرفاهية والتنمية داخل المجتمع.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على الجودة بصفة مستمرة في تقديم الخدمات يعد من الأساليب الحديثة التي تنتهجها الإدارة المحلية في تحسين تقديمها للخدمات العمومية حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذها الإدارة المحلية بعين الاعتبار.

فمن اجل تحقيق تطلعات السكان المحلية، وتقديم خدمات نوعية لهم لا بد من تحسين أساليب التسيير عن طريق الآليات القانونية من المنظومة التشريعية، وتوفير الموارد المالية والبشرية لذلك.

وقد خلصت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق نظام الجودة في تقديم الخدمات العمومية من طرف الإدارة المحلية في بلدية قالمة.

وعلى العموم فقد توصلنا من خلال البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي :

- إن نظام جودة الخدمات في الجزائر متوقف على قدرة الإدارة المحلية على ابتكار الاستراتيجيات والإصلاحات المناسبة لتحسين الخدمات العمومية باعتبار أن الإدارة المحلية هي هيئة لامركزية لها الأفضلية والقادرة على قياس احتياجات ومتطلبات المواطنين.

- تعد الخدمات العمومية عنصر مهم في تحقيق التنمية والرفاهية داخل المجتمع.

- لا يمكن تجويد الخدمات العمومية في ظل غياب اهتمام واضح من قبل الإدارة المحلية لذلك.

- من أجل الوصول إلى تطبيق الجودة في الخدمات العمومية في الإدارة المحلية لا بد من توفير موارد مالية وأخرى بشرية ولا بد كذلك من اعتمادها على منظومة تشريعية وجهاز إداري فعال.

- إن الإدارة المحلية المتطورة تتطلب تحسين وتجويد تقديمها للخدمات العمومية وذلك عن طريق إتباعها للأساليب العصرية في عملية الإنتاج وتقديم الخدمات واعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تدفق المعلومات ربط العلاقة مع المواطن.

- إن محاولة الإدارة المحلية إلى تحسين تقديمها للخدمات العمومية من شأنه خلق رضا المواطنين من جهة وتطويرها من جهة أخرى.

- الرقابة عنصر مهم وفعال من أجل ضمان خدمات عمومية على مستوى المطلوب.

- لا بد من إشراك المواطن والمجتمع المدني في عملية التنمية وتحسين الخدمات العمومية وتأكيد على عنصر المواطنة المحلية.

**وبناء على هذه النتائج يمكن الخروج ببعض التوصيات:**

- التعرف على حاجات المواطن كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة بمعنى أن تتبنى الإدارة المحلية استراتيجية حديثة موجهة للمواطن.

- الرفع من مستوى أداء العاملين خاصة بالحرص على تأهيل مقدمي الخدمات الذين هم على اتصال مباشر بالمواطن.

- استخدام الأساليب العلمية في الرقابة على جودة الخدمات.

- تعزيز الإمكانيات المادية للإدارة المحلية بمواكبة التطور التكنولوجي.

- صياغة برامج تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

- تحسين الكفاءة في الأداء داخل الإدارة المحلية.
- العمل على إيجاد بيئة مناسبة لتقديم الخدمة بما يخلق الانطباع الإيجابي للمواطن.
- خلق إدارة محلية فعالة من خلال الاعتماد على معايير الجودة في العمل.
- مكافحة الفساد بكل أنواعه.
- تحقيق التعاون وتبادل الخبرات مع قطاع الخاص في مجال تحسين الخدمات.
- اعتماد على منظمة تشريعية تمكن المواطن والمجمع المدني من المشاركة تحسين الخدمات العمومية.

---

---

# قائمة المراجع

---

---

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### أ- الكتب:

- 1/ الجندي مصطفى، لإدارة المحلية واستراتيجياتها الجذور التاريخية - الفلسفة - الإدارة المحلية والتنمية - استراتيجية جديدة لتقسيم الجمهور إلى أقاليم إدارية اقتصادية، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1987).
- 2/ الخميسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، (الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2013).
- 3/ السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995).
- 4/ الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، (الأردن: دار وائل للنشر، ط 4، 2008).
- 5/ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005).
- 6/ العلاق بشير، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007).
- 7/ القبليات حمدي سليمان، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 8/ القراوي عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2005).
- 9/ القريوطي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001).
- 10/ المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع، 2006).
- 11/ المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري، المرشد ج الإداري، (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1983).
- 12/ المومني عمر حسن، التوقيع الإلكتروني وقانون التجارة الإلكترونية دراسة قانونية وتحليلية مقارنة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002).
- 13/ الوادي محمود حسين، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).

- 14/ بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).
- 15/ بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).
- 16/ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006).
- 17/ بوحوش عمار، التاريخ السياسي للجزائر -من البداية ولغاية 1962، (الجزائر: دار الغرب، 1997).
- 18/ بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، (الجزائر: الجسور لنشر والتوزيع، 2012).
- 19/ وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، (حلب: دار وائل للنشر، 2005).
- 20/ زين الدين بلال أمين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والمشاريع المقارن مقارنة بالشريعة الإسلامية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009).
- 21/ حبش فوزي، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، (بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991).
- 22/ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001).
- 23/ مركز الدراسات حكومة الإلكتروني، البلدية الإلكترونية التميز في العمل العام، (بيروت: مركز الدراسات حكومة الإلكتروني، 2011).
- 24/ مهنا محمد ناصر، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعية، 2005).
- 25/ نجم عبدو نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005).
- 26/ سعد عبد العزيز، نظام الحالة المدنية في الجزائر، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 2010).
- 27/ سعودي محمد العربي، المؤسسات المركزية المحلية في الجزائر الولاية. البلدية 1516-1962، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006).
- 28/ عبد العالي محمد، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، (الأردن: اليازوري، 2009).
- 29/ عرب هاني، محاضرات الإدارة المحلية دراسة في المفاهيم والمبادئ، (مصر: ملتقى البحث العلمي، 2008).
- 30/ عودة المعاني أيمن، الإدارة المحلية، (الأردن: دار وائل للنشر، 2010).

- 31/ عيوي زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006).
- 32/ فرج يوسف أمير، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على مستوى المحلى والإقليمي والعربي والدولي في ضل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2011).
- 33/ قاسم جعفر أنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1988).
- 34/ قاسم محمد أنس، مذكرات في الوظيفة العام، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989).
- 35/ قربي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية مقارنة سيكولوجية، (الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 36/ قصير مزياي فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، (باتنة: جامعة باتنة، 2001).
- 37/ خالد محمود إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).
- 38/ خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، (الجزائر: دار هومة، 2012).
- 39/ حطار علي، الإدارة المحلية، (عمان: دار وائل للطباعة ونشر، 2002).
- 40/ غنيم احمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، (منصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009).

### ب- المذكرات:

- 1/ أفالو وفاء، "شرفي أمينة، دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، جامعة قلمة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، 2013-2014).
- 2/ السويسي دلال، "نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نظام معلومات ومراقبة التسيير، 2011-2012).
- 3/ براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية"، (دراسة على قطاع بريد والاتصالات في الجزائر)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006-2007).

4/ بكعباش نوال، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، (دراسة حالة ولاية جيجل)"، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العموم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، 2010-2011).

5/ بلحسن سميحة، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة-"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، 2011-2012).

6/ بن أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة: مؤسسة خدمية جزائرية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2008-2009).

7/ بن دريدي منير، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الخواطر (دراسة ميدانية للمديرية الجمهورية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة)"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، 2008-2009).

8/ بن عيشي عمار، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-سكيكدة-"، (مذكرة مكملة للحصول على ماجستير في علوم التجارة، جامعة مسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006).

9/ بوقنور إسماعيل، "التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري (دراسة حالة الجزائر 1991 - 2006)"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، 2005-2006).

10/ بوكعباش نوال، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، 2010-2011).

11/ جديدي عتيقة، "إدارة الجماعات المحلية في الجزائر (بلدية بسكرة نموذجاً)"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، 2013).

**12/** زفزوق خالد بن جميل مصطفى، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"، (متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى: كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، 2007-2008).

**13/** حمادو سليمة، "إصلاح الجماعات المحلية مدخل استراتيجي"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة جماعات المحلية، 2012).

**14/** كلثم محمد الكبيسي، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: الجامعة الافتراضية الدولية: برنامج الماجستير إدارة أعمال، 2008).

**15/** نويصر بلقاسم، "التنمية والتغيير في نسق، القيم الاجتماعية (دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد مجتمعات المحلية بمدينة سطيف)"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة: قسم علم الاجتماع، 2009-2010).

**16/** ستي ليلى، مواسي نجوى، محمل سعاد، "دور السكرتير في تنظيم الوقت"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة تقني سامي في السكرتاريا، المعد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير جبالق قدور، قلمة، دفعة 2006-2009).

**17/** عبد الرحمان نايت، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر"، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص التنظيم السياسي والإداري، 2005-2006).

**18/** عتيق عائشة، "جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية"، (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة)"، (رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، 2011-2012).

**19/** عساسي يوبا، "دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري، 2012-2013).

**20/** عشاب لطيفة، "النظام القانوني للبلدية في الجزائر"، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون إداري 2012-2013).

21/ عشور عبد الكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، (مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة 2009-2010).

22/ علي محمد، "مدى فعالية دور الجماعات المحلية في ضل التنظيم الإداري الجزائري"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الإدارة المحلية، 2011-2012).

23/ فريح رشيد، "الإذاعة الجزائرية بين الخدمة العمومية والتوجه التجاري دراسة حالة: القناة الأولى"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، 2008-2009).

24/ رقاد صليحة، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، 2007-2008).

25/ رفاع شريفة، "نحو إدماج تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية في الدول النامية - نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة-"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007-2008).

26/ شويح بن عثمان، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011).

27/ خامت سعيدة، نورة عجو، "تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر دراسة حالة على المؤسسات العمومية الاستشفائية بالأخضرية"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة بويرة: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2011-2012).

28/ حنيفري حظير، "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق"، (أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، 2010-2011).

## ج- المجالات العلمية:

1/ بوعبد الله صالح، "قياس أبعاد جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على بريد الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010.

2/ عولمي بسمه، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، 2006.

3/ ناجي عبد النور، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، 2009.

4/ شريفه رفاع، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، عدد 6، 2008.

#### د- الوثائق الرسمية:

1/ الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 19/02/1970م، المتضمن قانون الحالة المدنية والذي بدأ سريانه في 07/06/1972.

2/ الأمر 58/75 المؤرخ في 26 ديسمبر 1975م، المتضمن القانون المدني.

3/ الأمر 09/97 المؤرخ في 06/03/1997م، المتضمن القانون العضوي المتعلق بقانون الانتخابات.

4/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15 لسنة 1990م.

5/ الجريدة الرسمية رقم 53 المؤرخة في 28 سبتمبر 2011م.

6/ الجريدة الرسمية رقم 66 المؤرخة في 25 ديسمبر 2013م، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 نوفمبر 2013م.

7/ دستور الجزائر، سنة 1990.

8/ مرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق 4 جويلية سنة 1988م، ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

9/ مرسوم تنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في مؤرخ في 28 شوال عام 1432، الموافق 26 سبتمبر سنة 2011م، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات المحلية.

10/ قانون البلدية 10/11.

#### ه- الملتقيات العلمية:

1/ الطعمانة محمد محمود، "نظم الإدارة المحلية" (المفهوم والفلسفة والأهداف"، (ورقة مقدمة للملتقى العربي الأول في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان، 18، 20 أوت، 2003).

- 2/ المبيريك وفاء ناصر، "جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية"، (ورقة مقدمة في الملتقى الوطن العربي الأول للتسويق في (واقع وأفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 15، 16 أكتوبر 2002).
- 3/ بلعربي عبد القادر، "نسيمة لعرج مجاهد، فاطة الزهراء مغيرة، تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر"، (ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية).
- 4/ بن تركي عز الدين، "الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته -إشارة لتجارب بعض الدول"، (ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر المالية بنوك وإدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6، 7 ماي 2012).
- 5/ طاشمة بومدين، "الحكم الراشد ومشكل بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، (ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، الشلف، يومي 17، 16 ديسمبر 2008).

#### و-المحاضرات:

- 1/ بلخير اسيا، محاضرة بعنوان: أنواع الخدمات العمومية، أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قالة، مقياس تسيير عمومي، يوم: 2014/11/04.
- 2/ لبال نصر الدين، محاضرة بعنوان: مفهوم إدارة الموارد البشرية، أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قالة، مقياس إدارة الموارد البشرية، يوم: 2015/11/16.

#### ز-المقابلات الشخصية:

- 1/ زدوري رضا، رئيس مصلحة التنظيم العام ببلدية قالة، واقع الخدمات التي تقدمها بلدية قالة، مقر بلدية قالة، 2015/04/27، (مقابلة شخصية).
- 2/ زيتوني لطفي، رئيس مصلحة الصيانة، الخدمات التي تقدمها المصلحة، مقر المصلحة، 2015/04/28، (مقابلة شخصية).
- 3/ حرامي كمال، رئيس مصلحة الحاملة المدنية ببلدية قالة، إصلاحات وعصرة الحالة المدنية، مقر بلدية قالة، 2015/04/28، (مقابلة شخصية).
- 4/ مسيخ طارق، رئيس مكتب الأمانة العامة ببلدية قالة، أهم مشاريع والخدمات التي قامت بها بلدية قالة في السنوات الأخيرة، مقر بلدية قالة، 2015/04/28، (مقابلة شخصية).

- 1/ الجزائري صفاء محمد هادي وآخرون، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام - البصرة، على الرابط الإلكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=48931>
- 2/ المسعودي سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، على الرابط الإلكتروني: <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-resources.pdf>
- 3/ الموقع الإلكتروني لبلدية قالمة، **vuepanoramique**، على الرابط الإلكتروني: <http://s533059841.onlinehome.fr/Guelma/images/pdf/vuepanoramique.pdf>
- 4/ بن هدار محمد، بطاقة التعريف البيومترية بداية من شهر فيفري المقبل، على الرابط الإلكتروني: <http://www.elkhabar.com/ar/watan/431466.html>
- 5/ برلمانيون عرب، دور البرلمان في مكافحة الفساد واقع وتجارب من العالم العربي، على الرابط الإلكتروني: <http://www.arpacnetwork.org/role.doc>
- 6/ بشير حسن، نور محمد، التنمية المحلية، المفهوم والخيارات، على الرابط الإلكتروني: <http://www.sudanile.com/index.php?optio>
- 7/ ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، ولاية قالمة، على الرابط الإلكتروني: ولاية\_قالمة <http://ar.wikipesia.org/wikit>
- 8/ وكالة الأنباء الجزائرية، لوقف البيروقراطية وتحرير مصالح الحالة المدنية إلغاء المصادقة على نسخ طبق الأصل بالبلديات والدوائر، على الرابط الإلكتروني: <http://aps.dz>
- 9/ وكالة الأنباء الجزائرية، سنة 2014 عصرنة الإدارة العمومية والقضاء على البيروقراطية، على الرابط الإلكتروني: <http://www.aps.dz/ar/algerie/11071-2014>
- 10/ وكالة الأنباء الجزائرية، عدالة : تدشين مركز لتشخيص شريحة التوقيع الإلكتروني، على الرابط الإلكتروني: [www.asps.dz/ara/algerie/7687](http://www.asps.dz/ara/algerie/7687)
- 11/ زيدي سميحة، الإصلاح الإداري في الجزائر، على الرابط الإلكتروني: <http://30dz.justgoo.com/t286-topic>
- 12/ حاجي محمد، التمويل المحلي وإشكالية العجز في ميزانية البلدية، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.kantakji.com/media/4927/b206.doc>

**13** / طاشمة بومدين ، مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، على الرابط الإلكتروني :

[http://www.webreview.dz/IMG/pdf/article\\_06-4.pdf](http://www.webreview.dz/IMG/pdf/article_06-4.pdf)

**14** / كاس عبد القادر، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد بين الواقع و الأفق، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.univmedea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection%20argent%20et%20contre%20la%20corruption2009-2010/31.pdf>

**15** / موقع يقول الإخباري، حكومة سلال تعيد بعث مشاريع التصديق والتوقيع الإلكتروني، على الرابط الإلكتروني:

[http://yagool.dz/Ar/article\\_2071.html](http://yagool.dz/Ar/article_2071.html)

**16** / موقع جريدة النهار، تطوير الإدارة الإلكترونية محور أساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، على

الرابط الإلكتروني: <http://www.ennaharonline.com/ar/?news=42197>

**17** / موقع جريدة الفجر، عرض التجربة الجزائرية في مجال الحكومة الإلكترونية خلال ورشة إقليمية، على الرابط

الإلكتروني: <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=258001%3Fprint>

**18** / موقع جريدة الشروق، تدشين أول بلدية إلكترونية بالجزائر، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.echoroukonline.com/ara/?news=70511>

**19** / ناجي عبد نور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، مجلة الإفريقية للعلوم

السياسية، على الرابط الإلكتروني:

[http://www.maspolitiques.com/mas/index.php?option=com\\_content&view&catid=12:2010-12-09-22-56-10#.VPgj0WeiBHc=article&id=82:-j-15&Itemid](http://www.maspolitiques.com/mas/index.php?option=com_content&view&catid=12:2010-12-09-22-56-10#.VPgj0WeiBHc=article&id=82:-j-15&Itemid)

**20** / ناجي عبد النور، نحو تفعيل دور الإدارة المحلية (الحكم المحلي) الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة، على الرابط

الإلكتروني:

[http://www.univchlef.dz/ar/seminaires\\_2008/dicembre\\_2008/com\\_dic\\_2008\\_19.pdf](http://www.univchlef.dz/ar/seminaires_2008/dicembre_2008/com_dic_2008_19.pdf)

**21** / سي آيلند (الولايات المتحدة الأمريكية)، مذكرة حول الإصلاحات في الجزائر 09 يونيو 2004 ، على

الرابط الإلكتروني:

<http://www.el-mouradia.dz/arabe/infos/actualite/actualite-memorandum.HTM>

22/ عبد الكاظم مهدي ساهر، الفساد الإداري أسبابه وأثاره وأهم أساليب المعالجة، على الرابط الإلكتروني:

[http://www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/1.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/1.doc)

23/ عبد المطلب طه محمد، آفاق تطوير نظام الإدارة المحلية، مجلة الديمقراطية، على الرابط الإلكتروني:

<http://democracy.ahram.org.eg/UI/Front/InnerPrint.aspx?NewsID=229>

24/ عراس عماد، عصنة الإدارة العمومية الجزائرية، على الرابط الإلكتروني:

[http://up.top4top.net/downloadf-top4top\\_3b5909b4d11-docx.html](http://up.top4top.net/downloadf-top4top_3b5909b4d11-docx.html)

25/ شايب بشير، مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي والفرق بينهما، على الرابط الإلكتروني:

[https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=589529571058699&id=566122860066037](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=589529571058699&id=566122860066037)

26/ شنوني نور الدين، المناجمنت العمومي، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Application-of-electronic-administration.pdf>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ-القواميس:

1/dictionnaire larousse de langue.

ب-الكتب:

1/ Abid Lakhdar. **les collectireites locales en algerie1986**, ( Re edution, 1986).

2/ Baruche jean. Peierre , **la qualité du service**,( paris, 1 edition).

3/ Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines**, (Editeur gaeten morin, 1993).

4/ Terfaya Nassima, "**démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**", (Alger ED houma, 2004).

---

---

مدرس الأشكال  
الجوانب، قائمة الملائمة

---

---

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر كل من مقدم الخدمة والزبون.	الشكل رقم 01
44	أهداف الجودة.	الشكل رقم 02

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	شرح العلاقة التي تربط بين الخدمات العمومية والوظيفية العمومية.	الجدول رقم 01
35	العلاقة التي تربط الخدمات العمومية بالموظف العمومي.	الجدول رقم 02
91	نتائج أول انتخابات متعددة في 21 جوان 1990م.	الجدول رقم 03
116	عدد موظفين التي شملتهم العينة (ذكور و إناث).	الجدول رقم 04
116	أعمار الموظفين.	الجدول رقم 05
116	الحالة العائلية للموظفين.	الجدول رقم 06
117	تحديد المستوى التعليمي للموظفين.	الجدول رقم 07
117	مكان إقامة الموظفين.	الجدول رقم 08
117	منصب شغل الموظفين داخل الإدارة.	الجدول رقم 09
118	عدد سنوات شغل الموظفين داخل الإدارة.	الجدول رقم 10
118	البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل الإدارة.	الجدول رقم 11
119	البيانات المتعلقة التسيير والسلوك داخل إدارة بلدية.	الجدول رقم 12
121	البيانات المتعلقة بالسلوك والعلاقة وردود الأفعال مع المواطن	الجدول رقم 13
121	عدد الذكور وعدد الإناث التي شملتهم عينية (المواطنين).	الجدول رقم 14
122	أعمار المواطنين.	الجدول رقم 15
122	مدى رضيي المواطن على الخدمات التي تقدمها البلدية.	الجدول رقم 16
123	طبيعة العلاقة التي تربط بين المواطنين وموظفي البلدية.	الجدول رقم 17
123	طريقة استقبال المواطنين والرد على انشغالهم من طرف موظفي البلدية.	الجدول رقم 18
123	مدى عمل البلدية على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.	الجدول رقم 19
124	مدى تطلع إدارة البلدية على انشغالات وطلبات المواطنين.	الجدول رقم 20
124	مدى مشاركة المواطنين في تحسين الخدمات العمومية المقدمة من طرف البلدية.	الجدول رقم 21
125	مدى تطلع المواطنين على أنشطة وبرامج التي تعمل عليها البلدية.	الجدول رقم 22
125	مدى اعتماد إدارة البلدية على أساليب واستراتيجيات حديثة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.	الجدول رقم 23

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): خريطة مدنية قالمة.





**الملحق**

1 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

المرجع	التسمية
ح.م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 2	الدفتر العائلي
ح.م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية
ح.م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج
ح.م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة
ح.م 6	مستخرج من السجل الأصلي
ح.م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 12-خ	مستخرج عقد الميلاد الخاص
ح.م 8	بيان الوفاة
ح.م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)
ح.م 10	رخصة الدفن
ح.م 11	شهادة الحياة - الحماية

2 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة ما بين المصالح

المرجع	التسمية
ح.م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق
ح.م 14	إعلان بيان الوفاة

مرسوم تنفيذي رقم 14 - 76 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يتعلق بشروط وكيفية تطبيق تخفيض مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لفائدة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المقيمين والممارسين لأنشطة في ولايات إيليزي وتندوف وأدرار وتامنغست.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

مرسوم تنفيذي رقم 14 - 75 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.

**المادة 2 :** تحدد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية وتلك المستعملة ما بين المصالح المختصة المعنية في الملحق المرفق بهذا المرسوم.

تحدد المواصفات التقنية للوثائق المذكورة أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

**المادة 3 :** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية.

**المادة 4 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014.

**محمد المالك سلال**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية .....

قائمة .....

بلدية .....

شهادة الميلاد

(نسخة كاملة (1) / مخرج (A))

رقم الشهادة

..00016..

1991/03/01

في يوم (3) الأول مارس ألف وتسعمائة وواحد وتسعون .....  
على الساعة الرابعة صباحا ..... ولد(ت) ب بكونش لخضر .....  
بلدية بكونش لخضر ..... ولاية سكيكدة .....  
المسمى (3) (4) دغمان سارة .....  
الجنس أنثى .....  
ابن (3) عبد الحفيظ ..... عمره ..... / / / / ..... مهنته ..... / / / / .....  
و دغمان ساسية ..... عمرها ..... / / / / ..... مهنتها ..... / / / / .....  
السائقين بكونش لخضر ..... بلدية ..... / / / / ..... ولاية ..... / / / / .....

حررت في الثالث مارس 1991 ..... على الساعة الثالثة مساء .....  
بإعلان أدلى به السيد (3) دغمان عبد الحفيظ .....  
و بعد التلاوة وقع معنا نحن ..... برحائل حميد .....  
اليانات الهاشمية: .....  
ضابط الحالة المدنية بالبلدية

/ لا شيء /

حررت بقائمة ..... في 2015/04/30 .....

ضابط الحالة المدنية

الاسم المكتب الصفة الموقع والختم

الكثافة السابقة للاسم المكتب بالأحرف اللاتينية

DOGHMANE Sarra

1 و 2 تطبق العارضة الرائدة

3 يتكامل حرجين

4 ...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية  
ولاية... قالمة  
دائرة... قالمة  
بلدية... قالمة

عقد الزواج  
(نسخة كاملة (2) مستخرج (1))

في التاسع ديسمبر ألفين وأربعة عشر  
على الساعة العاشرة صباحا ..... بلدية... بكوش لخضر  
دائرة بن عزوز ..... ولاية... سكيكدة  
تقل بلديتنا الزواج المعلن عنه بتاريخ (3) / / / / /  
أمام قاضي محكمة أن الموقر / / / / / بين الزوجين المذكورين أسفله  
مثل أماتا علانية بمقر البلدية (4) :  
المسمى **دغمان عبد الحفيظ**  
المهنة: / / / / / المولود في التاسع عشر نوفمبر 1949  
بلدية بن عزوز ..... ولاية... سكيكدة  
ابن عيسى ..... ابن طلحي قرمية  
والمسماة **رجاتي خامسة**  
المهنة: / / / / / المولودة في مقرر عام 1969  
بلدية عين شرشار ..... ولاية... سكيكدة  
ابنة أحمد ..... وابنة ليتيم فاطمة  
اللذان صرحا علانية عن رغبتها في الزواج وقد أعلن باسرها الشرعية ارتباطهما بالزواج بحضور كل من:  
كيفاجي العلمي بن محمد  
و **عطوش جمال بن راجح** ..... بوصفها شاهدين مرشدين  
وقد وقع بعد الالاء مع الزوجين وكنا نحن **تيفوتي عمار رئيس المجلس الشعبي** ..... ضابط الحالة البلدية  
بلدية... بكوش لخضر ..... البلدي  
اليانات الهامشية:



/ لا شيء /

حرر بقالة ..... في 2015/04/30

ضابط الحالة البلدية  
الاسم واللقب - الصفة - التوقيع والختم

الكتابة السابقة للاسرى واللقب بالأحرف اللاتينية  
**DOGHMANE Abdelhafid** الزوج  
الوجهة: .....

- 1- أعطت الصادرة الرافدة
  - 2- أعطت الزواج الموقر أمام القاضي أن الموقر
  - 3- أعطت الزواج الموقر أمام ضابط الحالة البلدية
- الرجوع ص 1

المدرسة الابتدائية  
شهاب إبراهيم  
قالمة

وزارة التربية الوطنية

المسرد: رئيس المجلس البلدي  
البلدي قالمة

مدرسة شهاب إبراهيم قالمة  
مقاطعة قالمة 02  
رقم 183 / ش. 11 / 2014 . 2015

الموضوع: فإي الإنارة الخارجية  
لساحة وأروقة المدرسة

لبي كل الشرف أن أقدم لسيادتكم رطلبي  
المبرقن أعلاه والمتصل في طلب تريب أو إصلاح إنارة الساحة  
وأروقة الأقسام في الطابقين لما تشكل من أهمية بالغة  
في أمن المؤسسة وسلاستها .

على إنتظار رد سريع وفعال تقبلوا سيدي  
جزيل شكري وفائق احترامي

قالمة في 11 . 02 . 2015

المدير:

مدير المدرسة  
السكاسي مسودة








Accueil
La Commune
Annonces
Contact



كلمة الرئيس



و نحن نطل بصفة مباشرة على  
المواطن القلمي تحية بسلام  
أعضاء المجلس الشعبي البلدي  
و جميع الموظفين و نفتح آفاق  
أمامنا على مصراعيه  
للالتصال...

Connexion

Se souvenir de moi

Connexion

Créer un compte >

La presse en parie

Calendrier

< > Mai 2015

Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
20	21	22	23	24	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6

Home >

النتائج النهائية في المسابقات



النتائج النهائية في مسابقات التوظيف على  
أساس الشهادة انقر هنا

مشاريع تنموية



مشاريع تنموية قلمة / برنامج التمويل  
الذاتي...اقرأ المزيد

برامج ممولات



فهرس لممولات سنة 2014 لولاية  
قلمة...اقرأ المزيد

قاعة بلدية



في إطار تحسين الخدمة العمومية  
ولتقريب الإدارة من المواطن قامت بلدية  
قلمة بعدة إنجازات مهمة...اقرأ المزيد

Infos Pratiques

- > Délibérations
- > État des lieux
- > Recrutements
- > Marchés publiques

Liens utiles

- > Radio Guelma
- > Annuaire téléphonique

Algérie

Par

Humidity: 38%

Wind: 20.92 km/h

15°C

2 May 2015



18°C

3 May 2015



18°C

right © 2014 Mairie de Guelma. All rights reserved.
Chef abdelou abdelhamid guelma

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية قالمية

دائرة قالمية

بلدية قالمية

مديرية الصيانة و التموين

و حماية البيئة

قالمة في: 2014./11./16..

أمر بالأشغال

- السيد ..... ح. و. اس. محمد زويد

- الصفة ..... رئيس فرقة الأشغال العمومية

- يكلف بانجاز الأشغال الآتية:

..... سبي DMC بجوار سكن التصاميم (خلال كهر باني)

..... حرفون البلدية ترخيص محاسن 4500 SAP

..... حبي عثمان (تدريس محاسن)

..... ترخيص عماد كهر باني حبي هرقة في انتظار ربط الكهرباء

..... حرفون محاسن سونلغاز

..... المحاسبة الحساء (مخالف كهر باني)

- الملاحظات:

المسؤول

رئيس المصلحة

رشود لطفي

الاجراءات المتخذة من طرف المصلحة

امضاء رئيس الفرقة

ح. و. اس. محمد زويد

[Signature]

الملحق رقم (09): نماذج لبعض الوثائق الخاصة بمشاريع قسم التجهيز والاستثمار التي قام بها بلدية قالمة من سنة 2005م الى سنة 2014 في إطار تحسن الخدمات العمومية.

رقم: 10 / 2009	3 625 673,40			3 525 573,40	انجاز سياج لملاعب علي عبدة	280/9531/60	74
رقم: 14 / 2009	3 447 063,80			3 447 063,80	إنجاز حائط سياج ومقر للحراسة بمقبرة بغوشة ومحيطها	280/9502/60	75
رقم: 17 / 2009	3 736 731,37			3 736 731,37	اجراء خبرة و دراسات مختلفة	280/9509/60	76
رقم: 19 / 2009	15 284 469,52			15 284 469,52	بناء سياج لحضيرة الحاج مبارك	280/9509/60	77
رقم: 21 / 2009	10 000 000,00			10 000 000,00	تدعيم شبكة المياه الصالحة للشرب	280/9521/60	78
رقم: 24 / 2009	-	800 000,00		800 000,00	اقتناء آلة التضييب الحراري	241/9549/60	79
رقم: 27 / 2009	2 531 882,00			2 531 882,00	تسديد ديون الأقتراضات	160/9710/60	80
رقم: 06 / 2008	-	161 610,21		161 610,21	اقتناء حاويات الفضلات المنزلية	241/9520/60	81
رقم: 12 / 2008	10 793 481,81			10 793 481,81	صيانة و ترميم مقر البلدية و الفروع الادارية	281/9500/60	82
رقم: جب / 2008	310 548,00			310 548,00	دراسة و انجاز انحراف عن مدينة قالمة يربط الطريق البلدي جبل حلوف و الطريق الولائي رقم: 123 على مسافة 06 كلم	280/9512/60	83
رقم: جب / 2008	652 300,00			652 300,00	تجهيز المطاعم المدرسية	241/9530/60	84
رقم: جب / 2008	4 400 000,00			4 400 000,00	ترميم المطاعم المدرسية	281/9530/60	85
رقم: جب / 2008	5 519 812,67			5 519 812,67	ترميم المدارس الابتدائية	281/9530/60	86
رقم: 03 / 2007	38 963 852,54			38 963 852,54	اقتناء عتاد متنقل	241/9510/60	87
رقم: 07 / 2007	21 164 376,75			21 164 376,75	تهنئة و صيانة مختلف املاك البلدية	281/9509/60	88
رقم: 08 / 2006	4 335 133,37			4 335 133,37	تدعيم شبكة التطهير عبر مختلف احياء المدينة	280/9520/60	89
					دراسة و انجاز مكتبة بلدية في الوسط	280/9533/60	90

رقم: 2014/12 مشروع مستحدث من مبلغ الإقتطاع	210 000,00		210 000,00		تعويض عن بيع القاعدة التجارية للجناح الكائن سوق الخضار والفواكه وادي المعيز (إقتطاع إجباري)	240/9580
رقم: 2014/13 مشروع مستحدث من مبلغ الإقتطاع	295 659,00		295 659,00		إعادة أشغال الكتامة لعسكرة السكن الإلزامي لمدرسة مالك بن نبي (إقتطاع إجباري)	281/9530
رقم: 2014/14 مشروع مستحدث من المبالغ المنقاة	36 565 149,26		36 565 149,26		أشغال ردم النفايات المنزلية بالمفرغة العمومية	280/9549
رقم : 2013/ 01	7 317 100,88		7 317 100,88		إقتناء وتجهيز مصالح وممتلكات البلدية	241/9509/60
رقم : 2013/ 02	25 000 000,00		25 000 000,00		تجهيز حضيرة البلدية بالعتاد المتنقل	241/9510/60
رقم : 2013/ 03 الزيادة من مبلغ الإقتطاع	60 000 000,00		10 000 000,00	50 000 000,00	دراسة و إنجاز مقر اداري للمصالح التقنية للبلدية مع قاعة محاضرات و قاعة أرشيف بجانب مقر البلدية	280/9509/60
رقم : 2013/ 05	3 539 348,65			3 539 348,65	صيانة مختلف طرق وأحياء المدينة	281/9519/60
رقم : 2013/ 08	-	5 000 000,00		5 000 000,00	إقتناء غطاء كنيم bach لحماية أرضية ملعب علي عبدة	241/9539/60
رقم : 2013/ 09	15 000 000,00			15 000 000,00	إقتناء تجهيزات و معدات لمصالح البلدية	241/9539/60
رقم : 2013/ 10	4 783 817,96			4 783 817,96	اتمام أشغال التهيئة بمقبرة الشهداء	281/9502/60
رقم : 2013/ 11	13 000 000,00			13 000 000,00	دراسة وإنجاز حضانة للأطفال بالشارع المزدوج بوروايح	280/9509/60
رقم : 2013/ 12	4 000 000,00			4 000 000,00	إعادة الاعددة الكهربائية المتلفة	281/9522/60
رقم : 2013/ 13	4 000 000,00			4 000 000,00	تحويل موضع اعمدة الكهرباء بمختلف أحياء المدينة	281/9522/60

رقم : 2011/ 18	866 270,00			866 270,00	إنجاز شبكة الإنارة العمومية لنهج كانن بالجهة العليا لحي عميار عبد الرحمان	280/9522/60	60
رقم : 2010/10	621 700,00			621 700,00	تعويض المستفيدين من الاجنحة التجارية سوق الخضار و الفواكه وادي المعيز	240/9589/60	61
رقم : 2010/ 15	-	800 000,00		800 000,00	إعادة تأهيل حجابة للأمن الوطني بمحطة الحافلات	281/9509/60	62
رقم : 2010/ 16	3 500 000,00			3 500 000,00	تهيئة فرع للحالة المدنية مع مكاتب لمصالح البلدية بالمطعم المركزي سابقا	281/9509/60	63
رقم : 2010/ 17	1 874 507,46			1 874 507,46	تموين و وضع لوحات و اشارات توجيهية	280/9511/60	64
رقم : 2010/ 18	5 000 000,00			5 000 000,00	إنجاز مراب مغطى بحضيرة الحاج مبارك	280/9511/60	65
رقم : 2010/ 20	5 000 000,00			5 000 000,00	إقتناء اثاث حضري للمساحات العمومية	241/9512/60	66
رقم : 2010/ 21	5 000 000,00			5 000 000,00	إنجاز مفترقات الطرق بالمدينة	280/9512/60	67
رقم : 2010/ 23	15 355 615,96			15 355 615,96	إعادة تأهيل الحديقة العمومية بوالمخ	281/9512/60	68
رقم : 2010/ 25	3 456 163,94			3 456 163,94	إنجاز سلام لربط المسرح الروماني بشارع التطوع	280/9513/60	69
رقم : 2010/ 27	1 345 426,49			1 345 426,49	تهيئة الفضاءات الشاغرة في الوسط الحضري	281/9513/60	70
رقم : 2010/ 30	-	2 102 673,50		2 102 673,50	صيانة الإنارة العمومية	281/9522/60	71
رقم : 2009/ 02	20 500 000,00			20 500 000,00	إنجاز سياج لمقر البلدية	280/9500/60	72
رقم : 2009/ 05	-	1 900 000,00		1 900 000,00	تهيئة و ترميم مديريةية الصيانة للبلدية	281/9509/60	73

الملحق رقم (10): استمارة الاستبيان الخاصة بعينة الموظفين.

أولاً: بيانات الخاصة بالموظفين:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 35  أكثر من 35

3- الحالة العائلية:

أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)

4- المستوى التعليمي:

جامعي  ثانوي

متوسط  ابتدائي

5- مكان الإقامة:

داخل البلدية  خارج البلدية

6- منصب الشغل:

عون تحكيم  إطار

عون تنفيذي

7- عدد سنوات الشغل:

أقل من سنة  من سنة إلى 3

من 3 إلى 10  أكثر من 10

ثانياً: أسئلة حول الجهاز التنظيمي داخل الإدارة.

1- هل يوجد تنسيق على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لإدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

2- هل يوجد فائض أو نقص في مناصب شغل داخل إدارتكم؟

يوجد فائض  مناسب  يوجد نقص  لا أدري

3- كيف يتم توزيع الموظفين داخل الإدارة.

الكفاءة  المهام  تخصص

4- هل تستعمل إدارتكم أساليب حديثة في عملية التنظيم؟

أ- الإدارة الإلكترونية،

نعم  لا  لا أدري

ب- إدارة الجودة الشاملة.

نعم  لا  لا أدري

ج- إدارة الأزمات.

نعم  لا  لا أدري

ثالثا: أسئلة متعلقة بعملية التسيير داخل الإدارة والخدمات المقدمة للمواطنين.

1- كيف هي طبيعة العلاقة بين الموظفين؟

جيدة  حسنة  سيئة  لا أدري

2- هل توجد أداة لتخطيط داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا ادري

3- ما هو تقييمك لعملية التخطيط داخل إدارتكم؟

جيد  متوسط  لا أدري

4- هل هناك استقرار داخل الوظائف في إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

5- هل هناك هيئة لرقابة داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

6- ما هو نوع الرقابة داخل إدارتكم؟

داخلية  خارجية  داخلية /خارجية

7- هل توجد رقابة فعالة داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

8- هل هناك اهتمام ب الجوانب الاجتماعية للموظفين داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

9- هل توجد شفافية ونقل رسمي للمعلومات داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

10- هل أنت راضي على الجودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟

رضي جدا  متوسط الرضي  غير راضي

11- هل تعتمد إدارتكم على تقنيات وأساليب جديدة من اجل تطوير حسين الخدمات التي تقدمها؟

نعم  لا  لا أدري

12- هل هناك استراتيجيات مستقبلية وخطط لتحسين الخدمات المقدمة من طرف إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

13- هل يخضع الموصفون إلى دورات تكوينية و تحسين المهارات داخل إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

رابعاً: البيانات المتعلقة بالسلوك والعلاقة مع المواطنين.

1- كيف تبرز العلاقة بين الموظفين والمواطنين؟

جيدة  حسنة  سيئة

2- كيف يتم التعامل مع المواطنين والرد على انشغالاتهم حسب رأيك؟

مقنع  غير مقنع  لا أدري

3- كيف تلاحظ ردود أفعال المواطنين اتجاه الخدمات المقدمة؟

راضون  غير راضون  لا أدري

4- هل هناك سجل أو أداة لتسجيل الملاحظات وانشغالات المواطنين على مستوى إدارتكم؟

نعم  لا  لا أدري

الملحق رقم (11): استمارة الاستبيان الخاصة بعينة الموظفين.

ثالثا: أسئلة متعلقة خاصة بالمواطنين.

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- العمر

أقل من 30  أكثر من 30

3- هل أنت راضي على الخدمات التي تقدمها إدارة بلدية قالمة؟

مقبول جدا  مقبول  غير مقبول

4- كيف ترى العلاقة بين المواطن وموظفي إدارة البلدية؟

جيدة  متوسطة  سيئة

5- كيف يتم استقبالكم من طرف إدارة البلدية و رد على انشغالكم؟

مرضي  غير مرضي

6- هل تعمل إدارة البلدية على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين؟

نعم  لا  لا أدري

7- هل تطلع إدارة البلدية على انشغالات وطلبات المواطنين؟

نعم  لا  لا أدري

8- هل مشاركة في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية بمختلف الطرق: اقتراحات، بعث برسائل، حضور

المداولات.....؟

نعم  لا

9- هل تطلع على مختلف الأنشطة وبرامج التي تعمل عليه البلدية؟

نعم  لا

10- هل تعتمد إدارتكم على أساليب حديثة واستراتيجيات في تقديم الخدمات للمواطنين؟

لا ادري  نعم

تعتبر الجودة في الإدارة المحلية أسلوبا ومنهجيا سليما للارتقاء، وتقدم خدمات عمومية متميزة وذلك من اجل تلبية متطلبات المواطنين وكسب رضاهم والاستفادة من الموارد المتاحة على أكمل وجه.

شهد قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا على جميع المستويات، حيث أصبح موضوع " جودة الخدمة العمومية " محل اهتمام دولي متزايد، وقد ركزت الجزائر في السنوات الأخيرة على إجراءات العصرية وتجويد الخدمات.

الإدارة المحلية بحاجة إلى موارد ثابتة تضمن نجاح دورها في النهوض الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، حيث كلما زادت هذه الموارد وحسن استخدامها كلما زادت فعالية هذه الإدارات في تلبية غايات المواطنين المتزايدة وهذا ما يؤدي في الأخير إلى ممارسة اختصاصاتها على الوجه الكامل .

إن تجويد الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين من طرف الإدارة المحلية أصبحت ضرورة حتمية في وقتنا الحالي، وبالطبع فإن بناء نظام الجودة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين ومراسيم خاصة بذلك إنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التجويد .

تعاني الجزائر من مجموعة من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على جودة الخدمات التي تقدمها داخل المجتمع للمواطنين.

تحتاج الإدارة المحلية في الجزائر إلى مجموعة من المتطلبات التشريعية وأخرى الإدارية لضمان سير الجديد والفعال للخدمات العمومية المقدمة، كما أن توفير الغطاء المادي اللازم والعنصر البشري المؤهل واعتماد على التكنولوجيا الحديثة كلها متطلبات ضرورية من اجل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

## Résumé :

La qualité se considère comme un style de gestion locale e une approche de progression et fournir l'excellents des services publics afin de répondre aux exigences et les besoins des citoyens, gagner leur satisfaction et de bénéficier des ressources disponibles au maximum.

Le secteur des services a connu dernièrement une grande attention à tous les niveaux, il est devenu un thème d'actualité " la qualité du service public » qui a attiré une attention croissante de la société international, où l'Algérie a

consacré les efforts, ces dernières années, sur la modernisation et l'amélioration des services fournis aux citoyens.

L'administration locale, afin de fournir des services mandatés, elle a besoin des ressources stables pour assurer le succès dans la promotion sociale, culturelle et économique, le plus de ces ressources ont augmenté et la plus grande efficacité de ces ministères pour répondre aux objectifs des citoyens de plus en plus et cela conduit à ce dernier d'exercer pleinement son mandat.

L'amélioration des services publics et d'améliorer la présentation des citoyens par l'administration locale est devenue une nécessité absolue à l'heure actuelle, et bien sûr, la construction d'un système de qualité ne vient pas dès que l'émission de lois spéciales de sorte que la cérémonie, mais doit être l'harmonie entre ce qui est prévu par les lois et les conditions et les exigences de l'intonation.

Algérie souffre d'une série d'obstacles qui nuisent à la qualité des services offerts aux citoyens au sein de la communauté.

L'administration locale en Algérie ont besoin d'un ensemble d'exigences législatives et administratives autre pour assurer nouvelle et efficace opération du public pour les services fournis, et la fourniture de qualification de l'élément humain nécessaire de couverture physique et l'adoption de l'ensemble des exigences de la technologie modernes nécessaires pour atteindre la qualité des services publics fournis.