جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية
-دراسة مقارنة بين بلديتي عين الكبيرة والعلمة ولاية سطيف-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية

إعداد الطلبة:
يسمينة مرشدي
ابتسام بورديم

إشراف الدكتور:
عبد اللطيف بوروبي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
وداد غزلاني	أستاذ محاضر أ	قالمة	رئيسا
عبد اللطيف بوروبي	أستاذ محاضر أ	قسنطينة	مشرفا ومقررا
آسيا بلخير	أستاذة مساعدة	قالمة	مناقشا

الموسم الدراسي: 1435-1436 هـ/ 2014-2015م

مقدمة

ترشيد الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية –
دراسة مقارنة بين بلديتي:
عين الكبيرة و العلمة (ولاية سطيف)

تختلف الدول في إنتهاجها للأسلوب الإداري الذي يحقق مصالحها ومصالح شعوبها، والمتناسب مع ظروفها السياسية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتاريخية، وهناك أسلوبان رئيسيان مطبقين في معظم دول العالم: الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي، فيقصد بالمركزية الإدارية حصر الوظيفة الإدارية في يد الأجهزة المركزية بالعاصمة، أما المقصود باللامركزية الإدارية فهي توزيع الوظيفة الإدارية وبعض المهام الإقتصادية والإجتماعية والثقافية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة عبر مختلف الأقاليم بالدولة، حيث تمارس هذه الأخيرة ما يؤول إليها من إختصاص بصفة مستقلة وفق ما يحدده القانون فقط وهذا مع الخضوع لرقابة السلطة المركزية بقصد الحرص على إحترام القانون، وظهر أسلوب اللامركزية كحل لمسألة الديمقراطية وتجسيدا لمبدأ مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تبنت العمل بنظام اللامركزية الإدارية وعملت على خلق ما يسمى بالجماعات المحلية وذلك بغية الإهتمام بتسيير متطلبات وإحتياجات المواطنين المحلية، حيث سعت الجزائر إلى تأسيس تنظيمات ووحدات لامركزية من أجل إعطاء المزيد من الصلاحيات والإختصاصات للجماعات المحلية في جميع المجالات.

وتمثل الولاية والبلدية التنظيم اللامركزي في الجزائر، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة إتجه المشرع الجزائري إلى تكييف النصوص القانونية المنظمة لها تماشيا مع المتغيرات السياسية والإقتصادية للبلاد، وقد مست هذه النصوص إصلاح الجماعات المحلية كهيئة لامركزية، بغية تقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين ونجاح مهمة هذه الجماعات (البلدية ،الولاية) في مجال تقديم الخدمات العامة يتطلب ضمان إستقرارها وإبعادها عن المشاكل التي تعطل شؤون المواطنين وخاصة في مجال تقديم الخدمات العامة، لأنها تعد المطلب الأساسي والرئيسي للمواطن وتحسينها وترشيدها هو هدف تسعى الجماعات المحلية إلى تجسيده على إعتبار أن النجاح مرهون بوجود نظام حكم محلي راشد في تقديم الخدمات، فأصبح الإهتمام بالغا بترشيد الخدمة العمومية التي تترجم سياسة الجماعات المحلية، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى المؤسسات المحلية كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية يدعم عناصر العقلانية ،الشفافية ،العدالة والاستجابة، وتنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييميا للجماعات المحلية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية بتناول الدراسة الميدانية لبلديتي عين الكبيرة و العلمة والآفاق المستقبلية لترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية.

إشكالية الدراسة:

إن التغيرات التى فرضتها العولمة وما صاحبتها من حتميات وضرورات على كافة الأصعدة، فرض على الدولة تحديات حول كيفية إدارة سياساتها ونمط تقديم خدماتها بما يواكب تلك التحولات ويرقي بها إلى أسلوب الإدارة الرشيدة، وباعتبار الجماعات المحلية الجهاز الأقرب للمواطنين هذا يحتم عليها تجاوز النظرة التقليدية للخدمة العمومية ووضعها أمام رهان ضمان جودتها وديمومة رشادتها

فكيف يمكن للجماعات المحلية أن تضمن جودة وحوكمة الخدمة العمومية على المستوى المحلي ؟

ـ الأسئلة الفرعية:

- التساؤل عن مفهوم الجماعات المحلية ؟
- ما هو تعريف الخدمة العمومية ؟
- ما هي آفاق ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية؟

ـ الفرضيات:

- لمعالجة هذه الإشكالية تم إعتماد الفرضيات التالية:

1/ تحسين مستوى المساءلة والشفافية في تقديم الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق معايير الحكم الراشد.

2/ النجاح والتوجه نحو ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية مرهون بمدى توفر الآليات والتجهيزات الحديثة وكذا مستوى العمال فيها.

3/ الفهم والتحكم الجيد في ترشيد الخدمات العامة، وتوفير الإطارات المختصة في ذلك والإقتناع بأهمية تحسين مستوى الآداء في الخدمات العامة إضافة إلى توفير الظروف المناسبة لإدماج وتطبيق مفهوم الترشيد من شأنه أن يحل العديد من المشاكل التي تواجه عمل الجماعات المحلية.

منهجية الدراسة:

تتطلب دراسة موضوع ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية الإستناد إلى جملة من المناهج لشرح وتفسير أهداف ترشيد الخدمات العمومية مع تسليط الضوء على دراسة مقارنة بين بلديتي عين الكبيرة والعلمة على إعتبارهما تجسيدا لواقع معظم بلديات الجزائر.

المناهج:

تحتم أي دراسة إستخدام مناهج خاصة بها، وتحديد هذه المناهج يعود بصفة أساسية لطبيعة الموضوع الذي يحتم العمل بمنهج دون سواه.

– **المنهج الوصفي:** إستخدمنا المنهج الوصفي من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم والمعلومات الخاصة بالجماعات المحلية وترشيد الخدمة العمومية من خلال تقديم معلومات مختلفة واضحة ودقيقة حول الموضوع ،أيضا إستخدمنا هذا المنهج في التعريف بالبلديتين والهيكل الإداري لهما .

– كما تمت الإستعانة أيضا بالمنهج التاريخي الذي يقوم على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة وما ستكون عليه في المستقبل.وإعتمدنا على هذا المنهج من خلال التطرق و الوقوف عند مختلف المحطات التاريخية للجماعات المحلية و تتبع تطورها منذ 1962 .

– إستخدمنا كذلك منهج دراسة حالة الذي يظهر في بحثنا من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع الخدمة العمومية بالجماعات المحلية وإخترنا أن تكون الدراسة بولاية سطيف من خلال إختيار عينتين من بلدياتها هما "عين الكبير والعلمة " التي يمكن إعتبارها تمثيل على ما يدور في مختلف بلديات الوطن وعينتين من أجل الإلمام أكثر بالموضوع طالما أنه يعتمد على الدراسة الميدانية بالدرجة الأولى.

– المنهج المقارن: موضوع دراستنا يتطلب الإعتماد علي المنهج المقارن وذلك من أجل إبراز أوجه التشابه و الإختلاف بين العينتين محل الدراسة.

– المنهج الإحصائي: إعتمدنا في الدراسة على جملة من الجداول والإحصائيات والمؤشرات الخاصة بالدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع الجماعات المحلية بشكل عام، وموضوع الخدمة العمومية بشكل خاص أهمية كبيرة من حيث إهتمام الجميع به:

- **الأهمية العلمية:**

1/ يكتسي هذا الموضوع أهمية علمية و أكاديمية في كونها دراسة تفيد الكشف عن نقطة مهمة لما يطرحه من إشكالات حول الآليات التي تعتمدها الجماعات المحلية للإرتقاء بمستوي خدماتها.

2/ يكتسب الموضوع أهمية علمية بالغة تتجلى في محاولتنا توضيح أهم المفاهيم العلمية المتعلقة بالموضوع.

3/ تتجلى أهمية الموضوع أيضا من خلال محاولتنا إثراء رصيد المكتبة بمثل هذه المواضيع التي تستقطب معظم فئات المجتمع لإرتباطها المباشر بالمواطن.

- **الأهمية العملية:**

1/ يعد الموضوع الذي تتناوله الدراسة من أهم المواضيع في الدولة "الولاية،البلدية" الأمر الذي يستلزم دراسة بعض العوامل التي تساهم في الإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.

2/ التعرف على مختلف الجهود التى تبذلها الجماعات المحلية في مجال ترشيد الخدمات العمومية.

3/ معرفة العوائق التي تقف حاجزا في وجه الجماعات المحلية في إطار سعيها لترشيد خدماتها العمومية.

4/ كثرة مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين المواطن والموظف على مدي تقديم الخدمات العمومية و رشادتها مما إستوجب تسليط الضوء على هذه المظاهر ودراستها ليسهل إيجاد بالحلول لها.

أهداف الدراسة:

1/ تهدف الدراسة أولا إلى محاولة إبراز الغموض و التعرف على مفهوم الجماعات المحلية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية التي يسعي المواطن للحصول عليها.

2/ التنبيه إلى ضرورة ترشيد الخدمات العمومية بالجماعات المحلية وما له من إنعكاسات على المواطنين وحاجاتهم ومتطلباتهم .

3/ كما تسعي الدراسة أيضا إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي يمكن لصانعي القرار على مستوي المجالس المحلية أخذها بعين الإعتبار بغية ترشيد الخدمة العمومية المقدمة.

4/ تهدف الدراسة إلي التعرف على الإختلاف في مستوى الآداء للخدمات العامة بالجماعات المحلية وذلك من خلال الدراسة المقارنة .

أسباب إختيار الموضوع:

تتبلور جملة الأسباب و الدوافع التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع في:

- **المبررات الموضوعية:**

1/كون الموضوع من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية علمية و عملية لارتباطها بالمواطن من جهة ومؤسسات الدولة من جهة أخرى وأهمية هذه العلاقة بينهما وذلك من خلال السعي لإثراء عناصر الموضوع.

2/البحث عن الأسباب التي تعرقل ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية والتي تحول دون الوصول إلى التسيير المنشود.

3/ الخوف من إنتشار المعاملات غير الأخلاقية في التعامل مع المواطن من قبل الإداريين ومعاملة المواطن للموظفين، على إعتبار أن هذه المعاملات مساس بالكرامة وخطورة على المعاملات وتقديم الخدمات.

- **المبررات الذاتية:**

1/ إن أول سبب ذاتي لإختيار هذا الموضوع هو تطرقنا لدراسة مقياس إدارة الجماعات المحلية في سنة أولى ماستر وقد شدنا جدا هذا الموضوع ولفت إنتباهنا لما ينطوي عليه من إشكاليات ونقاشات وكذا الحال بالنسبة لموضوع الخدمة العمومية .

2/ موضوع إصلاح وتطوير الخدمة العمومية يعتبر مرتكز للنهوض بجودة الحكم وإنطلاقا من قناعتنا من أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة يكون محور إصلاحه علاقة المواطن بمؤسسات الدولة ومدى قدرة هذه الأخيرة على تلبية حاجاته ومتطلباته .

صعوبات الدراسة:

ما يميز مشوار البحث العلمي لكل طالب وجود صعوبات وتحديات تواجهه أثناء إنجازه للعمل وعن الصعوبات التي واجهتنا نحن في هذه الدراسة هي :

– صعوبة الحصول على المراجع وبعض الملتقيات التي تناولت موضوع الخدمة العمومية وخاصة باللغة العربية .

– وجود صعوبة بالغة التعقيد أثناء الموافقة على القيام بالدراسة الميدانية،وعدم قبول بعض المسؤولين التعامل معنا و إعطائنا المعلومات اللازمة .

– صعوبة القيام بالدراسة الميدانية خاصة وأن طبيعة الموضوع فرضت مقارنة بين البلديتين،ما ولد تخوف المسؤولين في كلا البلديتين.

أدبيات الدراسة:

– مقال :**العربي بوعمامة وحليمة رقاد** تناول هذا المقال موضوع **الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية،** حيث تطرق هذا المقال لمختلف العناصر الأساسية بداية من نشأة مفهوم الإدارة الإلكترونية وكذا متطلبات تطبيقها وكيف تساهم هذه الأخيرة في ترشيد الخدمة العمومية المقدمة لكن هذا المقال لم يتطرق بالشرح والتفسير المفصل لمفهوم الخدمة العمومية وهذا ما تطرقنا له في الدراسة .

– **عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد والإتصالات في الجزائر** (أطروحة دكتوراه)، حيث تطرق الباحث في هذه الأطروحة إلى مختلف الجوانب التي تلم بالموضوع ،كما أنه ربط الخدمات العمومية مباشرة بمجال التسويق و النشاط الإقتصادي وخص قطاع البريد و الإتصالات في الجزائر محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات، لكن نحن تطرقنا للخدمة العامة التي تقدمها الجماعات المحلية.

– **عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري 2007** حيث أعطى الكاتب إلمام شامل بموضوع الجماعات المحلية الجزائرية من نشأة، تطور وأهمية محاولا التطرق لكل عناصر الموضوع.

<u>خطة الدراسة:</u>

إرتأينا في معالجة هذه الإشكالية تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

خصص الفصل الأول للوقوف على ماهية الجماعات المحلية والخدمة العمومية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري لمفهوم الجماعات المحلية من تعريف، نشأة، تطور، أهداف ،أما المبحث الثاني فخصص لمفهوم الخدمة العمومية من خلال تعريفها، معرفة أنظمتها وأنواعها ،والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى المقاربات التفسيرية لمفهوم الخدمة العمومية من الناحية الإقتصادية ،الإجتماعية والقانونية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز على صلب الموضوع من خلال دراسة واقع ترشيد الخدمة العمومية ،وإخترنا أن تكون البلدية هي عينة الدراسة على إعتبارها الخلية الأقرب للمواطن.

فقمنا باختيار عينتين من ولاية سطيف للوقوف على الاختلافات من نفس الولاية و كذا الإلمام أكثر بالموضوع، فقسمنا الفصل إلى خمسة مباحث: مبحثين لكل بلدية من تقديم المعلومات إلى غاية أهم الصعوبات التي تواجهها في مجال ترشيد خدماتها العمومية أما المبحث الأخير فتطرقنا من خلاله إلى مجالات المقارنة بين البلديتين.

أماعن الفصل الثالث فهو محاولة لإستشراف مستقبل ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول قمنا بإعطاء نظرة شاملة عن مفهوم السيناريوهات وأنواعها، والمبحث الثاني خصص لمستقبل الدراسة الميدانية أي مستقبل البلديتين من خلال ما تواجهه من صعوبات معيقات، ومالها من صلاحيات وإمتيازات في حين المبحث الثالث خصص لمستقبل البحث ككل، أي ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية من خلال ما لوحظ عند القيام بالدراسة الميدانية وكذا مختلف الجرائد والمواقع الإلكترونية في الموضوع وأخيرا تخرج هذه الدراسة بجملة من الإستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لدراسة ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية

تمهيد:

يحدد الإطار النظري والمفاهيمي المنطلقات الجوهرية في مختلف الدراسات والأبحاث، وسنتطرق في هذا الفصل إل ضبط مختلف مفاهيم العناصر الرئيسية لهذا الموضوع من جماعات محلية، وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر.

تلعب الجماعات المحلية الجزائرية دور فعال في الدولة مقارنة بالمهام الرئيسية التي تقوم بها، خاصة وأنها تعتبر همزة وصل بين الإدارة والمواطن، فهي تجسيد لصورة اللامركزية الإدارية نظرا لإشراك المواطن في تسييرها من خلال تعامله الدائم معها، وكذا تلبيتها لمختلف إحتياجاته عن طريق تقديمها خدمات عمومية، وهذا ما يحتم عليها أن تتطلع لإيجاد إستراتيجيات وآليات جديدة من أجل ضمان ترشيد خدماتها.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث: لمفهوم الجماعات المحلية في المبحث الأول، ولترشيد الخدمة العمومية بمختلف جوانبها في المبحث الثاني، أما المبحث الأخير فخصص للمقاربات التفسيرية لمفهوم الخدمة العمومية.

.....

المبحث الأول:

مفهوم الجماعات المحلية الجزائرية

يعد نظام اللامركزية الإدارية همزة وصل بين المواطن والدولة وهذا ما تعمل الجماعات المحلية في الجزائر على تجسيده بهيئتيها الولاية والبلدية، هذه الأخيرة التي عرفت تغيرات مختلفة بعد المرحلة الإشتراكية بهدف تقريب خدماتها أكثر من المواطن، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى، تعريف، نشأة، تطور وأهداف الجماعات المحلية .

المطلب الأول:

تعريف الجماعات المحلية

تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الجماعات المحلية، نظرا لتعدد الدارسين لها وقبل التطرق لتعريف الجماعات المحلية لابد من الإشارة إلى مفهوم الجماعة.

1ـ تعريف الجماعة: مصطلح يطلق على جماعة من الناس تحمل إحدى الصفات التالية:

- مجموعة متجانسة.
- مجموعة يتفاعل أفرادها مع بعضهم البعض.
- مجموعة من البشر تتفاعل بالتعاون لنيل أهداف جماعية.[1]

هذه التعريفات تبين مدى التلاحم والتكافل القائم بين المجموعة التي تشترك في تحقيق أهداف معينة وكيف تتفاعل مع بعضها البعض من أجل نيل تلك الأهداف.

- كما تعرف أيضا على أنها مجموعة أشخاص لهم مصالح مشتركة أو حقوق مماثلة.[2]

يتّضح أيضا من خلال هذا التعريف أنّ المجموعة لها مصالح مشتركة تسعى لتحقيقها.

2ـ تعريف الجماعات المحلية:

---

[1] جيرار كورنو، **معجم المصطلحات القانونية**، تر: منصور القاضي، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998)، ص.629.

[2] وضاح زيتون، **المعجم السياسي**، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010)، ص ص. 122ـ 123.

جاءت التعاريف في مستوي لغوي و إصطلاحي:

2-1- لغة: مجموعة سكان قسم واحد لإقليم معين، لها مصالح مشتركة تديرها أجهزة إدارية خاصة بها، ينشئها الدستور أو القانون.

2-2- إصطلاحا: وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي[3]،هذا التقسيم الذي تعرفه الجماعات المحلية يكون بهدف تقريب الإدارة من المواطن ومنحها الإستقلال المالي والمعنوي أمر ضروري وحتمي كي تتمكّن من تحقيق المسؤوليات المُوكلة لها.

2-3- التعريف الإجرائي: جزء من إقليم الدولة ، والمتمثل في الولاية والبلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، لها أجهزة خاصة بها تدير مختلف شؤونها و إختصاصاتها.

2-4/**الجماعات المحلية:** يقصد بها كل من الولاية والبلدية، تتميز بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتدير أعمالها هيئات منتخبة محليا عن طريق الإقتراع العام والمباشر والسري[4]، سبق وأشرنا إلى أنّ تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي أمر ضروري، وأيضا فيما يخص إدارتها فهي تُدار من قبل أعضاء منتخبين يكونون قريبين أكثر من المواطن بحكم درايتهم بالمشاكل التي تواجههم، وبهدف تمثيلً أكبر قدر ممكن من المواطنين في هذه المجالس.

1. تعريف البلدية يمكن تعريف البلدية على أنها الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية ،الإدارية، الإقتصادية والثقافية الأساسية، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وحرية التقاضي ولها نفس الإمتيازات والحقوق والواجبات المرتبطة بالأشخاص ما عدا المرتبطة منها بالشخصية الطبيعية غير قابلة للتداول.[5]

---

[3] عادل محمود حمدي، **الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة**، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1973)، ص.17.

[4] عمر عمتوت، **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية**، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2009)، ص.110.

[5] كريمة ربحي وزهية بركان، "وضع ديناميكيات جديدة لتفعيل دور الجماعات المحلية في التنمية مراقبة ميزانية الجماعات المحلية،" **الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، (2007)، ص.04.

وتعرف أيضا أنّها " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتّع بالإستقلالية المعنوية والمالية وتُحدث بمُوجب قانون."[6]

1- هيئات البلدية

تتوفر البلدية على هيئة مداولة هي المجلس الشعبي البلدي، وأمين عام، ورئيس المجلس الشعبي البلدي

1-1- المجلس الشعبي البلدي: يتم تشكيله من مجموعة منتخبين يتم إختيارهم من قبل سكان البلدية عن طريق الإقتراع العام السري والمباشر، لمدة خمسة (05) سنوات، يتراوح عدد أعضائه من 07 إلى 33 عضو حسب التعداد السكاني للبلدية، يقوم المجلس بمجموعة من الإختصاصات ويتمتع بعديد من الصلاحيات تمس مختلف الجوانب أهمها:

- مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز...

- المجال الإجتماعي: من خلال التكفل بالفئات الإجتماعية المحرومة، تقديم المساعدات وغيرها...

- المجال المالي: كالمصادقة على ميزانية البلدية...

- المجال الإقتصادي: مثل القيام بالبرامج التنموية الخاصة بالبلدية...[7]

ويوجد بالمجلس لجان متشكلة من قبل أعضائه وتكون إما لجان دائمة أو مؤقتة تختص بدراسة المشاكل المتعلقة بإدارة البلدية وتقوم بوظيفة ذات طابع إقتصادي، إجتماعي، ثقافي...[8]

1-2/ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

كان رئيس المجلس الشعبي البلدي في عهد الحزب الواحد يعين بناءً على إقتراح من طرف حزب جبهة التحرير الوطني، لكن بعد تبنّي التعدّدية الحزبية والسياسية في الجزائر عام 1989 أصبحت الإنتخابات المحلية تنافسية تعدّدية بين عدّة قوائم من تشكيلات سياسية

---

[6] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22جولية 2011 والمتضمن **قانون البلدية**، الجريدة الرسمية، العدد 37، الجزائر:المطبعة الرسمية،07 أوت 2011، ص.7.

[7] عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**،ط.2، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص.135-145.

[8] أحمد بوضياف، **الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية**، (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 388.

مختلفة، وإنعكس هذا على طريقة إختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث أصبح تعيينه يتمّ من قبل أعضاء القائمة التي فازت بأغلبية المقاعد لمدّة خمسة سنوات، ويتمّ تنصيبه في مدّة أقصاها ثمانية أيام من تاريخ إعلان الإقتراع وهو يتمتع بعدة صلاحيات بصفته ممثل للدولة وبصفته ممثلا للبلدية.[9]

2ـ تعريف الولاية

تعرف الولاية على أنها الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة [10]، وتعتبر دائرة إدارية تعمل بالتعاون مع الدولة من أجل تهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وكذا حماية الطابع الجمالي للمدن كما تعمل أيضا على تقريب الإدارة من المواطن من أجل رفع المستوى المعيشي وترقية حياة المواطنين وتحدث الولاية بموجب قانون.

2-1هيئات الولاية:

للولاية هيئتان رسميتان هما المجلس الشعبي الولائي والوالي:

2-2المجلس الشعبي الولائي: وهو مجلس منتخب يعبر عن إرادات الشعب كما يراقب عمل السلطات العمومية لأن المواطن القاطن بإقليم الولاية هو الذي يشارك في العملية الإنتخابية لتشكيله.

ويتم إنتخاب رئيس المجلس من بين ومن طرف أعضاءه الممثلين للأحزاب والأحرار بالإقتراع السري وبالأغلبية المطلقة وفق القانون.

يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى إستثنائية بمعدل أربعة (04) دورات في السنة مدة الدورة الواحدة خمسة عشر (15) يوما بموجب قانون.[11]

2-3 صلاحيات المجلس الشعبي الولائي: و له عدة صلاحيات في مجالات:

---

[9] عبد النور ناجي، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامةتجربة البلديات الجزائرية،" على الرابط: http/ :www.univ-chez.dz/av/seminaires-2008/dicembre-2008/condic-2008-19.pdf، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/02/15 على الساعة 14:28، ص. 4.

[10] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتضمن **قانون الولاية**، الجريدة الرسمية، العدد12، الجزائر: المطبعة الرسمية،29 فيفري2012، ص. 8 ـ9.

[11] أبو منصف، **مدخل للتنظيم الإداري والمالية العامة**، (الجزائر: دار المحمدية العامة، د.س.ن)، ص ص. 41 - 43.

– تحقيق التنمية الإقتصادية: يخطط للمشاريع التنموية من أجل ترقية الولاية وينشأ على كل ولاية بنك معلومات يجمع كل الدراسات والمعلومات والإحصاءات...

– الفلاحة والري: يبادر في كل عمل من شأنه حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة العمرانية والتجهيز الريفي وكل الأشغال الرامية إلى تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه ...

– الهياكل القاعدية الإقتصادية: يبادر المجلس بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وغيرها...

– السكن: المساهمة في إنجاز برامج السكن كما يساهم في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية والحفاظ على الطابع المعماري والمساهمة في القضاء على السكن الهش...

2-4الوالي: يسهر الوالي على نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي وينفّذها، كما يُطلع المجلس سنويّاً على نشاطات القطاعات غير المركزية للولاية، وهو يشكّل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية.[12]

2-5 صلاحيات الوالي:

ـ بصفته ممثلا للدولة: يعتبر هو القائد لها وحلقة الإتصال بينها وبين السلطة المركزية وهو الممثل المباشر والوحيد لكل وزير من الوزراء، كما يسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات، ويؤمن التمثيل القانوني للدولة كما أنه مسؤول عن المحافظة على النظام العام .

ـ بصفته ممثلا للولاية: يقوم بمهام عدة بصفته هيئة تنفيذية للمجلس ونذكر منها تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وخاصة الميزانية، يمثل الولاية أمام القضاء.[13]

يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية ويؤدي كل أعمال إدارة أملاك وحقوق الولاية كما يقدم تقرير حول حالة تنفيذ المداولات ومتابعة أراء أعضاء المجلس.[14]

---

[12] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون الولاية**، مرجع سابق، ص.17- 18.
[13] ناصر لباد، **الوجيز في القانون الإداري**، (الجزائر: د.د.ن، 2006)، ص ص. 123- 125.

المطلب الثاني:

نشأة الجماعات المحلية

ذكرنا في المطلب الأول أن الجماعات المحلية تقوم على خليتين أساسيتان هما البلدية والولاية وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى كيفية إنشاء كلا الخليتين ونبدأ بالبلدية.

1ـ البلدية

تنشأ البلدية بموجب قانون، وحسب ما تنص عليه المادة الأولى من القانون 10/11أن" البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون" للبلدية إسم ومقر رئيسي ويمكن أن يتغير إسم البلدية أو مقرها الرئيسي بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية، بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك[15]، كما يمكن لبلدية أو أكثر من جزء من البلدية أن يضم إلى بلدية أخرى شريطة أن يكون ذلك بمرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية وهذا بعد أخذ رأي الوالي ورأي المجلس الشعبي الولائي ومداولة المجالس الشعبية البلدية المعنية، وفي هذه الحالة تحول جميع حقوق وإلتزامات البلدية أو البلديات إلى البلدية التي ضمت إليها.[16]

ومن خلال القوانين والتنظيمات المتعلقة بالبلدية نجدأن هذه الأخيرة تمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

ـ تتمتع البلدية بأهمية قانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات.

ـ البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي لإصلاحات تنفيذية لمشروعات تنموية كما أنها أداة لتحريك المجتمع.

ـ البلدية هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية، يتم إنتخاب جميع أعضائها أو أعضاء هيئاتها ولجان تسييرها وإدارتها ولا يوجد أي عضو معين.

---

[14] علاء الدين بن عشي، **والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري دراسة وصفية تحليلية**، (الجزائر: دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع، د. س. ن)، ص ص.113ـ115.

[15] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون البلدية**، مرجع سابق، ص . 8ـ 9.

[16] عبد الكريم ماروك، **الميسر في شرح قانون البلدية الجزائري**، (عنابة: الوسام العربي للنشر والتوزيع، 2013)، ص.31.

ـ تخضع البلدية إلى نظام ولاية دقيق ومحكم، كما تمتلك مجموعة من الإختصاصات والوظائف السياسية والإدارية الحية والأساسية.[17]

2 ـ الولاية: تحدث وتنشأ الولاية بواسطة قانون ولكن تحديد إسم الولاية ومركزها الإداري (عاصمتها الإدارية) وكذا تعديل الحدود الإدارية للولاية يتم بموجب مرسوم فقط .

إن عملية إنشاء وحدات ولاية من الولايات أو نظام الولاية في الدولة الجزائرية، تتضمن عدة عناصر أساسية هي الغرض من إنشاء الولاية وهيئة الولاية، ووسائل الإنشاء المختلفة الفنية المادية اللازمة لإنشاء الولاية[18]وعملية إنشاء الولاية تمر بثلاث مراحل وهي:

أولا: مرحلة التقرير:

في هذه المرحلة تتجه إدارة السلطة العامة المختصة إلى إنشاء الولاية بعد القيام بالدراسات و المداولات و المناقشات اللازمة لإتخاذ القرار النهائي المتعلق بإنشاء الولاية بعد إجراء كامل الدراسات والبحوث اللازمة.

ثانيا: مرحلة التحضير:

تتمثل هذه المرحلة في تحضير وتجهيز وإعداد الوسائل اللازمة القانونية، البشرية، المادية والإدارية لتنفيذ قانون إنشاء الولاية.[19]

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

هي المرحلة العملية حيث تدخل في عملية التنفيذ والتطبيق، تتصف بالإستمرارية لذا يجب أن تكون هناك متابعة ورقابة مستمرة لوسائل التنفيذ لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من الإنشاء.[20]

---

[17] عمار عوابدي، **دروس في القانون الإداري**، ط.3، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1990)، ص.195.

[18] عمار عوابدي، **القانون الإداري**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2005)، ص.253.

[19] فريدة قصير مزيان، **مبادئ القانون الإداري الجزائري**، ط .3، (باتنة: مطبعة عمار قرفي، 2001)، ص.181.

[20] موسى رحماني ووسيلة السبتي، "واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وآفاق التنمية المحلية،" **الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحويلات الإقتصادية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة (2007)، ص.3.

وبالمثل تتمتع الولاية بمجموعة من الخصائص والمميزات نذكر منها:

- الولاية ليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية بل هي وحدة إدارية لامركزية إقليمية وجغرافية.
- الولاية بنظامها القانوني تعتبر عاملا فعالا وحيويا في تحقيق التناسق بين الدولة وسلطاتها اللامركزية.
- تتأكد صفة وطبيعة اللامركزية النسبية للولاية في إعتبارها وحدة إدارية مركزية في تحقيق وإنجاز المصالح المحلية للولاية وإشباع الحاجات المحلية للسكان.[21]

أما بالنسبة لخصائص الجماعات المحلية بصفة عامة تتمثل في الإستقلال الإداري والمالي:

1- الإستقلالية الإدارية:

تعني الإستقلالية الإدارية أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة وتتمتع هذه الإستقلالية بعدة مزايا نذكر منها:

- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تحقيق مبدأ الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية المحلية.
- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها.
- **2- الإستقلالية المالية:** إن تمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والإستقلال الإداري والمالي يلزم الإعتراف لها بخاصية الإستقلال المالي، وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الإختصاصات الموكلة إليها، وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإستقلالية المالية للجماعات المحلية تسمح لها بإدارة ميزانيتها بحرية في حدود ما تمليه عليها السياسة الإقتصادية للدولة، حتى لا يكون لذلك تأثير على مجرى نمو النشاط الإقتصادي غير أن الإستقلالية الممنوحة للجماعات المحلية حاليا ليست لها هذه الصفة من جهة حدود الميزانية، ومن جهة المراقبة التي تقوم بها السلطات المركزية.[22]

المطلب الثالث:

---

[21] عمار عوابدي، **دروس في القانون الإداري**، مرجع سابق، ص.166.

[22] لخضر مرغاد، "الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر،" **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد:7، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005)، ص.3.

التطور التاريخي للجماعات المحلية

عرفت الجماعات المحلية عدة تغيرات منذ الإحتلال، سواء من حيث تسميتها أو نظام تسييرها أوفي هيئاتها وهذا ما سنحاول التطرق له من خلال هذا المطلب:

1. البـــلـــديـــــة:

- **في المرحلة الإستعمارية:**(1830 – 1962): منذ 1844 أقام الإحتلال الفرنسي على المستوى المحلي هيئات إدارية عرفت " بالمكاتب العربية " مسيرة من طرف ضباط الإستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي ومنذ 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف من البلديات:

ـ البلديات الأهلية: وجد هذا الصنف في مناطق الجنوب وفي بعض الأماكن الصعبة في الشمال إلى غاية 1880.

ـ البلديات المختلطة: كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم، وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين كان عددها حوالي 97 بلدية.

ـ بلديات ذات التصرف التام: أقيمت في المناطق ذات التواجد المكثف للأوروبيين وكانت تخضع للقانون البلدي الفرنسي الصادر في 05 أفريل1884 .[23]

- **في مرحلة الإستقلال:** (بعد 1962): التنظيم البلدي في الجزائر بعد الإستقلال هو مجرد نقل شبه وفير للنموذج المطبق في فرنسا[24] وبعدها حاولت الجزائر التخلي عن ذلك فكانت هناك عدة إجراءات وإصلاحات تتخلل كل قانون بلدي صادر من مرحلة إلى أخرى.

أ) البلدية في المرحلة الإنتقالية: (1962 –1967) عانت الجزائر من فراغ تام هز كل المؤسسات على إختلاف أنواعها، ولقد أثبتت الدراسات أن أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل فعملت السلطة على إنشاء لجان خاصة لتتولى مهمة تسيير شؤون البلدية كما بادرت السلطة إلى تخفيض عدد البلديات ليصل إلى 676 بلدية وأصبح متوسط عدد سكان البلدية 180.

---

[23] محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**، (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص.37-38.

[24] أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، تر: محمد عرب صاصيلا، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996)، ص.163.

ب) مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية: هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى إصدار قانون البلدية ولعل أهمها هو عدم مواكبة النصوص القانونية السابقة لفلسفة الدولة المستقلة، وخضوع البلديات أثناء الفترة الإستعمارية للنظام القانوني الفرنسي وضرورة التخلي عليه وبحكم أن للبلدية دور أعظم من الولاية لإقترابها من الجمهور، جعل المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني يتحرك ويطرح بشدة قانون البلدية خاصة بعد أحداث 1965 وتم تبنيه في جانفي 1967.

ج) مرحلة قانون البلدية لسنة (1967- 1990): تميز هذا القانون بالتأثر بالنموذجين اليوغسلافي والفرنسي (الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاصات للبلديات وكذا بعض المسائل التنظيمية، اليوغسلافي يعود إلى وحدة المصدر الإيكولوجي وإعتماد نظام الحزب الواحد).

د) مرحلة قانون البلدية 90 – 08 سنة 1990: كرسها دستور 1989 الذي أقر بتجسيد مبادئ الديمقراطية والسماح بالتعددية الحزبية، فتم إلغاء إحتكار الحزب الواحد للمجالس الشعبية البلدية، وأهم تغيير جاء به هذا القانون هو إلغاء المجلس التنفيذي للبلدية، وإقتصار هيئات البلدية على المجلس الشعبي ورئيسه.[25]

هـ) قانون البلدية 10/11 سنة 2011:[26]جاء هذا القانون بجملة من الإصلاحات التي شملت البلدية وإصلاح هياكلها ، فقد عرف هذا القانون أهمية بالغة من خلال زيادة مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية كما ساهم في زيادة تمثيل المرأة في المجالس الشعبية البلدية وترقية حقوقها (أنظر الملحق رقم 01 و 02).

2- الولاية:

أولا: مرحلة الإستعمار: كانت هناك عدة تعديلات تطرأ على التنظيم الولائي تبعا لأهداف الإستعمار وإستراتيجيته، بحيث تم إخضاع مناطق إقليم الجنوب إلى السلطة العسكرية وقّسم الشمال في البداية إلى ثلاث ولايات، ومع نهاية فترة الإستعمار كانت الجزائر تظم 15 ولاية و 91 دائرة.[27]

ثانيا: مرحلة الإستقلال:

---

[25] عمار بوضياف، مرجع سابق ص ص. 172- 174.

[26] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون البلدية، مرجع سابق.

[27] *محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002)، ص ص. 179 ـ 180.*

ورثت الجزائر غداة الإستقلال بنية إدارية فرنسية تمثلت في المجلس العام كهيئة مداولة والمحافظ باعتباره جهة تنفيذية وأنشأت بعض المؤسسات الإستشارية كاللجان الجهوية [28] وإعترف ميثاق الولاية لسنة 1969 أن نظام الولاية في الفترة الإستعمارية تميز بعدم الإستقرار، وصدر قانون الولاية الأول مع ميثاق الولاية الذي تضمن مقدمة وجوانب تاريخية تتعلق بالتنظيم الإداري أثناء العهدة الإستعمارية.

وعلى إثر التحول الدستوري الذي جاء به دستور 1989 كان من الضروري إعادة النظر في نظام الجماعات المحلية مما أدى إلى وضع قانون 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية .

ثم جاء القانون 7/12 والذي أكد على أهمية الولاية كجهاز إداري وتعدد إختصاصاتها بحيث إستند أولا للدستور بإعتباره قانونا أساسيا كما إستند لجملة من القوانين وبهذا تكون الجمهورية الجزائرية عرفت في سنة 2012 ثلاث منظومات قانونية تتعلق بالولاية آخرها قانون 07/12 الذي جاء لاغيا لقانون 09/90.[29] (أنظر الملحق رقم 03)

المطلب الرابع:

أهداف الجماعات المحلية

ذكرنا في السابق أن الجماعات المحلية هي الأقرب إلى المواطن وتشكل الوسيط بينه وبين الإدارة المركزية وتهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف السياسية والإقتصادية وإدماج المواطنين وإشراكهم في تسير شؤونهم المحلية، بحيث تسعى الجماعات المحلية دائما إلى تبني أنجع الطرق لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، ويعتبر الحكم الراشد المحلي بكل خصائصه من بين أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

تعريف الحكم الراشد المحلي: "إستخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع، من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية."

---

[28] *عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 143.*

[29] مصطفى دريوش، "الجماعات المحلية بين القانون والممارسة،" **مجلة النائب**، العدد: 01، (ديسمبر 2003)، ص. 46.

ويعرف البنك الدولي الحكم الراشد على أنه: "المحدّد لنوع العلاقة بين الحكومة والمواطنين وليس مجرّد التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع."[30]

كما يعرف أيضا: "إحترام كل من المواطن والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الإقتصادية والإجتماعية فيما بينهم".[31]

ويعتبر مصطلح الحكم الراشد ذو أصل يوناني وكان يستخدم في الفرنسية القديمة في القرن 13 كمرادف لمصطلح الحكومة ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جديد في تسيير التنظيم الإجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية وتفعيل قيم الشفافية والمساءلة وإشراك المجتمع المدني في وضع السياسات.[32]

خصائص الحكم الراشد المحلي:

المشاركة: مثلما هو الحال في إختيار أعضاء الجماعات المحلية، فالمشاركة تسمح بجعل المواطنين يشعرون أنهم مسؤولون عن تصرفاتهم وأيضا إشراك المواطن في تسيير شؤون الجماعات المحلية عن طريق إختيار أعضائه يعطي للمواطن مبدأ الشعور بالمسؤولية، وبالتالي زيادة فعالية الإستراتيجيات الإصلاحية.[33]

المساءلة:

يخضع صناع القرار من الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة مما يحتم على هؤلاء الأطراف القيام بمهامهم على أكمل وجه.

الشرعية: قبول المواطن المحلي لسلطة المنتخبين الذين يمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة تستند إلى القانون والعدالة.[34]

الكفاءة والفعالية:

---

[30] طاشمة بومدين، **"الحكم الراشد ومشكلة بناء** قدرات الإدارة المحلية في الجزائر،**" مجلة التواصل**، العدد 26،(الجزائر: جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، جوان 2010)، ص.30.

[31] عبد القادر يختار وعبد القادر عبد الرحمان، **"**دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإقتصادية حالة الدول العربية، **" المؤتمر العالمي الثامن للإقتصاد و التمويل الإسلامي تحت عنوان النمو المستدام والتنمية الإقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي**، قطر:الدوحة، (أيام19- 20-21 ديسمبر2001)، ص04.

[32] فرج شعبان، **"**الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2000-2010،**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه** في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر3، (2011-2012)، ص 08.

[33] مراد علة، **"**الحوكمة والتنمية البشرية ـ موائمة وتواصل ـ**" الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتحديات ـ** ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي16 و17 ديسمبر 2008، ص.25.

[34] ليلى بن عيسى، **"**الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد،**" مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، العدد:14، (2013)، ص.203.

يعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي إحتياجات المواطنين المحليين.

الشفافية:

إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي وذلك من شأنه توفير الفرص للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية وتعزيز قدرة المواطن على المشاركة.[35]

[35] محمد الصالح لطفي قادري، "الآليات القانونية والتنظيمية والسياسية في تفعيل الحكم الراشد في الجماعات المحلية،" **الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (يومي 12و13 ديسمبر 2010)، ص. 22.

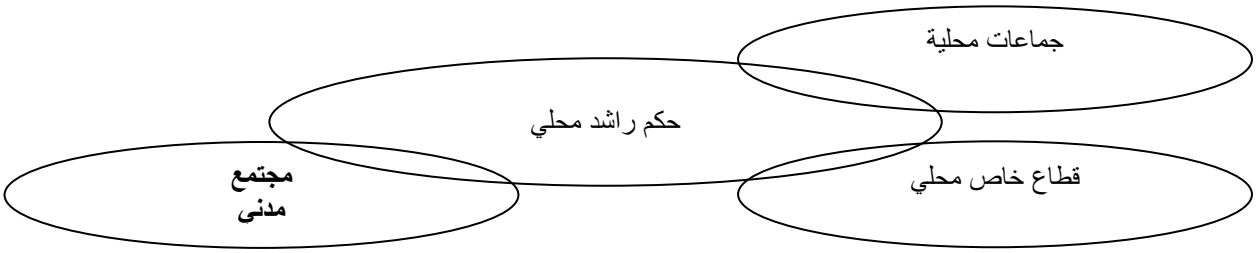
حكم وسيادة القانون: يعني تطبيق سيادة القانون على الجميع دون إستثناء من أجل المحافظة على حقوق الأفراد وتنظيم العلاقة بين المؤسسات المحلية والأفراد وكذا إحترام مبدأ الفصل بين السلطات والإستقلالية.[36]

فواعل الحكم الراشد المحلي وأسلوب الحكم المحلي الرشيد يكون نتيجة تفاعل ثلاثة أطراف أساسية تتمثل في:

الهيئات المحلية: تتمثل في الولايات والبلديات.

القطاع الخاص المحلي: يمثل القطاع الخاص محور عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية نظراً لما يتمتّع به من مزايا وإمكانيات كبيرة، تلتزم المجالس المحلية بإشراك مختلف قطاعاته في برامجها التنموية[37].

المجتمع المدني: وهو فاعل أساسي في النهوض بالأعمال الإجتماعية المحلية وذلك من خلال إحتكاكه بالواقع، الأمر الذي يؤهله أكثر للقيام بأدواره التنموية وحاجات السكان المحليين[38].



المصدر: من إعداد الطالبتين

---

[36] عنترة بن مرزوق وخليل بن علي، " تحديات ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية،" **الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية**، "كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (يومي 12و13 ديسمبر 2010)، ص. 53.

[37] عبد الرزاق مولاي، "دور القطاع الخاص في التنمية الإقتصادية في الدول النامية دراسة حالة الجزائر،" **مجلة الباحث**، العدد:7، (الجزائر، جامعة أبي بكر بلقائد، تلمسان، 2009-2010)، ص. 02.

[38] أمينة عثماني، "الحكم الراشد والتنمية المحلية المستدامة،" **الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية الإقليمية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي (12 و13 ديسمبر 2010)، ص35.

إضافة إلى تحقيق الحكم الراشد تسعى الجماعات المحلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ضمن معايير الحكم الراشد تتمثل فيما يلي:

أولا: الأهداف السياسية

– **التعددية:** يعني توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة وتكون وظيفة الجماعات المحلية في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوقيعية بين هذه الجماعات...

– **الديمقراطية:** مدى مشاركة المواطنين سواء في التعبير عن وجهة نظر الجماعة المحلية أو في التقدم الفعلي للخدمات، وبالتالي إتاحة فرص المشاركة في صنع السياسات المحلية...

– **الإستجابة:** يمكن القول أن المجالس المحلية تكون أكثر إستجابة من الحكومة المركزية للمطالب المحلية، لمعرفة هذه المجالس بالمجتمع المحلي من خلال مجالسها المحلية المنتخبة.

ثانيا: الأهداف الإدارية:

ـ سرعة إنجاز وتسهيل الخدمات والتعرف على المشكلات وسرعة مواجهتها.

ـ مراعاة الظروف المحلية الخاصة وتقريب صانع القرار من الجمهور.[39]

ـ القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة.

ـ كفالة رشد القرار نظرا لمعايشة سلطة إصداره للمواقف وعدم وجودها بعيدة عنها في العاصمة.

ـ النهوض بمستوى أداء الخدمات في الجماعات المحلية.

ـ التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية والحد من ظاهرة التضخم التي تعاني منها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.

ـ تغيير أنماط الآداء من وحدة محلية لأخرى تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تنميط الأداء على مستوى الدولة والذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية.[40]

---

[39] حسين الطراونة وآخرون، **المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**، (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011)، ص.34.

ثالثا: الأهداف الإجتماعية:

ـ تتيح الإدارة المحلية الفرصة لسرعة القرار ،المبادأة والإبتكار وتنمية فرص ظهور القيادات لتدريبها.

ـ تأكيد كرامة المواطن وحريته وحقه في إدارة شؤونه من خلال مشاركته المباشرة في إدارة وحدته المحلية، وإحساسه بتأثيره المباشر على تلك الإدارة.

ـ تقوية الروابط الروحية بين الأفراد وإشراكهم في مجالات العمل المحلي.

ـ تقوية البناء الإجتماعي للدولة وذلك بتوزيع القوى الإيجابية بها بدلا من تركيزها في العاصمة.[41]

المبحث الثاني

مفهوم الخدمة العمومية

يعتبر مصطلح الخدمة العمومية من بين المصطلحات الحديثة التي عرفت رواجا كبيرا بين الدارسين و الباحثين من جهة و المواطن من جهة أخرى، وسنحاول من خلال هذا المبحث شرح وتحليل هذا المفهوم من خلال توضيح المقصود بالخدمة العمومية، نظم الخدمة العمومية بالإضافة إلى أنواع الخدمة العمومية.

المطلب الأول:

تعريـف الخدمـة العمـوميـة

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية لابد من الإشارة إلى مفهوم الخدمة و التي تعددت تعاريفها بتعدد الدارسين والباحثين لها و نذكر منها:

يعرفها **كوتلر وآرمسترونغ** بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أولا يكون."

ويرى **شوستاك** أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن إعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن " المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدين. "إن العناصر المحيطة بالخدمة

---

[40] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص.280.

[41] مصطفى محمود أبو بكر، **الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**، (د.ب.ن: الدار الجامعية،2009)، ص.327.

الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحساسة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة [42].

وتعرف أيضا أنها "نشاط أو منفعة أحد الأطراف يمكن أن يقدمه لطرف آخر يكون غير ملموس بالضرورة ولا ينتج عنه ملكية لأي فرد ويمكن أن يرتبط، أو لا يرتبط بمنتج طبيعي [43]

ومن بين خصائص الخدمة مايلي :

- **غير ملموسة:** لا يستطيع المستهلك تفحص الخدمات أو تذوقها أو لمسها كما هو الحال في السلع الملموسة وعليه إستخدام طرق أخرى للحكم على جودة الخدمات.[44]

ـ **التلازم:** عدم الإنفصال والتلازم بين إنتاجها وإستهلاكها أي أن إنتاجها وإستهلاكها يحدث في نفس الوقت.

ـ **التباين:** التباين في مستوى أدائها من وقت إلى آخر ومن زبون إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

ـ **الفناء :** عدم قابليتها للتخزين.

ـ **الملكية:** يعود إلي عدم القدرة على إمتلاك خدمة ما لكونها غير ملموسة أي يمكن الإنتفاع بها ولا يمكن التمتع بحق إمتلاكها عند الحصول عليها.

ـ **إشتراك المشتري:** هناك العديد من الخدمات التي تتسم بوجود درجة عالية من الإتصال والتفاعل بين مقدمي الخدمة والزبائن بحيث يعتبر متلقي أحد المداخلات وفي نفس الوقت أحد المخرجات الرئيسية لنظام تحويل الخدمات.[45]

تعريف الخدمة العمومية:

---

[42] بشير العلاق، **ثقافة الخدمة**، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص.138- 139.

[43] كوين موك وآخرون، **إدارة جودة الخدمات في الضيافة و السياحة و وقت الفراغ**، تر: سرور علي إبراهيم سرور، (السعودية: دار المريخ للنشر، 2007)، ص ص.42 – 43.

[44] عبد القادر مصطفى، **تسويق السياسة والخدمات**، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000)، ص.81.

[45] عبد القادر دبون، "دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية : حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، " **مجلة الباحث**، العدد:11، (الجزائر: جامعة قاصدي، مرباح ورقلة، 2012)، ص.216.

الخدمة العمومية: "القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان، وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.[46]

ـ وتعرّف أيضا " هي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن تخطط الدولة لتقديمها و تطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة، وهي ليست مرتبطة بزمن محدد و تكون مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى.[47]

ويمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقع مسؤوليات أدائها ومراقبتها على الدّولة تخضع لقاعدة المساواة يستفيد منها جميع المواطنين بغض النظر عن الجنس، اللغة،.. لا يمكن الإستغناء عنها أو توفيرها في فترة والإستغناء عنها في فترة أخرى، ولا يمكن إستغلالها إلاّ في إطار الجماعة.

خصائص الخدمة العامة: وتتمثل فيما يلي:

ـ للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة.

ـ الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة و كبرى من حيث معدل تشغيلها و رقم أعمالها.

ـ لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية فذلك معناه أنّ هذه الخدمة تتمتّع بمعيار ثنائي فهي من جهة "إقتصادية" أو "إدارية" ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

ـ هناك إرتباط موجب بين مستوى التقدّم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

ـ الخدمة العامة لا تقدّم للأقلّيات فقط بل تسعى لتغطية أكبر قدر ممكن من الجمهور وهذا لأنّ الخدمة العامة ليست متميّزة بعلاقات مع الزبائن.

ـ الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الإجتماعي.

ـ الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدّل تشغيلها.

---

[46] العربي بوعمامة وحليمة رقاد، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، **مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية**، العدد:9، (الجزائر: جامعة الوادي، ديسمبر 2014)، ص. 40.

[47] دون مؤلف، "مفهوم مشروع المنفعة العامة،" على الرابط :

http:// www.unpan1un.org/intvadoc/public/unpan000912.pdf تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/02/16 على الساعة 10.30.

مبادئ الخدمة العامة: فيمكن تلخيصها في ثلاث قواعد:

- **مبدأ الملائمة:** إنّ إحتياجات الجمهور ليست ثابتة وليست واحدة فهي في تغيّر مستمر ويجب على الدولة بكل مؤسساتها مراعاة هذه الخصوصية عند تقديمها لمختلف الخدمات العامة للمواطنين[48] فنجد مثلاً أنّ إحتياجات المواطنين سنة 2000 ليست نفس إحتياجات الآن وهذا بالنظر إلى التطوّر والتغيير الذي يشهده العالم خاصة في ظل العولمة وما صاحبها، لذلك وجب على المؤسسات العامة التي تقدّم خدمات عامة أن تراعي تكييف هذه الخدمات مع متطلبات الجمهور، والسّعي لتحقيق رغبة السواد الأعظم منه أي بصفة مختصرة يعني هذا المبدأ ضرورة تكييف وإنسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، وأقترح البعض إضافة قاعدتين أخريين:

ـ **مبدأ الحيادية:** الهدف من تقديم الخدمة العامة هو تحقيق المصلحة العامة فمن غير الممكن أن توجّه هذه الخدمات من أجل تحقيق مصالح شخصية معيّنة تخدم مصالح جهة معيّنة، فالمؤسسات التي تقدّم خدمات عامة هي مؤسسات عمومية، تسهر على تقديم خدمات عمومية لكلّ مواطن يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الإعتبار فقط المصلحة العامة دون أي إعتبارات أخرى.

ـ **مبدأ المجانية:** سبق وأن أشرنا أنّ الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح المادي بقدر ما تسعى إلى تحقيق الربح الإجتماعي، فالمصالح العمومية تقدّم خدمات عامة دون مقابل وحتى ولو كان بمقابل فتكون مجرد مبالغ رمزية لا تعدو قيمة الخدمة المقدّمة، بمعنى أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل. ولكن هذين المبدأين لا نأخذهما بعين الإعتبار لأن:

ـ الحيادية ماهي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة " مبدأ الحيادية".

ـ أما المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر في الإشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح.

مبدأ المساواة: يكون مبدأ المساواة محترما أكثر، إذ تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالإحتكار، لأن غياب المنافسة في هذه الحالة من شأنه أن يميز بصفة حساسة مبدأ المساواة.

ومبدأ المساواة أمام المصالح العمومية يشمل فئتين: فئة غير المستعملين، فئة المستعملين.

---

[48] عبد القادر برانيس، " التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية – دراسة على قطاع البريد والإتصالات في الجزائر–"، **(أطروحة دكتوراه** في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006 – 2007)، ص. 121.

مبدأ الإستمرارية: بإعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجات جد ضرورية، فيجب أن يكون تقديمها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون إنقطاع.

ويعتبر مبدأ الإستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية وهو مبدأ مرتبط بتواجد الدولة في حد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان تقديم المستمر للخدمات العمومية.[49]

المطلب الثاني:
نُظم الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:

نظام الخدمة العامة المفتوح، ونظام الخدمة العامة المقفل.

1ـ نظام الخدمة العامة المفتوحة: يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها، ويستخدم أعوان يتميزون بالكفاءة والإلتزام لتنفيذ المهمة التي إستخدموا من أجلها، فمناصب العمل محددة سلفا، وفق مواصفات وظيفة التنظيم الإداري الساري، وهذا في إطار تقديم خدمة عمومية.

وما هو جدير بالذكر أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة، بهدف الحد من إزدواجية المسؤوليات والتضارب في الإختصاصات.

يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

1-1 البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- مسؤولية الموظف عن تدريب نفسه تجعل المنظمة تدخر جهد إعداده.
- طالما أن الموظف هو المسؤول عن تدريب نفسه فالإدارة لا تتحمل مسؤولية ذلك[50].

---

[49] عبد القادر برانيس، مرجع سابق، ص. 122.

[50] عبد الله الجناحي، "أنظمة الخدمة العامة،" على الرابط:

http:/www.iva56.blogspot.com/2013/02/blogspot-767.pdf

تمّ الإطلاع عليه بتاريخ17 فيفري2015 على الساعة 11.48.

1ـ 2ـ مرونة النظام: يمكن لهذا النظام أن يستغني عن من لم تعد لديهم فائدة في تقديم خدمات عامة ،كما يعطي للموظف حرية البحث عن وظائف أخرى فهذا النظام لا يقيد الموظف بوظيفة واحدة.

1ـ 2 إقتصادية النظام: هذا راجع إلى:

- لا يكون هناك عدد زائد عن حاجة العمل فيمكن الإستغناء عما ليسوا بحاجة لهم.
- مبدأ المساواة في عدم تمييز بين العاملين سواء كانوا حكوميين أو غيرهم.

أما عن عيوب هذا النظام فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام معين، وذهنية خاصة، ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى إمكانية التخلي عن الموظف في أي وقت مما يجعل الموظف العام متخوف على مستقبله الوظيفي ما يجعله يميل للبحث عن عمل أخر و هذا ما يؤثر على الآداء الجيد في تقديمه لخدمات عامة في المستوى.

2/ **نظام الخدمة العامة المقفلة:** وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل إلتحاقهم بالعمل، وإستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، وإكتشاف الإستعدادات.[51]

والقاعدة العامة التي تحكم الخدمة العامة هي أنّ الموظف الذي يقدّمها يتفرّغ طيلة حياته للوظيفة كما يتميّز بالإستقرار والإستمرارية ولا تحتاج لتخصص دقيق بل التخصص العام ويحدّد الموظفين وفق شروط معيّنة:

- **قانون الموظفين:** هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيينّ، والمعاملة المالية، والإنجازات والمنافع المادية، والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، مختلف الإجراءات الجزائية، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل وهذا من أجل تقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين[52].

- **التميز الوظيفي:** إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم إلتحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن

---

[51] هشام حجيرة، "تقييم أنظمة الخدمة العامة،" على الرابط:http://www.bayt.com lar/specialities/q/114041
تم الإطلاع عليه بتاريخ2015/05/19 على الساعة15:00.

[52] أحمد هندي، "أنظمة الخدمة العامة،" على الرابط:
http://www.bayt/ar/speciallities/q/تم الإطلاع عليه بتاريخ26 /2015/02 على الساعة 20:30.

أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة في خضم الطلب الدائم والمستمر للمواطن وهذا النظام هو الآخر يمتاز بجملة من المميزات والخصائص التي جعلت منه نظام تسعى عديد من الدول لتبنيه وهي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة والمتفهمين لأهدافها و رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم وذلك من خلال التكفل بكل الجوانب المحيطة بهم.

- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على إحتياجاتها من العناصر البشرية وذلك من خلال الإهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للموظفين، الندوات العلمية والملتقيات، فهذا يجعل المنظمة العامة التي تقدم خدمات عامة ليست مجبرة على طلب المساعدة من عناصر خارجية ومثلما لهذا النظام جملة من المزايا أيضا يوجد عدد من النقاد والباحثين الذين قدموا له عديد من الإنتقادات نذكر منها:

- خلق طبقة من الموظفين ينغلقون داخل أنفسهم، قد يشكلون عائق أمام تطبيق عدة قرارات قد تخدم المصلحة العامة.

ـ عدم قبول إستقالة الموظف العام إلا بموافقة الإدارة قد يؤدي إلى أوخم العواقب، فالموظف قد يجد نفسه مرغما على البقاء في العمل الحكومي دون رغبة منه وهذا قد يضع الموظف تحت ضغوطات تحول دون قيامه بأداء الخدمات العمومية للمواطنين.

- عدم مراعاة التخصص الدقيق في تولي الوظائف العامة يؤدي إلى نقص الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية.

- عادة ما تكون رواتب الموظفين في هذا النظام أقل من الرواتب في نظام الوظائف المفتوحة القائمة في حرية المنافسة، وغالبا ما تعرف القوانين على الموظفين حق الإضراب أو المساومة مما يؤدي في المدى الطويل إلى تدهور مستواها الإجتماعي والمعيشي[53].

- إلتزام الإدارة ببقاء الموظفين وعدم التخلص منهم إذا إستدعت حاجة العمل إلى ذلك، يؤدي إلى التضخم الوظيفي وإنخفاض الإنتاجية وخلق نوع من الإتكالية لأن الموظفين يعملون في وظائف دائمة مما يضعف لديهم روح المبادرة وهذا ما من شأنه أن يضعف الآداء الجيد للخدمات العمومية.

المطلب الثالث:

---

[53] محمد حسن علي وأحمد فاروق الحميلي، **الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين، طرق شغل الوظيفة العامة**، (مصر: دار الكتب القانونية،2004)، ص.10.

أنوع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات العمومية، المنظمة من طرف الدولة تتنوع بتنوع طلبات المواطنين وبتغير الظروف المعيشية، والتي أصبحت مرتبطة إرتباط وثيق بالتقدم التكنولوجي والعلمي، ما يحتم على المنظمات العامة مراعاة ذلك ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

ـ **الخدمات الإدارية:** مثلا خدمة الحالة المدنية بالبلديات...

ـ **الخدمات الإجتماعية والثقافية:** خدمة التّمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية...

ـ **الخدمات الصناعية والتجارية:** مثلا خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز...

ومن ثم يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية:

ـ **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** ونجد صنفان خدمة فردية يستفيد الفرد منها بمفرده وخدمة جماعية أي لا يمكن إستغلالها إلا في إطار الجماعة.

ـ **من حيث طبيعة إستهلاك الخدمة:** ونجد صنفان خدمة ذات إستهلاك إجباري وخدمة ذات إستهلاك إختياري.[54]

ـ **من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:** ونجد في هذه الحالة ثلاث أصناف من الخدمات:

1ـ خدمة مجانية: تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثلا حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية.

2ـ خدمة بالمقابل: يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها، مثلا الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي، الماء الشروب، خدمات الأنترنيت يعني الخدمات التي توفرها الدولة و يستفيد منها المواطن بصفة مباشرة.

3ـ خدمة مدعمة: يتحملها جزئيا المستفيد منها واللاقي دعم حكومي لها مثل النقل العمومي، السكن، السلع الإستهلاكية الأساسية كمادّة الحليب والخبز، ويمكن القول تقريبا أن المبالغ التي تدفع تكون أسعارها في كثير من الأحيان رمزية لا تعدو لقيمة الخدمة العمومية المقدمة.

---

[54] نور الدين شنوفي، "المناجمت العمومي،" على الرابط:
http://www.abcche.com/research-pupers/application of électronique administration
تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/05/05 على الساعة 20:00.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التّسويقي:

الصنف الأول: يتمثّل في الخدمات غير المسوّقة المقدّمة والمفروضة على الجميع (مواطنين ومقيمين) من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني، إنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات العامة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصا) **مثلا:** الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، حماية البيئة.

الصنف الثاني: يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل إختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة (مثلا: الكهرباء الغاز، الماء، ...)، أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية (مثلا: نقل عمومي، سلع وخدمات، تذكرة الدخول للمتاحف والملاعب ...)[55]

وتكمن أهمّية الخدمة العامة في مجموعة من الفوائد نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي:

ـ تغطية أكبر قدر ممكن من إحتياجات المواطنين بأحسن الطرق وبأعلى المستويات.

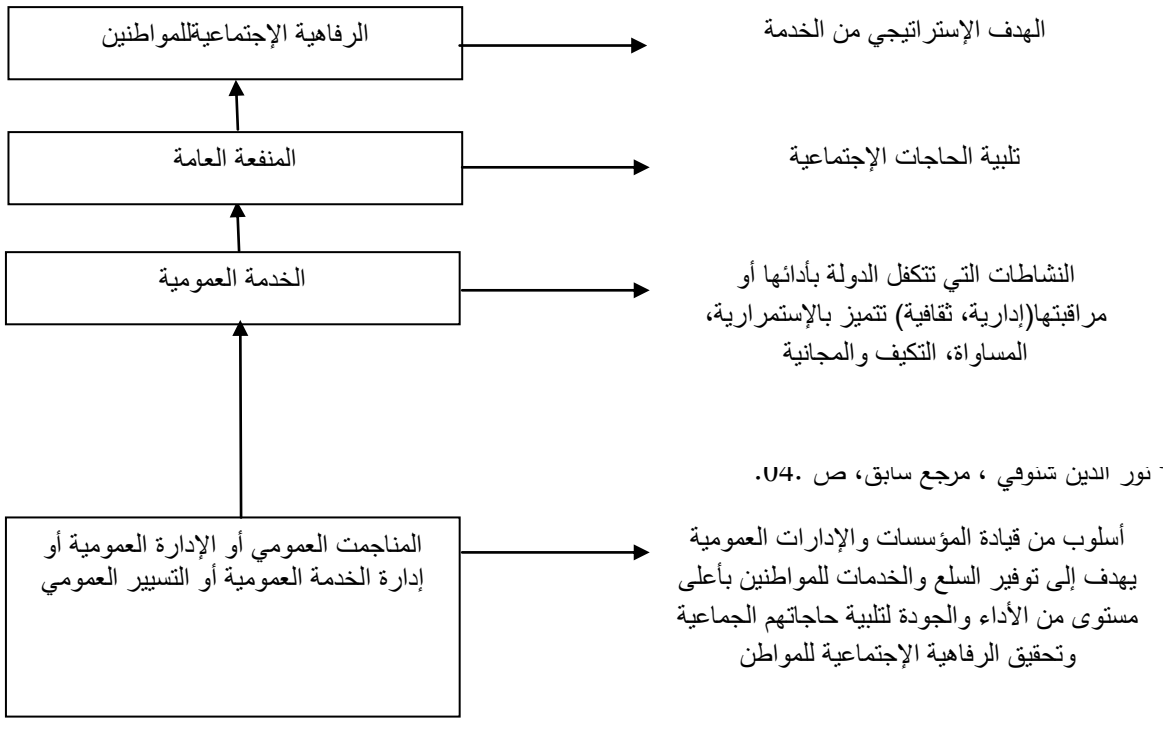
ـ ضمان تقريب الدولة من كل مواطن من خلال مؤسساتها المحلية الساعية لتقديم خدمات عامة لكلّ مواطن دون تمييز أو تفرقة.

ـ توحيد العلاقات بين الأفراد والجماعات.

ـ ضمان وصول خدمات عامة لكلّ مواطن بحكم المبادئ التي تحكم تقديم هذه الخدمات.

ـ المساهمة في زيادة الوعي الإجتماعي الشامل وضمان الإستقرار في المجتمع وضمان العدالة الإجتماعية داخله.

مخطط يلخص مفهوم الخدمة العمومية وبعدها الاستراتيجي



[55] نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 04.

المصدر: نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 06.

المبحث الثالث:

المقاربات التفسيرية لمفهوم الخدمة العمومية

في الفترة الأخيرة وما صاحبها من تطورات على كافة المستويات السياسية، الإقتصادية والإجتماعية بدأ الإهتمام برفع أداء الخدمة العمومية في الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية خاصة مع بروز نظريات الإصلاح والحكم الرّاشد وسنقوم في هذا المبحث بدراسة مختلف المقاربات التفسيرية للخدمة العمومية.

المطلب الأول:

المقاربة الإقتصادية لمفهوم الخدمة العمومية

بدأ إهتمام الإقتصاديين بالخدمة العمومية بعد الثورة الصّناعية، حيث ظهرت نظريّات إقتصادية عديدة وخلال فترات زمنية متلاحقة: نظريات ماركنتيلنية (1530-1596) نظريات إقتصادية فزيوقراطية (1694-1774) ونظريات ليبرالية (1772-1823) إلاّ أنّ لهذه النّظريات وجهات نظر متباينة جدّا بخصوص دور الدّولة في الحياة الإقتصادية.[56]

ويعد الفكر الماركنتليني بداية التّفكير الإقتصادي السياسي، وكانت صفته الأساسية تكمن في الإبتعاد عن الطابع والنظرة الأخلاقية والمنهجية الفلسفية السّابقة، ويختلف باحثو الفكر الإقتصادي في تقييم آراء الماركنتلينية، ومكانة هذه الآراء في تاريخ الفكر والمذاهب الإقتصادية وظهور هذا الفكر جاء نتيجة للتغيير الذي طرأ على العلاقات الإجتماعية والإقتصادية في هذه الدولة.[57] فالماركنتيلنيون عملوا على إدخال وتطوير قوى الدّولة في مجالات وتخصّصات معيّنة، وظهر معه تأسيس أوّل المؤسسات العمومية وشبه العمومية وظهر معها أيضا ما يسمى بالقانون الإداري .

في حين عمل الفيزيوقراطيين على تبنّي إتّجاه مخالف لإتّجاه الماركنتلنيين، وهم ضد تدخّل الدّولة في الشّؤون الإقتصادية ، فحسب رأيهم تدخّل الدّولة في الإقتصاد عن طريق الصّناعة غير شرعي،

---

[56] شريفة رفاع،" نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية – نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة-،" **(أطروحة دكتوراه** في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008)، ص.4.

[57] سمير عبد الرسول لعبيدي، **مدخل في مدارس الفكر الاقتصادي: نظرية تحليلية للتطورات الإقتصادية المعاصرة من منظور الإقتصاد الإسلامي والإقتصاد الرأسمالي**، (دمشق : دار طلاس ، 2009)، ص.183.

ويعمل على تراجع الزّراعة والصّناعة، وبالتّالي ربطوا إزدهار الإقتصاد بالتبادل الحر سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وبتواجد السّوق الحرّة يكون التّنافس بشكل طبيعي وعفوي.[58]

ومن جهة أخرى نجد الفكر الليبرالي الذي رتب أفكاره عالم الإقتصاد الأسكتلندي آدم سميث في كتابه ثورة الأمير، والذي يؤكّد على حريّة حركة المال والتّجارة، وحرية ممارسة أي مهمّة أو نشاط إقتصادي آخذا من المنظار الشّهير للّثورة الفرنسية "دعه يعمل دعه يمر".

والذي يحكم قواعد اللّعبة الإقتصادية وقيمها هو سوق العرض والطلب دون أي تقييد حكومي أو نقابة عمالية،[59]حيث يؤكّد آدم سميث على أن دور الدولة الحماية التي تقتصر وظيفتها على (سن القوانين المنظمة للحياة الإقتصادية والتي تحمي الحريات وملكيات الأفراد إلى جانب قيامها بمهمة الدّفاع الخارجي وإقامة بعض المشروعات التي يعجز الأفراد عن القيام بها)، وتوفير القضاء العادل، القيام ببعض الأنشطة العمومية [60].وعليه فالخدمة العمومية في هذه الحقبة وجدت دعما كافيا ومقنعا ضمن الإقتصاد السياسي.

ـ عمل التحليل الإقتصادي لـ Keyens: على تثبيت مفهوم الخدمة العمومية، كونه إقترح لحل الأزمة الإقتصادية تدخلاً نشطاً للدولة، بإعتبارها الوحيدة القادرة على حل الأزمة وتحقيق الإنطلاق الإقتصادي وهذا بالقيام بإجراءات منها :

ـ تشجيع الإستهلاك، باستخدام عدة وسائل كالزيادة في الأجور، توزيع متزايد للمداخل غير المباشرة، تطبيق سياسة جباية مستحقة وإنشاء وظائف عمومية.

– **تشجيع الإستثمار:** ويتضمن بالضّرورة قيام الدّولة بتقديم طلب عمومي باتّجاه التّجهيز الصناعي والأشغال العمومية.

– بالنسبة لـ Keynes الرصيد السّالب للموازنة العمومية ليس بالأمر السيّئ ففي بعض الحالات من المفيد اللجوء إلى تخفيض الضّرائب أو إرتفاع في النّفقات العمومية بشكل يسمح بتشجيع الإستثمار، والإستهلاك

---

[58] شريفة رفاع، مرجع سابق، ص.4.

[59] عبد الرحيم بن صمايل السلمي، "الليبرالية نشأتها ومجالاتها،" على الرابط http : //:www.Kfu.edu.saiar/mediacenter/serries/fevites/ documents/saycle/faoad

تم الإطلاع عليه بتاريخ 20:47 يوم 2015/03/06.

[60] دون مؤلف، "التطور التاريخي للفكر الاقتصادي،" على الرابط htt //:www.pdffactory.com:

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 21:30 يوم 2015/03/06.

دفعة واحدة، وهي بالضّبط نظريّة الطّلب الفعلي، فهذا الأسلوب يعمل على دفع الإنتاج الذي بدوره يعمل على إرتفاع الدّخل، وبالتالي إرتفاع للضّرائب في نفس الوقت، وبهذا السوق يغطي الرصيد السلبي للموازنة.[61]

رؤية الخدمة العامة من منظور التحليل الإقتصادي :

في السّنوات الأخيرة تصدّر موضوع الخدمة العمومية، بعجز العديد من التّقارير وغالبا ما كان الإقتصاد بين الدول الأكبر فيها، ونظرا لغياب تعريف الخدمة العمومية من الجانب القانوني أصبح من الضروري الإتجاه نحوالإطار الإقتصادي لشرح الإطار المعرفي للخدمة العمومية (خصائص، أنواع، أهداف ...).

وقد تم دراستها بصفة معمقة من طرف كل من Martimand et Lorenzi و cohen et henry فبالنسبة إلى Lorenzi يعتبر مفهوم الخدمة العمومية ذو صلة مع مفهوم الإحتكار الطّبيعي والبضائع العامة، ومن خلال ما وصفته النظرية الإقتصادية بفشل السوق، وهي الحالة التي تغيب فيها المنافسة الكاملة والتي بطبيعة الحال لا تؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من الرعاية الإجتماعية وغالبا ما يشير مفهوم الإحتكار الطبيعي إلى الخدمة العامة الصّناعية والتّجارية، أمّا بالنسبة لمفهوم الخيارات الإجتماعية فيقصد بها الخيارات التي تكون عادة في متناول الجميع، تخضع لقاعدة المساواة والتي إذا تم إستهلاكها من طرف شخص واحد لا تؤثر على ما هو متاح للجماعة ونعني بها الخدمات غير المسوقة مثل الدفاع الوطني، لكن ليست كل الخدمات على سبيل المثال التعليم الذي قد يكون مقدم بشكل إنتقائي للأفراد التي من شانها أن تساهم في تمويله.

أما بالنسبة لـ Henry نجد أن عاملي النزاهة والكفاءة من أهم الخصائص في تحديد النشاطات والمهام المرتبطة بالخدمة العمومية، فمبرر الكفاءة يشمل كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق .

ويركز Henry على وجه الخصوص على تصحيح العوامل الخارجية المتعلقة بالإستغلال غير متوازن للإقليم (الأراضي) فوجود بعض الخدمات في قطاعات النقل، الطاقة، الإتصالات، في المناطق في ذات الكثافة السكانية المنخفضة يساعد على الحفاظ على الأنشطة الإقتصادية التي تكون خارج المدن الكبيرة المزدحمة وتساهم هذه الخدمات في تطوير الإقليم (الأراضي) بأكثر فعالية، لكن حسب Henry الخدمة العمومية تعبر عن التّضامن كما أن مهامها تساهم في تخفيض عدم المساواة الحاصل بسبب التدخل أو

---

[61] شريفة رفاع ، مرجع سابق، ص .05.

الإعاقة المادية والتي تعبر عن التماسك الإجتماعي عموما، حيث يفرق Henry بين أهداف الخدمة العمومية إذا ما كانت موجهة لخدمة جزء من السكان أو كلهم.[62]

ويفتح هذا المجال إلى إمكانية تطبيق سياسة تسيير إيجابي غير موجود في التقاليد القانونية الفرنسية، وتعتمد على إعتبارات إقتصادية، يتعلق بالبحث عن الّسبل التي تكون فيها التّحولات المالية التي تتم باسم حقّ الجميع في الحصول على الخدمة العمومية مقتصرة على أولئك المحرومين من الوصول إليها حيث لا يتعلق الأمر بحرمان الجميع بل لتفادي التكاليف غير المفيدة وغير المبررة.

فحسب Henry et Cohen يمكن أن تصنّف مهام الخدمة العامة إلى ثلاث أصناف:

ـ المهام التي تجعل الخدمة العامة مادية ومالية في متناول الأفراد المهددين بالتهميش وذلك بسبب معوقات حقيقية ووضعيات حرجة أو دخل محدود.

ـ المهام التي تهدف إلى المحافظة على الإنسجام الإجتماعي بعيدا عن مكافحة التهميش وتعمل على الحفاظ على شعور الإنتماء الوطني.

– المهام التي تسهم في تشجيع الإستعمال الفعّال والمتوازن في الوقت والزّمن للإقليم والموارد المشتركة[63]

التصنيف الإقتصادي للخدمات العامة (lévique 1998)[64]

للتمييز بين مختلف الخدمات العامة يمكن إستخدام أربع متغيرات:

- ✓ حسب طبيعة الخدمة المقدمة (جماعية أوفردية).
- ✓ حسب طبيعة الإستهلاك (إجباريا أو إختياريا).
- ✓ حسب طبيعة التكلفة أي طريقة الحصول عليه (مجاني أو بمقابل / مدعمة).
- ✓ حسب طريقة التمويل (ضرائب، إيرادات، طريقة مختلطة، بمقابل لكن مع وجود الدعم).

---

[62] François L'évêque. **Concepts économiques et conception juridiques de la notion de service public.** Paris : Ecole Nationale Supérieure des MINES de Paris. Centre d'économie industrielle,2000 ..p 11.

[63] شريفة رفاع، مرجع سابق، ص ص.14– 15.

[64] شريفة رفاع، مرجع سابق، ص. 6.

• كهرباء • هاتف	خدمات وسلع فردية	إستهلاك إختياري	خدمات مدفوعة	التمويل عن طريق الإيرادات التي يدفعها المتقيدين
– شبكة النقل العمومية – مطاعم مدرسية – حمامات السباحة المحلية				التمويل المختلط
• متاحف			خدمات مجانية	التمويل الضريبي
• المدارس التطبيقية				
دفاع وطني، إنارة شوارع، إشارة الطرق	الصالح العام	إستهلاك إلزامي		

المطلب الثاني:

المقاربة الإجتماعية لمفهوم الخدمة العمومية

مثلما كان للمقترب الإقتصادي دور في تفسير الخدمة العمومية من جانبها الإقتصادي كذلك هو الحال من الناحية الإجتماعية، فعلى إعتبار أن الخدمة العمومية مرتبطة بالمجتمع فنجد أيضا أن المقترب الإجتماعي له دور في تفسير الخدمة العمومية[65].

حسب هذه المقاربة ترتبط خصائص الخدمة العامة بطبيعة النّشاط المنجز أي بنوعية الخدمات العمومية التي تقدّمها الإدارة العامة (الإدارة المحلية، المرافق العامة) للمواطن والتي يرى فيها المواطن أنها تلبية لحاجات معينة أما إذا جئنا إلى تحديد خصائص الخدمة العامة فنجدها تندرج في :

ـ **المساواة:** الخدمة يتطلب المساواة بين المواطنين وعدم التمييز بينهم

[65] رفاع شريفة، مرجع سابق، ص 07.

ـ **العدالة:** عدم التمييز بين طالبين الخدمة

ـ **الإستمرارية:** عدم التقطع في تقديم الخدمات.

ـ **التطوّر والتكيّف:** مع المتغيّرات وفق إحتياجات المستفيد التي تتغيّر بتغيّر متغيّرات البيئة الدّاخلية والخارجية.

ـ **الشمولية:** بمعنى أن الخدمة العامة يجب أن تلبّي كل إحتياجات ومطالب المستفيد.

ـ **الكفاءة والفعالية:** في تقديم الخدمات المقدمة للأفراد مع ضمان التوازن بين مختلف المناطق وكذا من أجل الحفاظ على الإنسجام الإجتماعي[66].

فالخدمة تتطلّب التّوزيع العادل للموارد وكذا التّمكين الحقيقي للمواطن للإستفادة منها، وذلك من خلال إيجاد نمط للتّسيير، يكفل التّنسيق بين عناصر الإنتاج المختلفة، وفي هذا السياق تصنّف الخدمات الإجتماعية إلى:

التصنيف الأول: خدمات عامة ضرورية لسير الحياة

وهي الخدمات التي تلتزم الدولة بتقديمها إلى المواطن عن طريق إداراتها المحلية (البلدية والولاية) فنجاعة هذه الأخيرة ترتبط بقدرتها على تقديم وتلبية حاجات المواطن الدائمة والمستمرّة في إطار تعاملها اليومي معه، فهذه الخدمات لا يمكن الإستغناء عنها.

التصنيف الثاني: خدمات عامة لا يمكن إستغلالها إلا في إطار الجماعة

في أنواع الخدمة العامة هناك خدمات تصنف حسب طبيعة النشاط(خدمات إداريةّ، خدمات إجتماعية، ثقافية، خدمات صناعية) وحسب طبيعة الخدمة (خدمة فردية، خدمة جماعية) لكن في هذا التصنيف يتم الحديث عن الخدمات التي توفرها الدولة ولا يمكن الإستفادة منها إلا في إطار الجماعة لتحقيق الصالح العام وذلك لارتباطها بالتكلفة العالمية التي تتحمل مسؤوليتها الدولة، الولاية والبلدية والسلطات الجهوية، ومثال ذلك: المدارس، الجامعات...)

التصنيف الثالث: خدمات عامة تتوفر بشكل إجباري ووفق قاعدة المساواة

---

[66] - رفاع شريفة، مرجع سابق، ص 08.

الخدمات العامة هي خدمات ضروريّة لسير الحياة الإجتماعية وتلبية حاجات المواطنين، وبالتّالي فتوفير هذه الخدمات أمر ضروري تتحمّل مسؤوليته الدولة، وهذا ما من شأنه أن يضمن الإستقرار والإستمرارية للدّولة خاصّة إذا كان ذلك وفق قاعدة المساواة،[67] أما عن خصائص هذه المقاربة وما يطرح ضمن هذه المقاربة:

1. مبدأ المساواة: أي المساواة أمام الخدمة العامة وهو مبدأ دستوري، ويجب أن تضمن الخدمة العامّة المساواة بين الجميع أمام القانون وهذا ما أكّد عليه إعلان حقوق الإنسان والمواطن، فكل الأشخاص لهم حقوق متساوية في الوصول إلى الخدمة العمومية، كما لا يمكن نكران أنّ هناك عدة معيقات تقف أمام تنفيذ هذا المبدأ [68].

فمبدأ الإستمرارية يعتبر حجر الزاوية والمبدأ الأساسي الذي يحكم تقديم الخدمات العامة، فيهدف إلى كفالة الإنتفاع بالخدمات لجميع المواطنين على قدم المساواة، دون تمييز أو تفرقة بنسب الأصل، أو الجنس أو الدين أو اللغة...

غير أن مبدأ المساواة ليس مطلقا فيجب أن تتحقق عدة شروط للمنتفعين من الخدمات العامة حتى تتم معاملتهم معاملة متساوية، ولا يقتصر مضمون مبدأ المساواة بالإنتفاع من خدمات معينة وإنما جميع الخدمات سواء كانت إدارية، صناعية، تجارية من إدارات محلية أو مركزية.[69]

2ـ مبدأ المجانية: طالما أنّ الدولة تحاول دائما تلبية رغبة السواد الأعظم من شعبها فهي تقدم العديد من الخدمات وبما أن هذه الخدمات خدمات ضرورية لإستمرار حياة المواطن تسعى الدولة لكي تجعلها في متناول جميع مواطنيها، وذلك عن طريق إمكانيّة الحصول عليها بصفة مجّانية أو مقابل أسعار رمزيّة لا تعدو أن تكون بقيمة الخدمة المقدمة، فمبدأ المجّانية يبقى مبدأ نسبي تدخل فيه عدّة عوامل كعامل التقاعد مثلا أو البطالة وغيرها من الشروط.

وهذه الخدمات التّي تقدّمها الدّولة بصفة مجّانية تكون تكاليفها على عاتق الخزينة، العامة للدولة، وهناك خدمات تكون كما سلف وذكرنا مقابل أسعار رمزية، أيضا تكون مدعّمة من الدّولة والهدف

---

[67] آسيا بلخير، **الخدمة العمومية**، محاضرة ألقيت على طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية وإقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، يوم 4 ديسمبر 2015.

[68] Giraudon, Ann. **La notion de service public.** (Ecole nationale Supérieur des Sciences de l'information et des bibliothèques,2010, P.19.

[69] دون مؤلف، المرافق العامة ومبادئها على الرابط: http//www.unpan-org/intradocigroups/../unpan020842-pdf، تم الإطلاع عليه بتاريخ 7مارس 2015 على الساعة 15.10.

من هذا المبدأ هو تقريب الإدارة من المواطن، لتمكينه من الإستفادة من خدماتها خاصة للأفراد ذوي الدخل الضعيف أو الأفراد المهمّشين.

3ـ مبدأ الإجبارية: كما سبق وأشرنا فإنّ هذه الخدمات تتحمّل مسؤولية تقديمها وتمويلها وضمان إستمراريتها الدولة، طالما أنها خدمات ضرورية لتسيير حياة المجتمع، كما وجب على الدّولة تقديمها دون تمييز سواء على المستوى الجغرافي أي منطقة (على حساب منطقة أخرى) أو على مستوى الأشخاص (بين تقديمها لشخص دون الآخر) فهي حقّ مكفول على عاتق الدّولة للجميع[70].

فما يمكن ملاحظته أنّ الدولة هي المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين مع مراعاة عدم التمييز فيما بينهم كما وجب عليها ضمان هذه الخدمات وإستمراريتها لأنّ هذه الخدمات تعتبر حجر الزاوي لإستقرار الدولة بطريقة غير مباشرة.

المطلب الثالث:

المقاربة القانونية لمفهوم الخدمة العمومية

يشير مفهوم القانون إلى ثلاث معاني أساسية هي: قاعدة تصنّفها هيئة شرعية تصدر على شكل مرسوم أو قرار، أو أنه مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية أو أنه مجموعة من الإنتظامات والضرورات والعلاقات بين العناصر والظواهر.

وهو إقتراب غلب عليه الوصف، من خلال معيار المشروعية القانونية ومفاهيم أخرى، كالحقوق، الصلاحيات، ووصف الإجراءات القانونية المتبعة مثل وصف البناء القانوني للمؤسسات السياسية[71]

تطوّر مفهوم الخدمة العمومية على الساحة القانونية محافظا على توازن ومفهوم القانون الإداري الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الأفراد حيث أن القانون الإداري لم يعد قانون إمتيازات الإدارة، ولكن مجال مسؤوليات جديدة، ومن جهة أخرى فمحتواه يتغيّر لأن فكرة المصلحة تعرف تضاربات جديدة للإدارة والقوانين، ومن ثمة فالخدمة العمومية تسمح بإعادة توحيد القانون الإداري غير أن الحديث عن

---

[70] آسيا بلخير، مرجع سابق.

[71] عبد العالي عبد القادر، **محاضرات النظم السياسية المقارنة**، جامعة سعيدة، مولاي الطاهر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007-2008، ص.19.

المصلحة العامة يتأرجح للحديث عن الخدمة العامة كنشاط وليس كهدف مقتبس في ذلك من الشرح والتفسير الإصطلاحي لكلمة مصلحة عامة بالفرنسية حيث تقابلها service public وليس Intérêt public [72]

ـ من بين رجال القانون الذي اهتم بمفهوم الخدمة العمومية نجد الفقيه **دوجيه** بحيث يرى أنّ الدول دائما تعرف زيادة في نشاطاتها، بمعنى أنّ الخدمة العامة نشاط مرتبط بالدّولة لذلك رفعت عليها مسؤولية الحفاظ على الحقوق والواجبات وكذا التّمييز بين السّلطات الثلاثة في الدّول، كما أكّد على إختفاء الشرعية على تدخّل الدولة في تقديم الخدمات العامة، وكذا على التعبير بين الإدارة العامة والخاصة، فيحب أن يكون تدخل الدولة في الخدمة العامة يتميز بالموضوعية، كما أنه يشير إلى أنّ إستخدام السلطة العامة (مسؤولين، موظفين، حكوميين)، لا يجب أن يؤدّي مصلحة شخصية بل لديهم واجب إستخدام قوتهم لتنظيم الخدمات العامة وتصميمها بشكل جيد لتكون أساسا لنظرة الدولة، وحسب **دوجيه** الخدمة العامة هي هدف، أي النشاط الذي يجب أن يكون مضمون ومسطر بشكل جيّد من قبل الحكام ليضمن هذا النشاط تحقيق وتطوير الترابط الإجتماعي.[73] والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل الحكومة، فالعقيدة التي أسّس لها هذا المفهوم القانوني بقيت هي العقيدة المرجعية، حيث يولي للدولة مكانة محورية وبالتّالي يعود فقط للسلطة العمومية الوطنية أو المحلية تقرير فيما إذا كان نشاط معين يتوافر على معيار الخدمة العامة، حيث تتولى هذه السلطة تحديد شروط تنفيذه ومراقبته، فالخدمة العمومية تمثل حجر الزاوية للقانون الإداري ذلك كمحصلة للإجتهادات القضائية الإدارية.

ـ إن نشاطات الخدمة العمومية تضم مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظّمة من قبل الدولة:

الخدمات الإدارية مثل: استخراج جوازات السفر أو التسجيل في الحالة المدنية.

خدمات إجتماعية مثل: تلك التي تقدمها المستشفيات.

خدمات صناعية وتجارية: مثل التي تقدمها شركات المياه والكهرباء والغاز [74]

---

[72] رشيد بن عياش، "الخدمة العامة ومدلولها القانوني،" على الرابط : http://www.bwjo.net/vb/archive/index.php/t-35657.html

تم الإطلاع عليه بتاريخ2015/03/07على الساعة23:00.

[73] J,Gughielmi.**Une introduction aux droits du service public**, France : Paris II 199.; P6.

[74] شريفة رفاع، مرجع سابق، ص .6ـ7.

وحسب **دوجيه** الدولة لا تحتكر الخدمة العمومية بالقوة، لأنّها المهندسة للتضامن الإجتماعي كما أنّ المرافق التي تقدّم خدمات عامة هي مرافق ضخمة ليس باستطاعة القطاع الخاص تحمل كافّة أعبائها وخاصّة لتميّز الخدمة العامة بعدّة خصائص يكون القطاع الخاص غني عنها كالربح مثلا.

أيضا تتميز الخدمة العامة بمعيار المنفعة ولذلك وجب عند تقديمها مراعاة معيار:

ـ **معيار المساواة والإستمرارية:** فكل المواطنين لديهم الحق في الإنتفاع من الخدمات العامة المقدمة من طرف الدولة والتي يجب دائما أن تراعي عدم التمييز بين مواطنيها، وكذلك الخدمات العامة هي خدمات ضرورية لإستمرار حياة المواطنين، وبالتالي يجب أن تراعي الدولة في خدماتها العمومية مبدأ الإستمرارية.

ـ **معيار التكييف مع المتغيرات:** إن متطلّبات المواطنين مستمرة ومتنوعة وتتميز بالديناميكية لذلك وجب على الدولة مراعاة تغيّرات البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالخدمات التي تقدمها، ومراعاة في ذلك مثلا التطور التكنولوجي لذلك يجب أن تتكيف هذه الخدمات مع كل ما هو جديد، لتتمكن من سد وإشباع حاجات الجمهور كما يسمح بتطبيق محتوى الخدمة العمومية مع التطوّر التّقني وإحتياجات المستفيد

ـ **المجانية أحيانا:** غالبا تكون الخدمات العامة مجانية وإن كانت بمقابل فتكون بأسعار رمزية لا تعدو أن تكون في مستوى الخدمة المقدمة. [75]

ـ أما فيما يخص المفهوم القانوني الأوروبي للخدمة العمومية فيمكن الإشارة إلى أن تعبير الخدمة العمومية لم يتم إستعماله في المواثيق الأوروبية بل تم إستخدام مفهوم خدمات المنفعة الإقتصادية العامة ونجد عدة إشارات إلى مفهوم خدمات المنفعة الاقتصادية العامة وعلى هامش بعض مبادرات توسيع الإتحاد الأوروبي.

ـ كما نجد إشارة أخرى إلى هذا المفهوم تحت إسم الخدمة العالمية le service univers في إطار إعداد القوانين المنظمة لقطاع الإتصالات وهو يضم الخدمات الأساسية التي يكون حق الإستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنّها تعتبر ضروريّة ومفهوم الخدمة الشّاملة، يرتكز على مبادئ معيّنة منها الشّمولية (أي السماح لكل المستفيدين الوصول إليها بشرط قابلية التغيير).

ـ الإستمرارية (الذي يضمن تقديم خدمة دون إنقطاع وبنوعية محدّدة).

---

[75] آسيا بلخير، مرجع سابق.

ومن وجهة نظر محاسبة الخدمات العالمية لا يمكن تقديمها إلّا بخسارة أو ضمن شروط لا تستجيب للمعايير التّجارية التقليدية، وعليه من الضّروري التّفكير في أدوات وصيغ تضمن تحقيقها مثل:(الدعم، مساعدات...).

فضمن هذا المدخل ينظر إلى الإدارة العامة على أنها عملية فنية يتم الفصل من خلالها بين السياسة والإدارة، حيث ترتكز الحكومة وأجهزتها على العمليات الإدارية في ظل توافر الضوابط القانونية واللوائح التي تتيح لها تنفيذ القانون[76].

[76] شريفة رفّاع، مرجع سابق، ص ص 9 ـ 25 .

خلاصة الفصل:

ممّا سبق نستنتج أنّ الجماعات المحلية في الجزائر ومنذ الإستقلال حظيت بإهتمام كبير من قبل المشرع الجزائري، لتجاوز مختلف الثغرات الموجودة في القوانين السابقة، على إعتبار أنها همزة وصل بين الإدارة المركزية والمواطن، حيث تعمل على الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد والأخذ بعين الإعتبار معاني وأبعاد جديدة تبعا للتطورات السياسية والإقتصادية والمحلية خاصة في ظل مفهوم الحوكمة المحلية فأصبح الإهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية التي تترجم مدى نجاح سياسة الجماعات المحلية، ومن خلال الإطار النظري للفصل يمكن أن نستخلص عدة نتائج حول المضمون نذكر منها:

ـ إن الإهتمام بالجماعات المحلية في الجزائر ليس وليد سنة أو سنتين بل هو حصيلة إهتمام تبلورت منذ بداية الإستقلال.

ـ عرفت الجزائر عدة قوانين ولوائح تنظيمية منظمة لسير الجماعات المحلية منذ الإستقلال حاولت من خلالها سد مختلف الثغرات السابقة.

ـ تعتبر الجماعات المحلية الجزائرية الخلية الأساسية و الفعّالة في الدّولة فهي تعمل على تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق رغبات ومتطلّبات هذا الأخير.

ـ تعمل الجماعات المحلية على تبنّي مفهوم الرّشادة ضمن أولوياتها بهدف تقديم خدمات عامة بكل فعّالية وكفاءة.

ـ أصبح المجتمع المدني فاعلا أساسيا في إتخاذ مجموعة من القرارات في الجماعات المحلية.

ـ تعمل الجماعات المحلية عند تقديم خدمات عامة بناء على مجموعة من المبادئ و الخصائص تجعل هذه الخدمات في متناول الجميع، يستطيع كل مواطن الحصول عليها و هذا بهدف مراعاة المواطنين المهمشين في جميع المناطق.

ـ أصبحت الجماعات المحلية تبدي إهتمام بالغ للمواطن بالنظر إلى وعي هذا الأخير ومطالبته بتقديم خدمات عامة بكل شفافية و نزاهة.

ـ تعمل الجماعات المحلية أكثر على تجسيد مبادئ الرشادة من خلال دورات التكوين للعمال والإهتمام بحضور مختلف الملتقيات والندوات التي تعنى بهذه المواضيع من أجل تطبيق هذه المبادئ.

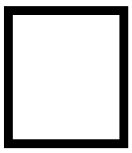
ـ تسعي الجماعات المحلية لتحقيق المصلحة العامة بالدرجة الأولى.

ـ لا يمكن إنكار أن الجماعات المحلية قد قطعت شوطا كبيرا فيما يخص ترشيد الخدمات العامة المقدمة وهذا يشهد له الواقع، ويكون أكثر وضوحا معرفة كيفية ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية في الجزائر من خلال القيام بدراسة ميدانية لتقريب الموضوع إلى الواقع أكثر وهذا ما سيتمّ التطرّق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دراسة حالة – مقارنة بين بلديتي:

" عين الكبيرة والعلمة "



تمهيد:

هـذه الدراسـة تشـمل إحـدى مؤسسـات الجماعـات المحليـة الأكثـر أهميـة علـى المسـتوى الـوطني وهـي البلديـة، بحيـث تعـد الجهـة الأقـرب للمـواطنين والمسـؤولة علـى تقـديم الخـدمات لهـم والسـهر على تلبية متطلباتهم بصفة مباشرة.

وبهدف توضيح واقع ترشيد الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية قمنا بدراسة ميدانية لكل من بلدية العلمة وعين الكبيرة الواقعتين بولاية سطيف وهي ولاية جزائرية تقع في شرق الجزائر، تحمل عاصمتها نفس الاسم : مدينة سطيف، تقع على بعد 300 كلم شرق الجزائر العاصمة، وتعتبر إحدى أهم المدن، فهي ثاني ولاية بعد ولاية الجزائر من حيث الكثافة السكانية، ويطلق عليها الجزائريون في الغالب عاصمة الهضاب العليا.[77] و وفي إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على كل من الموظفين والمواطنين، وإجراء جملة من المقابلات مع المسؤولين للتعريف بالبلديتين، طريقة تقديم الخدمة بالبلديتين، وكذلك آليات ترشيد الخدمة العمومية وأهم المعيقات والعراقيل التي تواجههم.

.....

[77] موسوعة ويكيبيديا، ولاية سطيف على الرابط:
http:// av.wikipedia.org/wik.setif-algérie.
تم الاطلاع عليه بتاريخ: 26 مارس 2015 على الساعة 13: 55

المبحث الأول:

مسح شامل لبلدية عين الكبيرة

تم إختيار بلدية عين الكبيرة كعينة دراسة من ولاية سطيف، وتم الإعتماد في جمع المعلومات على الإستبيان والمقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي، حيث تمت المقابلة مع الموظفين بالبلدية، وتم أيضا توزيع الإستبيان على موظفين ومواطنين، وعن الإستبيان الذي تم إسترجاعه قدر بـ 50 إستبيان بعد إستبعاد كل إستبيان غير صالح.

المطلب الأول

معلومات دقيقة حول البلدية

تعتبر بلدية عين الكبيرة إحدى بلديات ولاية سطيف، وتعد من أقدم المدن على مستوى القطر الجزائري، فحسب الآثار الموجودة تعود نشأتها إلى الحقبة الرومانية والتواجد الروماني بالجزائر في القرن الأول من الميلاد.

تقع بلدية عين الكبيرة شمال شرق مقر ولاية سطيف، تبعد حوالي 27 كلم عن الولاية وبـ 330 كلم عن شرق العاصمة الجزائر، وتبعد بـ 100 كلم عن ولاية جيجل، تحدها من الشمال بلديتي سرج الغول وبابور، ومن الشرق الدهامشة، ومن الغرب عموشة، ومن الجنوب الغربي أولاد عدوان، ومن الجنوب بني فوده، ويبلغ عدد سكان البلدية حسب إحصائيات 2008ب: 50401 نسمة/كم مربع، عن مساحتها فتقدر بـ 73 كلم مربع (195,92)، ويبلغ متوسط الإرتفاع عن سطح البحر بـ 1000 م وبمناطق أخرى يفوق 1500 م.(أنظر للملحق رقم:04).

أما عن مقر البلدية فيقع وسط المدينة يحده من الجهة الشمالية شارع الشهداء، ومن الجهة الشرقية شارع لقديم مبارك ومن الجهة الغربية شارع حجاجي الشريف وأمام بعض المصالح الأخرى على غرار وكالة القرض الشعبي البلدي وهناك أيضا شوارع فرعية تؤدي إلى مكان المقر كشارع حجاجي الشريف، شارع 08 ماي 1945.(أنظر للملحق رقم 05)

وعن المساحة الكلية لمقر البلدية بما فيها موقف السيارات فتقدرب: 1930مترمربع، عدد الطوابق بها 03 طوابق إضافة إلى الطابق الأرضي.

بها 26 مكتب.

1 أرشيف.

2 مستودع.

أما عن عدد العمال بالبلدية فيقدر بـ 325 موزعين كالتالي:

80 موظف.

160 متعاقد.

6 مؤقتين.

79 متعددي الخدمات

***<u>الجدول رقم 01</u>*: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

	عين الكبيرة	
الجنس	**تكرار**	**النسبـــــة %**
ذكر	31	%62
أنثى	19	%38
المجموع	50	%100

من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، نجدأن نسبة الذكور العاملين بالبلدية تقدر بـ62 %، أما نسبة الإناث تقدر بـ 38%، وذلك يبين أن نسبة الذكور متفوقة على نسبة الإناث بالبلدية.

الجدول رقم 02: **يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن**

	عين الكبيرة	
السن	**تكرار**	**النسبـــــة %**
من 18 إلى 25 سنة	10	%20
من 25 إلى 30 سنة	12	%24
فوق 30 سنة	28	%56
المجموع	50	%100

الجدول رقم 03: **يوضح المستوى العلمي بالنسبة لأفراد العينة**

	عين الكبيرة	
المستوى العلمي	**تكرار**	**النسبـــــة %**
متوسط	6	%12
ثانوي	10	%20
جامعي	33	%66
بعد التدرج	1	%2
المجموع	50	%100

***الجدول رقم 04*: يوضح سنوات الخبرة التي يتمتع بها الموظفين بالبلدية**

	عين الكبيرة	
سنوات الخبرة	**تكرار**	**النسبـــــة %**
أقل من 5 سنوات	15	%30
أكثر من 5 سنوات	14	%28
10 سنوات فما فوق	21	%42
المجموع	50	%100

من خلال الجداول السابقة التي توضح توزيع أفراد العينة حسب السن والمستوى التعليمي والخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة نلاحظ أن الأفراد الذين تفوق أعمارهم عن 30 سنة تقدر بـ 56%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة فتقدر بـ 24%، ونسبة 20%عبرت عن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم مابين 18إفى25سنة، وفيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن نسبة66%عبرت عن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى جامعي، ونسبة42% تمثل الموظفين الذين يتمتعون بخبرة لأكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على أن البلدية تسهر على توظيف ذوي الخبرات والمؤهلين لتقديم الخدمات جيدة وبمستوى آداء عالي للمواطنين.

1. الجانب التنظيمي للبلدية:

يتشكل الجانب التنظيمي لبلدية عين الكبيرة من مجموعة أحزاب سياسية وجمعيات ومرافق عامة، وسنتطرق فيما يلي إلى كل تنظيم على حدى حيث نجد:

1-1- الأحزاب السياسية:

تظم بلدية عين الكبيرة 4 أحزاب سياسية وهي:

- حزب جبهة التحرير الوطني
- حزب العمال
- حزب التجمع الديمقراطي
- حزب الجزائر الخضراء.

1-2. الجمعيات:

يبلغ عد د الجمعيات حوالي 30 جمعية موزعة على عدة مجالات نذكر منها:

أ- جمعيات ثقافية: مثل جمعية إقرأ الكبرى لطلاب العلم، جمعية الأمل الثقافية الشبانية لتطوير وتنشيط الشباب.

ب- جمعيات دينية: الجمعية الدينية لمسجد بلال بن رباح، الجمعية الدينية إبن سينا، الجمعية الدينية علي بن أبي طالب.

ت- جمعيات رياضية: كالنادي الرياضي للهواة "النجم الصاعد"، النادي الرياضي للهواة "الاتحاد الرياضي".

ث- جمعيات إجتماعية: مثل جمعية الحياة لرعاية مرضى السكري، جمعية الأمل للمعاقين حركيا، جمعية الإشراقة الخيرية.

1-3. المرافق العامة:

تضم بلدية عين الكبيرة مجموعة من المرافق العامة، إدارية، صحية، مالية، أمنية، رياضية، ومدرسية نذكر منها:

- المرافق الإدارية: البلدية، الفرع البلدي سياري خليفة، الدائرة...

- المرافق الصحية: على غرار المستشفى العمومية الإستشفائية شغوب عبد الله، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية معماش السعيد...

- المرافق المالية: مثل البريد والمواصلات، مديرية الضرائب، البنك...

- المرافق الأمنية: مثل فرقة الدرك الوطني 2، الأمن الحضري.

- المرافق الرياضية: مثل المركب الرياضي الجواري بيبراس سعيد، الملعب البلدي، قاعة متعددة الرياضات...

- المرافق المدرسية: وتوجد بها 15إبتدائية، 4 إكماليات، ثانويتين، التكوين المهني...

2 . الهيكل الإداري البلدي للبلدية:

عن الهيكل الإداري البلدي لبلدية عين الكبيرة فيتشكل من:

2-1- رئيس المجلس الشعبي البلدي: وهو السيد رابح لقديم والمنتمي لحزب جبهة التحرير الوطني ونتيجة للتحالف مع الأحزاب الأخرى حصل على 6 مقاعد في المجلس، وترأس البلدية في العهدة الأولى من سنة 2002-2007 والعهدة الثانية من 2012-2017 حاليا.

وهو يمثل الهيئة التنفيذية في البلدية وله عدة صلاحيات ومهام ونذكر منها:

- المشاركة في توزيع السكنات الريفية، وعضو رئيسي في تسليم السكنات التساهمية والاجتماعية.

- كما أن الرئيس يحضر معظم الأعياد الوطنية ويحرص على إحيائها بكل رسمية وتنظيم.

- إبرام عقود إقتناء الأملاك وعقود بيعها.

- تسيير إرادات البلدية والمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها بالإضافة إلى مختلف الصلاحيات التي ينص عليها قانون البلدية.

2.2. الأمين العام: وهو السيد جاب الله مبروك.

ـ الأمانـــة الخاصـــة: (أمانـة رئـيس المجلـس الشـعبي البلـدي) وهـو مكتـب مكمـل لمكتـب رئـيس المجلس الشعبي وتتعلق مهامه بأعمال رئيس المجلس.

. الأمانة العامة: تختص بأمانة المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى التنشيط والتنسيق مع مختلف مصالح البلدية، كما تقوم بتسيير المصالح المشتركة مثل البريد، الاتصالات..

2-2-1 هياكل العمل الإدارية:

. مصلحة المالية والنشاط الإقتصادي: مصلحة مكلفة بمالية البلدية بمفهومها الشامل وهي تتكون من ثلاثة مكاتب:

. مكتب المالية والميزانية: يهتم بإعداد ميزانية البلدية والسهر على تنفيذها.

. مكتب الصفقات وممتلكات البلدية: يقتصر دوره في إبرام كل صفقات البلدية ومتابعة تسيير كل ممتلكاتها.

. مكتب المحاسبة: القيام بكل العمليات المحاسبية الضرورية لإستثمار نشاط البلدية

. مصلحة المستخدمين: المكلفة بتسيير الموارد البشرية لهذه البلدية، بالإضافة إلى تكوين وتحسين مستوى العمال.

. مصلحة التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية: وتتكون من فرعين

. فرع التنظيم والشؤون العامة: وهو يتكون من:

- ✓ **مكتب التنظيم العام:** يهتم بملفات بطاقات التعريف الوطنية...
- ✓ **مكتب الحالة المدنية:** يهتم بتسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج...
- ✓ **مكتب الخدمة الوطنية:** يهتم هذا المكتب بإحصاء شباب الخدمة الوطنية...
- ✓ **مكتب الانتخابات:** وهو المكلف بمتابعة بطاقات الناخبين والتسجيل والشطب...
- ✓ **مكتب المنازعات:** يهتم بالقضايا المطروحة أمام المحاكم الابتدائية ومجلس القضاء ومجلس الدولة التي تكون فيها البلدية طرفا في النزاع...
- ✓ **فرع الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:** ويتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

- **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يهتم بمسك بطاقات المعوزين، بطاقات البطالة...

مكتب الشؤون الثقافية والرياضية: يهتم بتنظيم المهرجانات والحفلات وكذلك إحياء الأعياد الدينية والوطنية...

- **مكتب حفظ الصحة:** مراقبة المطاعم، مجمعات المياه التابعة للمؤسسات التعليمية والخدماتية...
- **مصلحة الأرشيف**

2.2.2. **هياكل العمل التقني:** وتتكون من مصلحتين هما:

✓ **مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة والصيانة:** إعداد البطاقات التقنية لمختلف المشاريع التنموية ومعاينة المشاريع البلدية وصيانة المدارس...

✓ **مصلحة التعمير والإحتياطات العقارية والطرقات:** مكلفة بالتخطيط الحضري وإعداد رخص البناء[78]..

(أنظر للملحق رقم 07)

2. 3. المجلس الشعبي البلدي: يتكون من 19 عضوا يتشكل لمدة 5 سنوات (العهدة الانتخابية)، يعقد دورات عادية، فآخر دورة عادية عقدها في 26 جانفي 2015 .

له دورات استثنائية كان آخرها في 1 مارس 2015 من تاريخ القيام بالدراسة من أجل المصادقة على مشاريع صندوق التضامن والضمان الاجتماعي في الجماعات المحلية، والتي طلب تحديد 5 مشاريع تنموية أولوية كحد أدنى، و10 مشاريع كحد أقصى في مدة 10 أيام والتي ألزمت المجلس بعقد دورة إستثنائية لأن المدة المحددة لا تتعدى 15يوما.

أعضاء المجلس الشعبي البلدي:و يتكون من

6 مقاعد لحزب جبهة التحرير الوطني

2 مقاعد لحزب العمال.

8 مقاعد لحزب التجمع الوطني الديمقراطي.

3 مقاعد لحزب الجزائر الخضراء.

لجان المجلس الشعبي البلدي 4 لجان وهي:

❖ لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية.

---

[78] مارس 2015 على الساعة 10:00 صباحا. 19 مقابلة أجريت مع السيدة نادية مزيمش، **مسؤولة عن مصلحة الأرشيف بالبلدية**، يوم

- ❖ لجنة المالية والإستثمار.
- ❖ لجنة الصحة والبيئة.
- ❖ لجنة البناء والتعمير.

وكل لجنة تضم رئيس اللجنة ونائب الرئيس وأعضاء مساعدين مثل:

- ❖ لجنة المالية والإستثمار
- ❖ رئيس: مرزوقي صبرينة.
- ❖ نائب: رشيد مساحلي.
- ❖ أعضاء: قليل محمد/ بن شيخ جمال/ رياش محفوظ[79]

المطلب الثاني

واقع الخدمة العمومية المقدمة بالبلدية

نتطرق في هذا المطلب إلى واقع الخدمة العمومية التي تقدمها بلدية عين الكبيرة للمواطن وسنحاول من خلاله إبراز الواقع بناء على نتائج الاستبيان المقدمة لكل من المواطن والموظف، لدراسة هذا الوضع ببعديه الإجابي والسلبي.

الجدول رقم 01: **يوضح مستوى الخدمات العمومية المقدمة بالبلدية**

	عين الكبيرة	
المتغير	**تكرار**	**النسبـــــة %**
جيد	10	%20
حسن	24	%48
متوسط	11	%22
دون المتوسط	5	%10
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نتوصل إلى أن أغلب المستجوبين بنسبة 48% في بلدية عين الكبيرة كانت إجابتهم بأن الخدمة العمومية التي تقدمها البلدية حسنة، ونسبة 22% كانت متوسطة، يعني أن الإجابات

[79] مقابلة أجريت مع السيدة نادية،مزيمش. **مسؤولة من مصلحة الأرشيف بالبلدية**، يوم 22 مارس 2015 على الساعة 09:30.

كانت محصورة بين الحسن والمتوسط في مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية، وهذا لأن معظم الإجابات التي ربطت بحسن أرجعت إلى جملة من التسهيلات التي كرستها البلدية، كسهولة التواصل مع الموظفين والحصول على الخدمة في أقل وقت، أما عن معظم الإجابات التي ربطت بأن الخدمة العمومية المقدمة في وضع متوسط فقد أرجعوها إلى نقص الإمكانيات والتأطير والتكوين الدوري للموظفين، وكذلك إلى نوع من التسيب والتداخل الوظيفي.

الجدول رقم 02: **يوضح درجة الشفافية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين**

	عين الكبيرة	
المتغير	**تكرار**	**النسبـــــة %**
نعم	10	%20
لا	17	%34
أحيانا	23	%46
المجموع	50	%100

توضح نتائج الجدول أن أغلب المستجوبين ببلدية عين الكبيرة بنسبة 46% كانت إجاباتهم بأحيانا، أي لم يؤكدوا أن هناك شفافية مطلقة بالبلدية، كما أنهم لم ينفوا وجودها في الخدمات المقدمة، ومن خلال مقابلاتنا مع مختلف المواطنين فقد ربطوها بنوع الخدمة المراد الحصول عليها، فهناك خدمات تقدم ويتم الحصول عليها بكل شفافية على عكس بعض الخدمات الأخرى.

الجدول رقم 03: **يوضح مدى وجود تفشي ظاهرة الفساد على مستوى البلدية.**

	عين الكبيرة	
المتغير	**تكرار**	**النسبـــــة %**
نعم	19	%38
لا	5	%10
أحيانا	22	%44
ممتنع	4	%8
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة 32% تعبر على أن هناك تفشي لظاهرة الفساد بالبلدية، أما نسبة 14% فأكدوا على إنعدام ظاهرة الفساد في الخدمات المقدمة للمواطن، أما حصة 44% من نتائج الإستبيان فقد رجحت لأحيانا لأنها ربطت بطبيعة الخدمات المقدمة من طرف البلدية، وعبرت نسبة 10% على الأفراد الذين إمتنعوا عن الإجابة على هذا السؤال.

الجدول رقم 04: **يوضح طبيعة الفساد السائد في البلدية**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبـــــة %**
رشوة	3	% 15.78
محاباة	12	%63.15
اختلاس	2	%2.63
تزوير	0	%0
ممتنع	2	%7.89
المجموع	19	%100

فيما يخص الإجابات التي عبرت على أن هناك تفشي لظاهرة الفساد بالبلدية فقد أكدوا أنها تكمن بنسبة 63.15% في المحاباة، بحيث أكد معظم المواطنين بأن ظاهرة المحاباة موجودة بدرجة عالية في مختلف وحدات البلدية بداية من إستخراج وثائق الحالة المدنية إلى غاية مقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأيام المخصصة للمواطنين، ومن خلال مقابلة جمعتنا مع المواطنين أكدوا أنهم يتواجدون في طوابير الإنتظار مدة يوم كامل دون الحصول على متطلباتهم، في حين هناك مواطنون يحصلون على كل متطلباتهم في غضون دقائق، وأحيانا دون تكبد عناء الحضور أصلا.

1. طريقة العمل في البلدية

سنحاول في هذا العنصر إبراز الطرق التي تنتهجها البلدية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين محاولين توضيح هل تتماشى هذه الطرق وآلياتها مع متطلبات العصر وما يشهد من تطورات علمية وتكنولوجية؟

ومن خلال نتائج الإستبيان الموزعة على العمال والموظفين بالبلدية تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم 05: **يوضح طريقة العمل في تقديم الخدمات العمومية**

	عيـــن الكبيـــرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
تقليدية	6	%18
إلكترونية	41	%82
المجموع	50	%100

تعبـر نسـبة 82% علـى أن الطـرق التـي تتبعهـا البلديـة فـي تقـديم الخـدمات هـي طـرق إلكترونيـة، وهـذا تماشـيا مـع التطـورات التكنولوجيـة والعلميـة الحاصـلة والمسـتجدة لأن معظـم إحتياجـات المـواطنين تتطلـب التلبيـة السـريعة بأقصـر مـدة زمنيـة ممكنـة، وأيضـا تفاديـا لإرهـاق المـواطن مـن خـلال تنقلـه مـن مكـان إلـى آخـر بغـرض تحقيـق إحتياجاتـه، وهـذا فـي إطـار كسـب

رضا المواطن، وأكيد أن هذا لا يتحقق إلا من خلال إنتهاج سبل الإدارة الإلكترونية، وبناء أيضا على ملاحظاتنا الشخصية من خلال التنقل من مكتب إلى آخر عند القيام بدراسة لاحظنا أن معظم المكاتب مجهزة بتجهيزات إلكترونية حديثة ومتطورة بداية من قسم الحالة المدنية(بحيث أن كل الوثائق: شهادة ميلاد، شهادة إقامة ...تستخرج إلكترونيا)، في حين عبرت نسبة 18% على أن طرق تقديم الخدمات هي طرق تقليدية بناء على أن هناك خدمات لا تزال تقدم بطرق تقليدية على غرار التسجيل مثلا في الحصول على قفة رمضان أو التسجيل في الحصول على البناء الريفي...

<u>الجدول رقم 06:</u> **يوضح مدى ضمان القوانين واللوائح التنظيمية المتجددة المتبعة لتنظيم سير العمل وتقديم الخدمات العمومية**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	30	%60
لا	2	%4
أحيانا	18	%36
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الإجابات التي جمعت من عينة الدراسة عبرت على أن القوانين واللوائح التنظيمية المتجددة التي تنتهجها البلدية تضفي دائما السير الحسن للعمل وتقديم الخدمات التي يطلبها المواطن لأن الهدف الأسمى للبلدية دائما هو إيجاد أحسن وأنجع الطرق من أجل تقريب الإدارة أكثر من المواطن، وكل قانون جديد يحاول تفادي الثغرات التي كانت موجودة من قبل.

في حين نجد أن نسبة 38 **%** عبرت على أن هذه القوانين **و**اللوائح أحيانا تهدف لضمان السير الحسن للعمل وتقديم الخدمة وأحيانا أخرى تكون مجرد قوانين غير كفيلة بذلك ونلاحظ أن نسبة 4% فقط عبرت على أن هذه القوانين لا تضمن السير الحسن للعمل وتقديم الخدمة.

2. التجهيزات الموجودة بالبلدية

سنحاول من خلال نتائج الإستبيان أيضا التطرق إلى دراسة مختلف التجهيزات الموجودة في البلدية من حيث مسايرتها للتطورات التكنولوجية، وتغطيتها لمختلف وحدات وأقسام البلدية، وكذا قدرتها على تلبية مختلف إحتياجات السكان، ونبدأ بـ:

<u>الجدول رقم 07:</u> **مدى توافق التجهيزات المستعملة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة.**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	39	%78
لا	0	%0
أحيانا	11	%22
المجموع	50	%100

تعبر نسبة 78% على أن التجهيزات التي تمتلكها البلدية تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة لأن البلدية من فترة إلى فترة أخرى تتزود بتجهيزات عديدة ومتطورة على التجهيزات التي كانت موجودة من قبل وهذا ما لاحظناه عند قيامنا بالدراسة، في حين نجد أن نسبة 22% عبرت على أحيانا لأن البلدية لا تزال تفتقر بالرغم من الجهود المبذولة إلى بعض التجهيزات المتطورة مع التأكيد على أن البلدية تحظى ببعضها.

الجدول رقم 08: **يوضّح مدى توفر الأجهزة في كلّ مكاتب وأقسام البلدية**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	32	% 64
لا	10	% 20
نوعا ما	08	% 16
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ نسبة 64 % تعبر على أنّ مختلف التجهيزات (مكاتب، أجهزة كومبيوتر،...) متوفرة في كلّ أقسام ومكاتب البلدية في حين نجد أنّ نسبة 20% فقط عبّرت على أنّ مكاتب وأقسام البلدية لا تتوفر على نفس التجهيزات بل هناك تفاوت بين مختلف المصالح وخاصة ما تعلق منها بالأجهزة الإلكترونية.

ومن خلال مقابلة أجريناها مع المسؤول عن التجهيزات الموجودة بالبلدية السيّد لعمارة جمال أكّد لنا أنّ هذه الأجهزة تتوزّع حسب حاجة وأهمّية كلّ قسم فهناك أقسام تستوجب أن تتوفر بها مختلف الأجهزة على عكس بعض الأقسام الأخرى وهو لم ينفي أنّ الأقسام الأخرى ليست بحاجة، بل ربطها بأولوية كلّ قسم وميزانية البلدية المخصّصة للتجهيزات.[80]

[80] مقابلة أجريت مع السيد جمال، لعمارة. **مسؤول عن قسم التجهيزات بالبلدية**، يوم16 مارس 2015، على الساعة 09:00.

الجدول رقم 09: **يوضّح مدى كفاية الأجهزة الموجودة بالبلدية في تلبية كامل المتطلبات**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	18	% 36
لا	5	% 10
نوعا ما	27	% 54
المجموع	50	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 36 % تعبر على أنّ التجهيزات الموجودة بالبلدية كفيلة بتغطية كامل المتطلبات لأنها متطوّرة ومتوفّرة بالقدر المطلوب في حين نجد أنّ نسبة 54 % عبّرت بنوعا ما، لأنّ الخدمات اليومية التي تقدّمها البلدية كثيرة ومتعدّدة وبالتالي يصعب الحكم على أنّ هذه التجهيزات كفيلة بتغطية كامل المتطلبات، يعني لا يمكن إنكار أنّ هذه التجهيزات تلبي بعض الخدمات ولكنّها تعجز عن تلبية بعضها الآخر.

المطلب الثالث

مداخيل البلدية

سنحاول في هذا المطلب التطرّق إلى مختلف المداخيل التي تعتمد عليها بلدية عين الكبيرة في ميزانيتها كما سنحاول أيضا التطرق إلى الوضع المالي للبلدية، وذلك من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول قسم المالية السيد كمال لعلامي حول مداخيل البلدية فقدّم لنا مختلف المصادر التي تتحصّل منها البلدية على مداخيلها وهي:

- **المداخيل الجبائية:** تتحصّل عليها من مديرية الضرائب يعني الضرائب الناجمة عن سحب رخص السياقة مثلاً، الضرائب الناجمة عن القيام ببعض التجاوزات وغيرها.
- **منح معادلات التوزيع:** الصندوق المشترك للجماعات المحلّية وهذا الصندوق يقدّم إعانات لمختلف البلديات سواءً كانت بلديات غنية أو فقيرة لكنه يعطي الأولوية للبلديات الفقيرة على الغنية لتتمكّن هذه الأخيرة من تسيير شؤونها ولا تقع في عجز مالي، لكن بلديتنا نادرا ما تستفيد من معادلات التوزيع.

- **تعـويض نـاقص للقيمـة الجبائيـة:** وهـو مبلـغ تحصـل عليـه البلديـة بعـد إلغـاء الـدفع الجزافـي بقانون المالية وتخفيض نسبة الرسم على النشاط المهني من 2.5 إلى 2 %
- **إعانـات الدولـة والجماعـات المحلّيـة:** وهـي إعانـات تحصـل عليهـا البلديـة مـن الدولـة أو الولايـة مـن أجـل رفـع أجـور العمـال مـثلاً، أو صـيانة أمـلاك البلديـة أو أيضـا مـن أجـل إقتنـاء عتـاد وتجهيزات جديدة وهذه الإعانات تختلف من فترة إلى أخرى.
- **المبلـغ العائـد مـن تـأجير البلديـة:** و توجـد بالبلديـة أكيـد عديـد مـن المحـلات التجاريـة وأيضـا سـكنات وغيرهـا والبلديـة تتلقـى مبلـغ مـالي مقابـل تـأجير هـذه المحـلات والسـكنات مـن أصـحابها المؤجرون لها.
- المبلغ العائد من حقوق كراء الملعب البلدي الموجود على مستوى البلدية.
- حقوق النقل المدرسي التي تدفع في بداية كلّ موسم دراسي وهي مبالغ رمزية.
- **حقـوق اسـتغلال المكتبـة البلديـة:** توجـد بالبلديـة مكتبـة مـزوّدة بقاعـة أنترنـت وقاعـة للكتـب والمطالعـة فمقابـل الإسـتفادة مـن خـدمات هـذه المكتبـة تـدفع مبـالغ ماليـة تُصـبّ فـي حسـاب البلدية.
- **المبلـغ العائـد مـن المسـاهمة فـي تـدهور الطـرق:** شـق الطريـق أو الحفـر فـي الطريـق مـن طـرف المـواطن مـن أجـل إيصـال مـثلا شـبكة الميـاه الصـالحة للشـرب أو الغـاز، الكهربـاء...، تكون مقابل مبالغ مالية تصب في حساب البلدية.
- **المبلغ العائد من كراء أماكن التوقيف:** السوق الأسبوعي، كراء حضائر السيارات..
- كراء المساحات الخاصة بالمعارض.
- المبلغ العائد من بيع المنتوجات والخدمات.
- **المبلـغ العائـد مـن النسـب الهـوائي:** أي أجهـزة إلتقـاط شـبكات الهواتـف مـثلاً التـي عـادة مـا نجـدها منصـوبة فـوق أسـطح المنـازل أو غيرهـا مـن السـطوح مثـل شـبكات جـازي، مـوبيليس، نجمة...
- **المبلغ العائد من رخص البناء.**
- **المبلـغ العائـد مـن حقـوق الأفـراح:** عنـد القيـام بعقـد قـران بالبلديـة يكـون مقابـل مبلـغ مـالي معيّن وهذه المبالغ يتمّ توزيعها على الفقراء والمعوزّين والمساكين بالبلدية.
- **المبلـغ العائـد مـن رسـوم الـذبح** :بحيـث يوجـد بالبلديـة مذبحـة واحـدة تـأجر مقابـل مبـالغ ماليـة تقدّر بـ 200 مليون للسنة).
- بالإضافة أيضا إلى: الهبات، الإعانات الخارجية...

وأكّد لنا السيد كمال لعلامي أنّ ميزانية البلدية في وضع مريح ولم تقع في عجز مالي نهائياً، بل دائما تبني وارداتها مع مداخيلها.

وبالنسبة للمداخيل قال أنّها كافية ومتماشية وتغطي مختلف متطلّبات المواطنين مقارنة بالكثافة السكانية للبلدية ؛ كما أنّ البلدية لا تكلّف مثلاً نفسها إقتناء تجهيزات جديدة لا تتناسب مع ميزانيتها كما أنّ مختلف المداخيل المذكورة تمكّن البلدية من السير في وئام وتوافق مع متطلّباتها و فق التسيير الجيد.[81]

[81] يوم 17 مارس 2015،على الساعة 14:30. مقابلة أجريت مع السيد كمال، لعلامي. **المسؤول عن قسم الميزانية**،

المبحث الثاني

آليات ومعيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية

على غرار كل بلديات الجزائر تسعى بلدية عين الكبيرة إلى تبني مفهوم الرشادة وتطبيق مختلف معاييره ومؤشراته في إطار ترشيد الخدمة العمومية المقدّمة وسنتطرق إلى هذه النقطة من خلال إعتمادنا على الإستبيان والمقابلة محاولين توضيح أهمّ النقاط التي تعتمد عليها البلدية في إطار ذلك.

المطلب الأول

الجـــانـــب الإداري

في هذا المطلب سنحاول توضيح وشرح مختلف الطرق التي تنتهجها البلدية فيما يخص الجانب الإداري، من أجل ترشيد خدماتها العمومية ومن خلال نتائج الإستبيان والمقابلة بحيث نجد أنّ:

فيما يخص التخطيط ومن خلال نتائج الإستبيان توصّلنا إلى أنّ مختلف أفراد العيّنة أكّدوا أنّ البلدية أصبحت تولي أهمّية بالغة لموضوع التخطيط وأجمعوا على أنّه أصبح هناك تخطيط جد محكم في كلّ مشروع يراد إنجازه سواء كان على المستوى القريب أو البعيد، ولاحظنا من خلال الإجابات التي تحصّلنا عليها أنّ التخطيط الجيدّ والمحكم يكون بدرجة كبيرة فيما يخص المشاريع التنموية وأيضا الخدماتية التي تقدّمها البلدية وتكون ذات أولوية عند المواطن، فيسعى موظفو البلدية في كلّ مصالحها أن يقدّموا خدمات وفق نمط ممنهج، مخطط بطريقة جيّدة من مختلف المصالح هذا فيما يخص نتائج الاستبيان .

أمّا عن المقابلة التي جمعتنا مع السيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي رياش محفوظ فقال لنا أنّه في إطار ترشيد الخدمة العمومية أصبح واجب علينا أن ندرس كلّ خطوة كما نقوم بتحديد إلى أين نريد أن نصل؟و ما هي إمكانياتنا وحظوظنا في ذلك؟ مع الأخذ بعين الإعتبار كلّ العوامل التي تساعدنا على ذلك ومختلف المعوّقات التي من الممكن أن تقف حاجز وتحُول دون تحقيق الأهداف التي خططنا لها.

إنّ أوّل شـيء فيمـا يخـص التخطـيط فـي إطـار ترشـيد خـدماتنا العموميـة يحـتم علينـا القيـام بدراسـة معمّقـة حـول المشـروع أيّـاً كـان المهـمّ أن يكـون الهـدف مـن وراء هـذا المشـروع هـو تحقيـق خدمـة عامـة للمـواطنين وهـذه الدراسـة تتطلّـب الإحاطـة بكـلّ المعلومـات وأيّ نقطـة سـواء كانـت كبيرة أو صغيرة عن الموضوع.[82]

أيضـاً الأخـذ بعـين الاعتبـار وبالدرجـة الأولـى ميزانيـة البلديـة خاصـة أنّ البلديـة لهـا مـداخيل مقبولـة فقـط أي ليسـت بالجيّـدة التـي تجعـل البلديـة ثريـة وبالتـالي أيّ خدمـة تريـد البلديـة تقـديمها يجـب أن تربطهـا وتركّـز علـى ميزانيتهـا وألاّ تـؤثر هـذه الخدمـة الجديـدة علـى بـاقي الخـدمات الأخـرى أو إدخـال أيّ خلـل فـي ميزانيتهـا، وكـذا تحديـد الوسـائل الكفيلـة بـذلك، فمـن غيـر الممكـن السـعي لترشـيد خـدماتنا العموميـة دون الأخـذ بعـين الإعتبـار الوسـائل الماديـة الكفيلـة بـذلك وكـلّ هـذه الأمـور يجـب أن تـتمّ عـن طريـق المشـاركة بـين مختلـف المسـؤولين والمـوظفين والإطـارات بالبلديـة وأيضـا بكـلّ شـفافية فـي الدراسـة لأنّ التخطـيط يشـمل مختلـف مسـتويات البلديـة، وكـلّ المسـؤولين فـي البلديـة يخطّطـون لمشـاريع عامـة خاصـة بالبلديـة ككـل وبعـدها كـل مصـلحة وفـرع يختص بالمشروع الذي يدخل في نطاق إختصاصاته وصلاحياته.

أمّـا فيمـا يخـص التنظـيم فأكّـد لنـا أيضـا أن البلديـة تسـير وفـق تنظـيم محكـم وجيـد وبمـا أنّنـا نسـير فـي إطـار تبنـي مفهـوم الرشـادة نسـعى جاهـدين إلـى السـير وفـق طـرق منظمـة، وهـذا تفاديـا للتـداخل الـوظيفي بـين وحـدات البلديـة فكـل مصـلحة لهـا إختصاصـات محـدّدة لا تسـتطيع التـدخّل فـي صـلاحيات المصـلحة الأخـرى وأيضـا لنجنّـب المـواطن التنقـل بـين مختلـف مكاتـب البلديـة مـن أجـل تلبيـة إحتيـاج واحـد، بحيـث أصـبح يوجـد بكـل قسـم مسـؤول ينظم سـير العمـل المنـوط بـه وهـذا فـي إطـار ترشـيد الخدمـة العموميـة ومكافحـة التـداخل والازدواج الـوظيفي، ونضـمن أن تكـون هنـاك مشاركة من أجل الإلمام بمختلف متطلبات وإحتياجات المواطنين كيف ذلك؟

يعنـي لمّـا كـل مصـلحة تقـدّم خدمـة تختلـف عـن الخدمـة التـي تقـدّمها بـاقي المصـالح وبكـل نظـام فأكيـد سـتوفق البلديـة فـي تقـديم أكبـر قـدر مـن الخـدمات لتغطيـة إحتياجـات المـواطنين ونشـير إلـى

---

[82] مقابلة أجريت مع السيد محفوظ ،رياش. **نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي**، يوم17 مارس 2015.

أنّ لكلّ مصلحة إختصاص معيّن، لكن هذا لا يعني أنّ كلّ قسم قائم بمعزل عن الآخر، لا بل نركّز على أن يكون هناك تنسيق بين مختلف هذه المصالح في البلدية كما يجب أن يكون التنسيق مع مصالح خارج البلدية من أجل تحقيق أهداف أحسن لأنّه عندما يكون هناك تنسيق سوف نتفادى الإنطوائية وبالتالي نتوجّه إلى إكتشاف تقنيات جديدة لم تكن موجودة على مستوى بلديتنا فمثلاً مصلحة الصفقات بالبلدية هي مصحة تعمل بالتنسيق مع مصالح خارج البلدية على غرار مصلحة الرّي، البناء والتجهيزات العمومية، الديوان الوطني للتطهير... وكذلك نفس الشيء لباقي المصالح الأخرى على غرار مكتب عقود الزواج....[83]

أمّا فيما يخص الرقابة وبناءاً على نتائج الإستبيان فقد أجمعت كلّها على أنّها توجد رقابة شديدة على مختلف مصالح البلدية من أوّل قسم إلى آخر قسم سواءً كانت رقابة داخلية أو خارجية، رقابة على الأشخاص أو الأعمال. ففيما يخص الرقابة الداخلية تكون من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي ولجان خاصة بالمراقبة وكذا رؤساء المصالح أمّا فيما يخص الرقابة الخارجية فتكون من طرف الولاية والدّائرة، و بخصوص الرقابة على الأشخاص من حيث أداء العمل، الإنضباط في أدائه وإحترام أوقات الدخول والخروج بحيث أصبح يُعتمدّ في ذلك على البصمة الإلكترونية (في إطار السير نحو الإدارة الإلكترونية)، وبخصوص الرقابة على الأعمال فتكون رقابة قبلية وبعدية على الأعمال التي يقوم بها الموظف في تقديم خدمة عمومية، وهذا في إطار السير لترشيد الخدمات العمومية.

وقد أكّد لنا السيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي أنّ للرقابة دور مهمّ في إنضباط الموظفين وأداء الخدمات بما يحقّق رغبة المواطنين وخاصة ما يكون منها فجائي.

ـ عن التوجيه وبناءاً على نتائج الإستبيان والمقابلة فدائما يكون هناك توجيه من قبل الإدارة العليا للأقسام الدنيا سواءً كان التوجيه داخلي أو خارجي.

وبناءاً على ملاحظاتنا الشخصية عند القيام بالدراسة لاحظنا أنّ كلّ هذه الأمور من توجيه، تنسيق وتخطيط وخاصة الرقابة والتنظيم موجود بدرجة كبيرة جدّاً وكلّ مصلحة تُرسل إليها من

[83] مقابلة أجريت مع السيد محفوظ، رياش. يوم19 مارس 2015، على الساعة 10:00.

قبل الأمين العام كانت لها إختصاصات وصلاحيات معيّنة تختلف على المصالح الأخرى بالإضافة إلى التواجد الدائم للموظفين في مكاتبهم.كما أكدّوا لنا أنّ هذا ممنوع إلاّ إذا كان التنقل ضرورياً يقتضي المصلحة وأيضاً فيما يخصّ الغياب فليس هناك غياب .وأيّ موظف يكون غائباً يكون غيابه مبرّراً مسبقاً.و أيضا فيما يخص ساعات دخول وخروج الموظفين فهي مضبوطة وفق وقت محدّد،أما بخصوص الموظفين القاطنين خارج إقليم البلدية يكون خروجهم بوقت قانوني محدّد بصفة رسمية.

المطلب الثاني

الجانب المالي

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الجانب المالي للبلدية وللدور المهم الذي يلعبه في ترشيد الخدمة العمومية وإضفاء عليها طابع الجودة والتنوع ومن خلال نتائج الإستبيان والمقابلة توصلنا إلى:

بخصوص النفقات أكدت نتائج الإستبيان أن هناك إهتمام بالغ بالنسبة لنفقات البلدية فكل مال ينفق يكون بحساب محكم حتى في أبسط الأمور. فلم تبقى الأمور كما كانت مسبقا وفيما يخص بعض المشاريع الأخرى فأكد لنا السيد منير بولقرون وهو رئيس مصلحة المستخدمين أن نفقات البلدية يجب أن توجه حسب الأولويات التي لها أثر مباشر على المواطن ولا يستطيع الإستغناء عنها على غرار التزويد بالمياه الصالحة للشرب، التحسين الحضري، صيانة وفتح الطرقات، السكن الريفي ثم تأتي الأمور الأخرى يعني نفقات البلدية يجب أن توزع وفق أولويات فمن غير الممكن تبذير المال العام لغير الصالح العام فهذه بالدرجة الأولى مسؤولية، ومن ثم نحن نسير في إطار الترشيد فقد أصبح إهتمامنا كبير بالتركيز على تحسين وتنوع الخدمات العمومية المقدمة بالبلدية.

كما قدم لنا مثال حاول من خلاله توضح هذا الأمر فقال أن الأموال التي كانت تنفق مقابل إقامة نشاطات ثقافية وإحياء الأعياد الوطنية والدينية لم تعد تخصص لها مبالغ كبيرة، صحيح أننا لا نستطيع التخلي عنها نهائيا لأنها تمس موروثاتنا الدينية والوطنية و نسعى لنحافظ

عليها ولكن بالمقابل نسعى لترشيد نفقاتها على قدر الإمكان ونحاول التوجه إلى الأمور التي تحدثنا عنها مسبقا والتي هي أكثر إلحاحا وأولوية.[84]

وفيما يخص تنوع مصادر التمويل ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد كمال لعلامي مرة أخرى فأكد لنا أن البلدية دائما تسعى لتنويع مصادرها الذاتية من خلال مختلف المشاريع المحلية التي نحاول أن تكون ذات مصدر مهم بالنسبة للبلدية .

كما تتم الإستعانة أيضا بالصندوق الوطني للجماعات المحلية والذي يلعب دور كبير في تمويل البلدية لأنه كلما كانت لدينا مصادر تمويل متنوعة كانت لدينا مداخيل كثيرة وبالتالي قدرة البلدية على تحقيق رغبات مواطنيها وترشيد خدامتها العمومية تكون أكثر.[85]

مصادر تمويل متنوعة ← مداخيل كبيرة ← خدمات عمومية متعددة

↓

في إطار الترشيد

ومن خلال نتائج الإستبيان فيما يخص هذه النقطة فهي متنوعة بين خزينة الدولة والتمويل الذاتي الذي يجب أن يتطور ويتعدد.

أما بخصوص الإستعانة بخبراء محليين ودوليين الإستفادة من المعلومات التي يقدمونها وبناء على نتائج الإستبيان فقد أجمعت كلها على أن الإستعانة بخبراء دوليين لا توجد وبخصوص الخبراء المحليين فكل مصلحة في البلدية من حين لآخر يتم تزويدهم بخبراء محليين من أجل تقديم معلومات وملاحظات يتم الإستعانة بها والإستفادة من ملاحظاتها في إطار ترشيد وتحسين خدماتها العمومية، كما أكد لنا أيضا السيد كمال لعلامي أن مداخيل البلدية ليست كافية للإستعانة بخبراء دوليين لأن ميزانية البلدية لا تتحمل نفقاتهم.

أما بخصوص الخبراء المحليين فأكد لنا أنه يتم الإستعانة بهم من فترة لأخرى بغرض الإستعانة بمعلوماتهم وتوظيفها لترشيد خدامتها العمومية في إطار تبادل المعلومات والخبرات، فمثلا قسم

---

[84] مقابلة أجريت مع السيد منير، بولقرون .**رئيس مصلحة المستخدمين** ،يوم 23 مارس2015، على الساعة 14:00

[85] مقابلة أجريت مع السيد كمال ،لعلامي. يوم 24 مارس، على الساعة 09:00

الصفقات العمومية دائما يتم الإعتماد على المعطيات المقدمة له من طرف الديوان الوطني للإحصاء، كالإستعانة بمكاتب الدراسات التقنية في مختلف الميادين (بناء، ري ..)، وهذا في إطار ترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها البلدية لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى البلديات الجزائرية. [86]

المطلب الثالث

دور المجتمع المدني

في إطار ترشيد الخدمات العمومية والسعي إلى إضفاء خصائص الرشادة ومؤشراتها والتي من بينها المشاركة ونخص نحن المشاركة الخاصة بالمجتمع المدني ومن خلال نتائج الإستبيان والمقابلة نجد:

***الجدول رقم 01*: يوضّح مدى حضور المجتمع المدني لدورات المجلس (المداولات)**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
دائم	02	% 04
غير دائم	48	% 96
منعدم	00	% 0
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول تبيّن أنّه ببلدية عين الكبيرة قد عبّرت 96% بأنّ حضور المجتمع المدني لدورات المجلس (المداولات) غير دائم فهناك دورات عديدة يكون فيها المجتمع المدني غائب ولا تتعدّى الدورة حضور المنتخبين فقط بالرغم من أنّ هناك دورات يكون حضور المجتمع المدني فيها ضروريا جداً ولكنه يكون غائبا،لكن في بعض الأحيان الأخرى يكون حضوره قوي ودائم عدّة دورات متتالية وبالتالي فلا يمكن الحكم على الحضور الدائم للمتجمع المدني،أو غيابه.

[86] مقابلة أجريت مع السيد كمال، لعلامي. يوم 20 مارس 2015، على الساعة 11:00.

الجدول رقم 02: **يوضح إمكانية تمتّع المجتمع المدني بالحرية في إبداء آرائه خلال مداولات المجلس.**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	23	% 44
لا	10	% 20
أحيانا	17	% 36
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ نسبة 44 % في البلدية عبّرت على أنّ المجتمع المدني يتمتع بكامل الحرّية في إبداء آرائه في مداولات المجلس لما له من ثقل في ذلك فإذا كان لا يتمتّع بهذا الحق فلماذا يحضر من الأساس؟، في حين نجد أنّ نسبة 20% أكّدت على أنّ المجتمع المدني لا يتمتّع بإبداء آرائه في مواضيع المداولات، لأنّ أعضاء المجلس هم الأدرى بأعمالهم أمّا نسبة 34% فكانت بين التمتّع وعدم التمتّع وذلك وفق ما يحدّده القانون ونظام سير جلسات المجلس.

الجدول رقم 03: **يوضح مدى رضى المجتمع المدني عن الخدمات العمومية المقدّمة من طرف البلدية.**

	عين الكبيرة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
راضي	23	% 46
غير راضي	27	% 34
المجموع	50	% 100

تعبّر نسبة 27% على أن المجتمع المدني غير راضي عن الخدمات التي تقدّمها البلدية وهذا ما يتجلّى بصورة واضحة خلال مداولات المجلس فعادة ما تكون هناك مناوشات وأوضاع

متوتّرة بين الحضور أمّا نسبة 23% فقد عبّرت على أنّ المجتمع المدني راضي عن الخدمات التي تقدّمها البلدية لأنّ إقتراحاته وآرائه تُأخذ بعين الإعتبار إذا كان هذا في إطار قدرة البلدية.

وبخصوص المقابلة التي تمت أيضا مع السيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي فقال أن دورات المجلس دائما تكون علنية ويتم الإشعار عن تاريخ إنعقادها مسبقا وفق القانون ،وحضور المجتمع المدني أولا أمر يرجع له ، فالبلدية ليست مسؤولة عن هذا وكل شيء يتم وفق القانون.

وبخصوص تمتع المجتمع المدني بإبداء رأيه فأكيد أنه أمر يحكمه القانون فهناك أمور لا يمكن أن يتدخل المجتمع المدني فيها وبالتالي فلا يمكنه إبداء رأيه، فالمنتخبين هم الأدرى بأعمال البلدية و كذا لجان البلدية، على عكس بعض الأمور الأخرى.

وعن رضاه بالخدمات التي تقدمها البلدية أو عدم رضاه فنقول أن البلدية تسعى جاهدة لتقديم أحسن الخدمات وهدفها الأساسي إرضاء مواطنيها وفي بعض الأحيان ربما لا يكون المجتمع المدني راضي فسبب ذلك يرجع إلى أنه يطالب ببعض الأمور لا تتحمل ميزانية البلدية تكلفتها.ويكون المجتمع المدني ليس على إطلاع بهذا الموضوع لأننا الأقرب لدراستها.

المطلب الرابع

معيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية

بالرغم من الجهود التي تبذلها البلدية في إطار سعيها لترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها على أنه توجد هناك عدة صعوبات تقف حاجزا أمام بلوغها للأهداف المراد الوصول لها.

وقد عدد لنا السيد نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال المقابلة التي جمعتنا معه جملة من المعيقات والتي لها أثر كبير في عملية ترشيد الخدمة العمومية:

متطلبات المواطنين وصعوبة إرضائهم،بحيث أن المواطن يعاني من نقص الثقافة فالمواطن عندما يتوجه إلى البلدية يطالب بخدمات ليس له الحق في الحصول عليها ومع هذا يبقى مسر على تلبية له تلك الخدمة وأحيانا يثير عدة مشاكل وشجارات مع الموظفين ومثال على ذلك عند طلبه الإستفادة من البناء الريفي فبالرغم من أننا نعلن عن الشروط الواجب توفرها في الملف الإستفادة من المبالغ المالية الخاصة بالسكن لكن دون جدوى مع بعض المواطنين بالإضافة أيضا إلى مشكل آخر مع المواطنين هو عدم إحترامهم للتدرج الوظيفي فهناك مواطنون يريدون مقابلة رئيس المجلس الشعبي على خدمات تكون

هذه الخدمات لصالح مصلحة معينة فهو لا يذهب لتلك المصلحة المختصة وهذا ما يؤثر على التنظيم الذي تسير وفقه البلدية .

وأيضا نجدهم في بعض الأحيان يطالبون بمشاريع تفوق طاقة البلدية وهذا ما من شأنه أن يأثر على البلدية وسعيها في تحقيق أكبر قدر من متطلبات المواطنين.

بالإضافة أيضا إلى التمويل الذاتي فهو مقبول فقط يعني ليس لنا فائض وقلنا من قبل أن ميزانية البلدية مريحة هذا لأننا نربطها بنفقات معينة لكن الكثافة السكانية أكيد أنها في تزايد وطلبات المواطنين أيضا في تزايد و تغير هذا ما يجعل البلدية دائما تسعى جاهدة للبحث عن مصادر جديدة لكي لا تقع في عجز، بالإضافة أيضا إلى مشكل عدم القدرة على الإستعانة بالخبراء من خارج الوطن بالنظر إلى ميزانية البلدية فتركز على المشاريع ذات الأولوية، وغياب مثل هؤلاء الخبراء له أثر سلبي على تطور البلدية بالنظر إلى المعلومات القيمة التي يقدمونها وحاجة البلدية لذلك.

أيضا لدينا مشكل التوظيف فنحن نخصص نسبة 37% من الميزانية لأجور الموظفين واليوم نحن بنسبة 46% من ميزانية البلدية يعني تجاوزها الحد المطلوب في الميزانية وأكيد هذا له أثر سلبي.[87]

وكخلاصة عامة خاصة بالبلدية:

وبناء على نتائج الإستبيانات الموزعة نجد أنه بالنسبة للإستبيان الموزع على المواطنين حول واقع ترشيد الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية فنلاحظ أنها خدمة تلقى إستحسان من قبل المواطنين وأما عن الإستبيان الموزع على فئة الموظفين ومختلف المقابلات التي أجريت مع مختلف المسؤولين فيما يخص واقعها وآليات ترشيدها فنستنتج أن البلدية تسعى جاهدة من أجل إرضاء مواطنيها وإشباع حاجاتهم بالرغم من العراقيل والصعوبات التي تقف حاجزا في طريقها.

[87] مقابلة أجريت مع السيد محفوظ،رياش. يوم22 مارس 2015 علي الساعة 14:00.

المبحث الثالث

مسح شامل لبلدية العلمة

تم إختيار بلدية العلمة كعينة أخرى للدراسة من ولاية سطيف، وتم الإعتماد في جمع المعلومات على الإستبيان والمقابلة ، كما تمت المقابلة مع موظفين بالبلدية، وتم توزيع الإستبيان على موظفين ومواطنين، و أيضا تم إسترجاع 50 إستبيان من مجموع الإستبيانات الموزعة بعد إستبعاد كل إستبيان غير صالح.

المطلب الأول

معلومات دقيقة حول البلدية

تقع مدينة العلمة شرق عاصمة الولاية سطيف على بعد 27 كلم، وتبعد بحوالي 327 كلم عن الجزائر العاصمة.

يحدها شمالا بلدية القلتة الزرقاء، وشرقا بلدية بير العرش، وغربا بلدية أولاد صابر، وجنوبا بلدية بازر سكرة.

تقدر مساحتها بـ 72,05 كلم مربع، ويقدر عدد سكانها حسب إحصائيات 2008 بحوالي 151 نسمة في كلم المربع، أما النسبة السنوية لنمو السكان فهي تقدر بـ 3.7 بالمائة سنويا، ولهذا يرجح أن يبلغ عدد سكانها في السنة الحالية (2015) 175000 نسمة.(أنظر للملحق رقم 07)

أنشئت مدينة العلمة بموجب مرسوم إمبراطوري الصادر في 26 أفريل 1862 من طرف مارشال Pelcier الحاكم العام آنذاك تحت إسم سانت أرنو.

تشتهر مدينة العلمة بالسوق التجاري (دبي)، حيث يتواجد بهذا السوق أكثر من 80 محلا تجاريا بالجملة تمد أغلب ولايات الوطن، ويتواجد بالعلمة أكثر من 60 مستورد جزائري يستوردون مختلف السلع الإلكترونية بمختلف أنواعها .

أما بالنسبة لمقر البلدية فهي تقع بالشارع الرئيسي 01 نوفمبر 1954 بالقرب من المحكمة، دار المالية، مركز البريد والمواصلات، الأمن الحضري، الدائرة.

تقدر مساحتها الإجمالية بـ 12226,5 متر مربع، دخل حيز الخدمة بداية جانفي 1985 وهناك 6 فروع تابعة لها: 4 فروع فعلية، وفرعين قيد الإنجاز.

أما عن عدد العمال بالبلدية نجد: 1460 عامل

الدائمون: 677

المتعاقدين: 783 وينقسم إلى فئتين

متعاقدين بمدة محددة: 687 عامل

متعاقدين بمدة غير محددة: 96 عامل.

وبناء على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان "معلومات شخصية" نجد:

<u>الجدول رقم 01:</u> **يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

	العلمة	
الجنس	**تكرار**	**نسبة %**
ذكر	15	%30
أنثى	35	%70
المجموع	50	%100

من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ببلدية العلمة فإن نسبة الذكور العاملين بالبلدية تقدر بـ 30% أما نسبة الإناث فتقدر بـ 70% فالفئة الغالبة من الموظفين هم من جنس الإناث،وبحكم أن المنطقة تعرف بطابعها التجاري فكل الذكور يتوجهون العمل التجاري بدل من العمل بالبلدية.

<u>الجدول رقم 02:</u> **يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن**

	عين الكبيرة	
سنوات الخبرة	**تكرار**	**نسبة %**
من 18 إلى 25 سنة	09	%18
من 25 إلى 30 سنة	28	%56
فوق 30 سنة	13	%26
المجموع	50	%100

الجدول رقم 03: **يوضح وضع المستوى العلمي بالنسبة لأفراد العينة**

	العلمة	
المستوى العلمي	**تكرار**	**نسبة %**
متوسط	8	%16
ثانوي	15	%30
جامعي	24	%48
بعد التدرج	3	%6
المجموع	50	%100

الجدول رقم 04: **يوضح سنوات الخبرة التي يتمتع بها الموظفين في البلدية**

المتغير	**بلدية العلمة**	
سنوات الخبرة	**تكرار**	**نسبة %**
أقل من 5 سنوات	18	%36
أكثر من 5 سنوات	13	%26
10 سنوات فما فوق	19	%38
المجموع	50	%100

من خلال الجداول السابقة التي توضح توزيع أفراد العينة حسب السن والمستوى التعليمي والخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة.

نلاحظ أن نسبة التي عبرت عن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 30 سنة تقدر بـ 26%، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة فتقدر بـ 56 % وبالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و25 سنة فتقدر بـ 18%.

وفيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن معظم الموظفين هم خريجي الجامعات (الجامعيين)، بحيث تقدر نسبة الجامعيين بـ 36% ونسبة 38% تمثل الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة لأكثر من 10 سنوات، وعليه

فإن البلدية تسعى لتوفير مناصب العمل للشباب المؤهلين وذوي المستوى التعليمي العالي مع الحفاظ على ذوي الخبرة والأكفاء.

الجانب التنظيمي للبلدية:

يتشكل الجانب التنظيمي لبلدية العلمة من مجموعة من الأحزاب السياسية والجمعيات والمرافق العامة، ونتطرق فيما يلي إلى كل تنظيم على حدا بحيث نجد:

1.1. الأحزاب السياسية:

عدد الأحزاب الممثلة في المجلس الشعبي البلدي هو 7 أحزاب

- حزب جبهة التحرير الوطني.
- حزب الكرامة.
- حزب التجمع الوطني الديمقراطي.
- تكتل الجزائر الخضراء.
- حزب العمال.
- حزب الفجر الجديد.

2.1. الجمعيات:

يبلغ عدد الجمعيات ببلدية العلمة 82 جمعية موزعة على عدة مجالات.

- **جمعيات رياضية:** مثل النادي الرياضي لكمال الأجسام العلمة، النادي الرياضي للهواة.
- **جمعيات ثقافية:** جمعية عين تافتيكة العلمة، جمعية طيور سماره للفروسية التقليدية.
- **جمعيات الأحياء:** مثل جمعية حي 05 جويلية لبلدية العلمة، جمعية حي الأمل سعدون بوحفص لبلدية العلمة، جمعية حي مولف التركي العلمة.
- **جمعيات خيرية:** مثل جمعية الشفاء لمرضى السكري لبلدية العلمة، جمعية الإبتسامة للتوحد.
- **جمعيات دينية:** مثل الجمعية الدينية لمسجد الإمام الشافعي حي 144 قطعة العلمة، الجمعية الدينية لمسجد أبي بكر الصديق.
- **جمعيات أولياء التلاميذ:** جمعية أولياء التلاميذ لمتوسطة عبد اللطيف عمراني، جمعية أولياء التلاميذ لمتوسطة حرقاس سعيد.

3.1. المرافق العامة:

تضم بلدية العلمة مجموعة من المرافق العمومية التي تسهر على تلبية حاجات المواطنين تتنوع بين الإدارية، الصحية، المالية، الأمنية، الرياضية، ولمدرسية و نعطي أمثلة عن هذه المرافق:

- ✓ **المرافق الإدارية:** الفرع البلدي قوطالي، الفرع البلدي دمدوم ساعد، الدائرة ...
- ✓ **المرافق الأمنية:** نجد 5 مؤسسات للأمن الحضري ، فرقة الدرك الوطني...
- ✓ **المرافق الصحية:** تتوفر بلدية العلمة على مستشفى رئيسي، 3 مؤسسات للصحة الجوارية، المؤسسة العمومية للأم والطفل...
- ✓ **المرافق الرياضية:** تتوفر بلدية العلمة على 3 ملاعب رياضية، الملعب الأولمبي مسعود زغار، ملعب حارش عمار، المسبح الأولمبي ديلمي لخضر، المركب الرياضي معيزه محمد النذير، بالإضافة إلى العديد من الملاعب الجوارية...
- ✓ **المرافق الثقافية:** المجمع الثقافي جيلاني مبارك، المسرح الجهوي للثقافة، 3 مكتبات بلدية فرعون، مكتبة دار الشباب...
- ✓ **المرافق والمؤسسات المالية:** تتوفر مدينة العلمة على مجموعة من المرافق والمؤسسات المالية نذكر منها: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي...

2. الهيكل الإداري البلدي للبلدية:

أما عن الهيكل الإداري لبلدية العلمة فهو يتشكل من:

1.2. رئيس المجلس الشعبي البلدي: وهو السيد لكحل سليم ينتمي لحزب جبهة التحرير الوطني والذي شكل إئتلاف مع أحزاب أخرى وحصل على 7 مقاعد في المجلس الشعبي البلدي، يترأس البلدية للعهدة الأولى من2012-2017.

و يقوم بعدة صلاحيات و مهام نذكر منها ما يلي:

- ➢ السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.
- ➢ العمل على الحفاظ وحماية التراث التاريخي والثقافي.
- ➢ إتخاذ الإحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها.
- ➢ السهر على سلامة المواد الغذائية الإستهلاكية المعروضة للبيع...إضافة إلى عديد المهام والصلاحيات المنصوص عليها في قانون البلدية.

2.2 الأمين العام: وهو السيد الخير بودوخة ويعد المسؤول على تسيير الشؤون الإدارية الخاصة بالبلدية وانشغالات الموظفين، ويعتبر مكتب الأمين العام همزة وصل بالنسبة لمختلف المصالح الأخرى، وتتضمن الأمانة العامة مجموعة من المكاتب تتمثل في:

. مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي: وتتكفل بـ

- ✓ تحضير إجتماعات المجلس الشعبي البلدي وإعداد محاضر إجتماعاته.
- ✓ إعداد مداولات المجلس الشعبي البلدي ومتابعة تنفيذها...

. مكتب البريد: ويتكفل بـ:

- ✓ إستقبال البريد وتسجيله وفرزه وتوزيعه على مختلف المصالح.
- ✓ تسجيل إرسال البريد إلى المصالح الخارجية.
- ✓ توزيع البريد على المواطنين.

مكتب الإحصاء والإعلام الآلي: يتكفل بجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف قطاعات النشاط المتواجدة على مستوى إقليم البلدية، وكذلك إعداد نشرة سنوية إحصائية عن مختلف النشاطات.

مكتب الأرشيف والتوثيق: ويتولى مسؤولية المحافظة على وثائق البلدية وصيانتها.

ويتكون كذلك الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية العلمة من 5 مديريات و11 مصلحة و15 مكتب و18 فرعا موزعة كالتالي:

1. مديرية المالية والميزانية: وتتكون من

أ. مصلحة ميزانية التجهيز: وتتكفل بإعداد المشروع التمهيدي للميزانية والحساب الإداري، وكذلك متابعة بطاقات المشاريع وجميع الإحصائيات المالية للتجهيز، وتتكون من مكتبين:

. مكتب تنفيذ المصاريف والمداخيل: والمكلف بتحرير المداولات الخاصة بقسم التجهيز وتنفيذ ميزانية التجهيز (نفقات وإيرادات).

. مكتب الصفقات العمومية: ويتكفل بـ:

- ✓ تحضير عقود الصفقات (إعداد الإعلانات الخاصة بإبرام الصفقات).
- ✓ برمجة الاجتماعات الخاصة بلجان الصفقات.

ب. مصلحة ميزانية التسيير: وتتكفل بـ:

- ✓ إعداد المشروع التمهيدي للميزانية والحساب الإداري (قسم التسيير).
- ✓ إعداد الإحصائيات المالية لقسم التسيير، وتتكون من ثلاثة مكاتب:

. مكتب تنفيذ المصاريف: يتكفل بـ:

- ✓ إعداد حوالات الدفع لكافة الفواتير المتعلقة بالتسيير.
- ✓ متابعة الاعتمادات المالية مادة بمادة.

. مكتب ممتلكات البلدية والجرد: يتكفل بـ:

- ✓ إحصاء جميع الممتلكات المنتجة للمداخيل.

. مكتب متابعة المداخيل: ويتكفل بـ:

- ✓ مسك دفاتر الإيرادات.
- ✓ متابعة إيرادات الأموال الخاصة والسهر على تطبيق مقرراتها.

2. **مديرية الموارد البشرية:** وتتكون من:

أ . مصلحة المستخدمين والتكوين: وتتكون من:

. مكتب تسيير الحياة المهنية للموظفين: ويتكفل بـ:

- ✓ التنسيق في تسيير الحياة المهنية لعمال البلدية الدائمين والمؤقتين.
- ✓ العمل على فرض قواعد الانضباط.

. مكتب التعداد والتكوين: ويتكفل بـ:

- ✓ دراسة وإقتراح إحتياجات البلدية من الموظفين والعمال.
- ✓ تحضير ومتابعة مسابقات التوظيف.

ب . مصلحة الأجور والمرتبات: وتتكفل بـ:

- ✓ التنسيق بين المكتبين الذين يتكونان منها.
- ✓ إعداد أجور الموظفين وما يتعلق بها، وتتكون من مكتبين:

. مكتب المرتبات: ويتكفل بـ:

- ✓ إنجاز وتنفيذ مرتبات وأجور المستخدمين الدائمين.
- ✓ إعداد وتنفيذ مخلفات أجور المستخدمين الدائمين.

. مكتب النشاط الاجتماعي للموظفين:

- ✓ متابعة الوضعيات الاجتماعية لجميع الأسلاك.
- ✓ متابعة ما بعد التقاعد.

3. مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: وتتكون من:

أ . مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتتكون من:

. مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية: ويتكفل بالمساعدات الاجتماعية ومتابعة تنفيذ الشبكة الاجتماعية، ويتكون من فرعين هما: فرع الحرف والتمهين، فرع الشؤون الثقافية والرياضية.

ب . مصلحة التنظيم والمنازعات: وتتكفل بتمثيل البلدية أمام الجهات القضائية والدفاع عن مصالحها، وتتكون من:

. مكتب التنظيم والشؤون العامة: وله سبعة فروع، فرع التنظيم والتصديق على الإمضاءات، فرع النشاط الاقتصادي، فرع الخدمة الوطنية، فرع الإحصائيات والسكن، فرع تسجيل العقود، فرع تسليم العقود، فرع الملحقات الإدارية.

. مكتب الانتخابات: ويتكفل بمسك بطاقات الناخبين المحليين على مستوى البلدية ومسك قوائم الناخبين.

4. المديرية التقنية والتهيئة العمرانية: وتتكون من:

أ. مصلحة التعمير والبناء : وتتكون من:

. مكتب التعمير والبناء : ويتكفل بدراسة ومراقبة رخص التجزئة...

ب . مصلحة المتابعة التقنية: وتتولى إعداد الاتفاقيات الخاصة بالرقابة التقنية سواء تعلقت بالبناء أو الري، وتتكون من فرعين هما:

- ✓ فرع الطرقات والمرور: يتكفل بأمانة لجنة المرور ودراسة حركة المرور داخل البلدية..
- ✓ فرع الإسكان والبنايات المختلفة: ويتكفل بدراسة ومراقبة أشغال الترميم المختلفة...

ج . مصلحة أملاك البلدية والشؤون العقارية: وتتكفل بـ:

- ✓ جرد ممتلكات البلدية العقارية.
- ✓ تسيير ومتابعة العمليات العقارية (البناء الذاتين، والتجزئات، الاجتماعية والريفية).

5. مديرية الوسائل العامة والأشغال : تلحق مباشرة بالمدير وتختص بـ:

- ✓ إعداد طلبات العطل للتأشيرة.
- ✓ تسجيل البريد الصادر والوارد.. وتتكون من:

أ. مصلحة التطهير والوقاية: وتتكون من:

. مكتب التنظيف البلدي: ويتكفل بالحفاظ على الصحة والنقاوة في جميع الأماكن العمومية..

. مكتب التطهير والحماية: ويتكفل بإعداد ومتابعة توسيع المساحات الخضراء، وله فرعين:

- ✓ فرع جمع القمامة: يتكفل بجمع النفايات الحضرية الصلبة وشحنها وإيداعها بالقمامة العمومية.
- ✓ فرع تنظيف الشوارع: ويتولى تنظيف الشوارع والأحياء والساحات العمومية.

ب . مصلحة الوسائل العامة: تتكفل بعمليات تسيير وصيانة العتاد المتنقل، وتقوم بالإشراف والتوجيه والمراقبة بمختلف الورشات التابعة لها ولها 3 فروع:

- ✓ فرع التخزين: ويتكفل بالمسك اليومي لبطاقات التخزين (دخول وخروج العتاد)
- ✓ فرع التموين: ويتكفل بطلب واستلام البضائع ودراسة ثمن البضائع...
- ✓ فرع صيانة المباني والأشغال: ويتكفل ببناء وتصليح وترميم بنايات البلدية...، (أنظر للملحق رقم 08).

3.2. المجلس الشعبي البلدي: وهو هيئة مداولة يتكون من 17 عضوا موزعين كالتالي:

7 أعضاء من جبهة التحرير الوطني.

3 أعضاء من تكتل الجزائر الخضراء.

3 أعضاء من حزب العمال.

عضوين من التجمع الوطني الديمقراطي.

يعقد دورات عادية كل شهرين، كما يمكن أن يعقد دورات غير عادية وذلك لظروف إستعجالية تستدعي ذلك، ومدة كل دورة تتعلق بجدول الأعمال حسب النقاط المدرجة، ولا تتعدى مدة كل دورة 5 أيام عادة ما يتم فيها مناقشة :

- ➢ المصادقة على الميزانية الأولية للبلدية، أو الإضافية، أو الحساب الإداري.
- ➢ المصادقة على صفقات إنجاز أشغال الطرق، البنايات، الري..

لجان المجلس الشعبي البلدي:

- ➢ أما عن لجان المجلس الشعبي البلدي فهي 6 لجان:
- ➢ لجنة الشؤون الاجتماعية.
- ➢ لجنة البناء والتعمير
- ➢ لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية والإستثمار.
- ➢ لجنة النظافة والصحة وحماية البيئة.

- لجنة الرياضة والثقافة والشباب.
- لجنة إدارة ممتلكات البلدية والوسائل العامة والحظيرة.

وكل لجنة تضم رئيس اللجنة، نائب الرئيس والأعضاء المساعدين.

مثلا: لجنة الشؤون الإقتصادية والمالية والإستثمار.

الرئيس: موسى بن غبريد،النائب : حمر العين، الأعضاء: حنان مشان، سارة مشيش، عبد العزيز دليمي[88]

المطلب الثاني

واقع الخدمة العمومية بالبلدية

نتطرق في هذا المطلب إلى واقع الخدمة العمومية التي تقدمها بلدية العلمة لمواطنيها، وسنحاول فيه إبراز الواقع بناء على نتائج الإستبيان المقدم لكل من المواطنين والموظفين والذي شمل الواقع بكل جوانبه، وهذا ما سنحاول توضيحه.

الجدول رقم 01: **يوضح مستوى الخدمات العمومية المقدمة بالبلدية**

	بلدية العلمة	
المتغير	**تكرار**	**نسبة %**
جيد	18	%36
حسن	26	%52
متوسط	6	%12
دون المتوسط	0	%0
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب المستجوبين كانت إجاباتهم بأن الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية هي خدمة حسنة بنسبة 52% ونسبة 36% عبرت على أن الخدمات العمومية هي خدمات

[88] مقابلة أجريت مع السيد عبد الكريم،حشلاف. **رئيس مكتب الأمانة العامة**، يوم 25 مارس 2015 على الساعة 10:00.

جيدة، وهذه النسب دليل على أن الخدمات التي تقدمها البلدية لمواطنيها في المستوى خاصة بعد رقمنة الحالة المدنية التي سهلت على المواطنين إستخراج مختلف الوثائق في أقل وقت ممكن.

الجدول رقم 02: **يوضح درجة الشفافية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين**

	بلدية العلمة	
المتغير	**تكرار**	**نسبة %**
نعم	30	%60
لا	4	%8
أحيانا	16	%32
المجموع	50	100%

عبرت نسبة 60% على نعم وهذا دليل على أن الخدمات التي تقدمها البلدية تتمتع بالنزاهة والشفافية، أما نسبة32% ربطت بنوع الخدمة المراد الحصول عليها، في حين جاءت نسبة 8% مؤكدة على غياب عنصر الشفافية في تقديم الخدمات العمومية.

الجدول رقم 03: **يوضح مدى تفشي ظاهرة الفساد على مستوى البلدية**

	بلدية العلمة	
المتغير	**تكرار**	**نسبة %**
نعم	8	%16
لا	10	%20
أحيانا	10	%20
ممتنع	22	%44
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين إمتنعوا عن الإجابة على هذا السؤال بنسبة 44% أما الذين أجابوا بأحيانا فكانت بنسبة 20%، و بخصوص الذين أقروا بوجود الفساد في الخدمات المقدمة 16%، و20% أكدوا على عدم وجود الفساد بالبلدية.

الجدول رقم04**: يوضح طبيعة الفساد السائد في البلدية**

	بلدية العلمة	
المتغير	التكرار	النسبة %
رشوة	01	%2
محاباة	07	%14
اختلاس	00	%0
تزوير	00	%0
ممتنع	42	%84
المجموع	50	%100

عبرت نسبة 84% على الإمتناع عن الإجابة عن هذا السؤال، أما الذين أجابوا فكانت إجاباتهم أن هناك محاباة في تقديم مختلف الخدمات بمختلف المصالح والأقسام وذلك من خلال تلبية حاجيات الأقارب والأصدقاء على حساب الفئات الأخرى من المواطنين.

في حين نجد أن الواقع يبين لنا العكس بحيث يقر أغلب المواطنين أو معظمهم بوجود الفساد بمختلف أنواعه من رشوة، تزوير، إختلاس، على مستوى بلدية العلمة وهذا موجود في مختلف البلديات على مستوى الوطن.

1. طريقة العمل في البلدية

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز الطرق التي تنتهجها البلدية في تقديم الخدمات العمومية لمواطنيها، محاولين توضيح هل تتماشى هذه الطرق وآلياتها مع متطلبات العصر وما يشهد من تطورات علمية وتكنولوجية؟

ومن خلال نتائج الإستبيان الموزعة على العمال والموظفين بالبلدية تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم 05: **يوضح طريقة العمل في تقديم الخدمات العمومية**

	بلدية العلمة

المتغير	التكرار	النسبة %
تقليدية	2	%4
إلكترونية	48	%96
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ تقريبا أن كل الموظفين كانت إجاباتهم على أن الطرق التي تتبعها البلدية في تقديم الخدمات للمواطنين هي طرق إلكترونية بنسبة 96% وهذا دليل على أن البلدية تواكب مختلف التطورات التكنولوجية، وكذلك أن معظم المصالح بها مزودة بالأجهزة الإلكترونية لتمنح المزيد من التسهيلات للمواطنين، فهي تسهر على تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم بجهد أقل و تمكين الموظفين من تلبية تلك المتطلبات، فنجد مثلا قسم الحالة المدنية الذي يشهد توافد كبير للمواطنين لإستخراج مختلف الوثائق من عقود زواج، شهادة ميلاد، شهادة وفاة...،كذلك لمكتب الإنتخابات الذي يسهر على تحضير الوثائق اللازمة لمعالجة القوائم الإنتخابية بالإعلام الآلي.

<u>الجدول رقم06:</u> **يوضح مدى ضمان القوانين واللوائح التنظيمية المتجددة المتبعة لتنظيم سير العمل وتقديم الخدمات العمومية.**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	35	%70
لا	0	%0
أحيانا	15	%30
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من الموظفين الإداريين يرون بأن القوانين المتجددة كفيلة بضمان السير الحسن للعمل وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين وتلبية إحتياجاتهم، لأن الهدف الرئيسي للبلدية هو إشباع رغبات المواطن، وكذلك بالنسبة للقوانين الداخلية التي تحكم الموظفين فهي تضمن السير الحسن للعمل مثل القيام بتخصيص فترة لتدريب الموظفين وتكون إجبارية، في حين نجد أن نسبة

30% من الموظفين يرون أنه في بعض الأحيان تكون القوانين مجرد قوانين فقط لا تحظى بالتطبيق من قبل الموظفين،أو حتى الإهتمام بها.

2. التجهيزات الموجودة بالبلدية

سنحاول في هذا العنصر وبناء على نتائج الإستبيان بدراسة مختلف التجهيزات الموجودة في بلدية العلمة من حيث مسايرتها للتطورات التكنولوجية، كفايتها على مستوى وحدات وأقسام البلدية، وكذا قدرتها على تلبية مختلف إحتياجات المواطنين، ونبدأ بـ:

<u>الجدول رقم 07:</u> **مدى توافق التجهيزات المستعملة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	36	%72
لا	0	%0
أحيانا	14	%28
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول، نجد أن معظم الموظفين كانت إجابتهم أن التجهيزات التي تستعملها البلدية تتماشى مع التطورات الحاصلة بنسبة 72% وخاصة بعد رقمنة الحالة المدنية مقارنة ببعض البلديات التي ما زالت تعتمد على الطريقة اليدوية، في حين نجد أن نسبة 28% ترى بأنه على الرغم من تزويد مختلف المصالح بالتجهيزات المتطورة لتقديم الخدمات للمواطنين إلا أنها لم تواكب التطورات الحاصلة.

***الجدول رقم 08*: يوضّح مدى توفر التجهيزات في كلّ مكاتب وأقسام البلدية**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	46	% 92
لا	0	% 0
نوعا ما	04	%08
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم موظفي البلدية يرون بأنّ التجهيزات (مكاتب، أجهزة كومبيوتر، طابعات، خزائن لحفظ الملفات...) متوفرة في كلّ أقسام ومكاتب البلدية بنسبة 92 %، وهذا دليل على أنّ ميزانية البلدية إستطاعت أن تغطي معظم التجهيزات وبمختلف المكاتب في حين نجد نسبة 8 % فقط من الموظفين ترى أنّ هناك بعض النقص في التجهيزات فيما يخص بعض المكاتب.

***الجدول رقم 09*: يوضّح مدى كفاية الأجهزة الموجودة بالبلدية لتلبية كامل المتطلبات**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	34	% 68
لا	01	% 02
نوعا ما	15	%30
المجموع	50	% 100

بالنسبة لمدى كفاية الأجهزة في بلدية العلمة على تلبية كافة المتطلبات فكانت إجابات معظم الموظفين على أنّ التجهيزات الموجودة بالبلدية كفيلة بتغطية جلّ متطلّبات المواطنين لأنّها متوفّرة في مختلف المكاتب والمصالح والفروع في حين نجد نسبة 30% من الموظفين كانت

إجابـاتهم أنّ التجهيـزات غيـر كافيـة نوعـا مـا لتلبيـة متطلّبـات المـواطنين وذلـك مقارنـة بعـدد المواطنين ومتطلّباتهم المتزايدة.

المطلب الثالث

مـداخيـــل البلـــدية

نحـاول فـي هـذا المطلـب التطـرّق إلـى مختلـف المداخيـل التـي تعتمـد عليهـا بلديـة العلمـة فـي ميزانيتهـا وذلـك مـن خـلال إجـراء مقابلـة مـع مـدير الماليـة والميزانيـة شـني خالـد فعـدد لنـا مصـادر ومداخيل البلدية وهي:

- **المـــداخيل الجبائيـــة:** والمتأتّيـة مـن مديريـة الضـرائب أي مـن خـلال الضـرائب المختلفـة المفروضة على المواطنين مثل سحب رخص السياقة...
- **الرسـم علـى النشـاط المهنـي:** حيث تمثل حصـة البلديـة منـه 1.30% وهـو سـعر يطبـق علـى الإيرادات المحققة على تراب البلدية.
- **الرسـم العقـاري** :ويمثـل ضـريبة سـنوية علـى الممتلكـات العقاريـة ويؤسـس علـى الملكيـة المبنيـة وغير المبنية.
- **رسـم التطهيـر:** يؤسـس سـنويا علـى الملكيـات المبنيـة المتواجـدة بالبلديـة والتـي تتـوفر علـى مصالح لإزالة القمامات المنزلية.
- **حقوق إستغلال المكتبات البلدية...**

✓ المبالغ العائدة من كراء أماكن التوقف، الأسواق الأسبوعية، كراء المحلات...

✓ المبالغ المتأتية من كراء المساحات الخاصة بالمعارض...

✓ المبـالغ العائـدة عـن الأراضـي غيـر مزروعـة والمسـتخدمة لإسـتعمال تجـاري أو صـناعي مثـل: ورشات وإيداع البضائع...

- **رسـم الـذبح** : تحصـله البلديـة بمناسـبة ذبـح الحيوانـات ويكـون حسـابه علـى أسـاس وزن لحـوم الحيوانات المذبوحة ونجد بلدية العلمة تتوفر على مذبح واحد.

- ✓ المبالغ العائدة من الأملاك المنقولة والعقارية والتوريدات للفائدة الشخصية.
- ✓ التبرعات والهبات.

- **الرسم على القيمة المضافة (TVA):** تطبق على عمليات بيع الأشغال العقارية والخدمات.
- **الضريبة الجزافية الوحيدة:** يخضع لهذه الضريبة الأشخاص الطبيعيون الممارسون لأنشطة تجارية، صناعية وحرفية عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم ثمن معين تستفيد منه ميزانية البلدية بنسبة 2%.
- **الضريبة على الدخل العقاري:** والتي تمثل نسبة 50 %.

- ✓ إيرادات أخرى لأملاك الدولة.
- ✓ رسوم غير مباشرة.
- ✓ بالإضافة إلى:
- ✓ الإعانات التي تقدّمها الدولة.
- ✓ الإعانات المقدمة في إطار المخطّط البلدي للتنمية PCD.

وفي بعض الأحيان الإعانات المتأتّية من الصندوق المشترك للجماعات المحلّية.[89]

[89] مقابلة أجريت مع السيد خالد، شني. **مدير المالية والميزانية بالبلدية**، يوم 29 مارس 2015، على الساعة10:00.

المبحث الرابع:

آليات ومعيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية

على غرار كل بلديات الجزائر تسعى بلدية العلمة هي الأخرى إلى تبني مفهوم الرشادة والعمل على تبني كل معاييره و مؤشراته في إطار ترشيد الخدمة العمومية المقدّمة وسنتطرق إلى هذه النقطة من خلال إعتمادنا أيضا على الإستبيان والمقابلة محاولين توضيح أهمّ النقاط التي تعتمد عليها البلدية في إطار ذلك.

المطلب الأول

الجـــانـب الإداري

في هذا المطلب سنحاول توضيح وشرح مختلف الطرق التي تنتهجها البلدية فيما يخص الجانب الإداري، من أجل ترشيد خدماتها العمومية لما لهذا الجانب من أهمية. ومن خلال نتائج الإستبيان والمقابلة نجد أنّ:

إجابات الموظفين حول آليات ترشيد الخدمة العمومية من الجانب الإداري (تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، توجيه) و فيما يخص التخطيط نجد أن البلدية كانت معظم مشاريعها ناجحة هذا راجع إلى التخطيط المحكم والفعّال من طرف السلطات المعنية بذلك؛ ولكن هذا ليس دليل على أنّ هناك مشاريع لم تبأ بالفشل.

كما أجرينا مقابلة مع السيد الخيّر بودوخة (الأمين العام) فيما يخص التخطيط في إطار ترشيد الخدمة العمومية فقال: أنّ التخطيط ليس بالأمر السهل يمكن القيام به في أيّ وقت وتحت أي ظروف بل يتطلّب بذل جهود كبيرة من الجهات المسؤولة على وضع المخطط وذلك من خلال الإلمام بجوانب عديدة للمشكلة التي يراد التوصل إليها أو المشروع المُراد إنجازه. وتوفير كامل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق متطلّبات المواطنين المنشودة.

وعليه فإنّ معظم المخططات ومختلف المشاريع التي قامت بها بلدية العلمة كانت ناجحة مثل (المتحف البلدي، الفرع الإداري جرمان....) وهذا راجع إلى قدرة الجهات المسؤولة على تحديد

الأهـداف والإجـراءات بوضـوح ودراسـتها دراسـة جيّـدة حتـى تكـون قابلـة للتحقيـق دون أن يترتّـب عليها إستنزاف الموارد والطاقات المحلّية في مشاريع عديمة الفائدة أو بالأحرى تبوء بالفشل.

أمّـا فيمـا يخـص التنظـيم ومـن خـلال الإجابـات التـي تـمّ جمعهـا توصّـلنا إلـى أنّ معظـم الإجابـات كانـت: أنّ بلديـة العلمـة تعـيش نـوع مـن التنظـيم فهـي تسـهر علـى تطبيـق القـوانين وتنظيمهـا وذلـك مـن خـلال توزيـع الوظـائف، تحديـد أوقـات العمـل، تحديـد وقـت دخـول وخـروج المـوظفين، الغيابـات، تحديـد أيـام إسـتقبال المـواطنين مـن طـرف رئـيس المجلـس الشـعبي البلـدي و هـذا مـن أجـل تقـديم خدمات ذات جودة للمواطنين.

كمـا أكـد لنـا الأمـين العـام بـأنّ أعمـال البلديـة تـدار وفـق نظـام محكـم وجيّـد ونلاحـظ ذلـك مـن خـلال الهيكـل التنظيمـي للبلديـة (مـديريات، مصـالح، مكاتـب، فـروع...) فنجـد أنّ الهيكـل يتناسـب مـع ظروف البلدية وأوضاعها[90].

كمـا يـتمّ أيضـا توزيـع الوظـائف علـى المـوظفين علـى أسـاس الكفـاءة والخبـرة بحيـث يقتصـر عمـل كـلّ موظـف علـى نـوع واحـد مـن العمـل يتفـرّغ لـه ويتقنـه ممـا يسـاعد فـي تحسـين نوعيـة الخـدمات المقدّمـة للمـواطنين وجودتهـا وبطبيعـة الحـال كـلّ هـذا يـنعكس علـى المـواطنين سـواء مـن جانـب المنفعة أو الضرر.

كـذلك نلاحـظ إحتـرام المـوظفين للـوائح والقـوانين التشـريعية والإنضـباط فـي تقـديم الخدمـة للمـواطنين؛ إضـافة إلـى التخطـيط والتنظـيم، فيجـب التأكيـد علـى التنسـيق بـين مختلـف الأقسـام والمصـالح والمكاتـب وكـذا بـين المـوظفين (توزيـع الوظـائف) حتـى لا يكـون هنـاك تـداخل فـي الوظـائف بـين عديـد مـن المصـالح و المـوظفين هـذا علـى المسـتوى الـدّاخلي كمـا يجـب أن يكـون هنـاك تنسـيق مـع مختلـف المصـالح الخارجيـة والمؤسسـات (مثـل المؤسسـة الجزائريـة للميـاه...) والعمـل علـى إزالـة الحـواجز والعقبـات بـين مختلـف وحـدات العمـل لتحقيـق الأهـداف المرجـوة وتفادي الفوضى لتقديم أفضل الخدمات للمواطن.

---

[90] مقابلة أجريت مع السيد الخير، بودوحة. **الأمين العام لبلدية العلمة**، يوم05 أفريل 2015على الساعة 09:30.

أمّـا بالنسـبة للرقابـة فكانـت إجابـات المـوظفين متنوعـة بـين مجموعـة تقـر بوجـود رقابـة فعليـة وذلـك يظهـر فـي الرقابـة التـي يمارسـها المسـؤولين علـى المـوظفين سـواء علـى الخدمـة التـي يقـدّمونها أو مـدى الإلتـزام بوقـت الـدخول أو الخـروج وغيرهـا كمـا أقـرّوا بوجـود رقابـة ماليـة، أمّـا المجموعـة الثانيـة فأقرّت بوجود رقابة شكلية فقط.

هـذا بالنسـبة للاسـتجوابات التـي تـمّ جمعهـا أمّـا عـن المقابلـة التـي أجريناهـا مـع السـيّد موسـى بـن غبريـد رئـيس لجنـة الماليـة والإسـتثمار فصـرّح بأنّـه حتـى تكـون لـدينا رقابـة فعليـة يجـب التحقـق مـن خضوع الإدارة لـ:

الرقابـــة الإداريـــة: بحيـث ترتكـز علـى رقابـة مشـروعية نشـاط الإدارة أي مختلـف النشـاطات التـي يقـوم بهـا الموظفـون والمسـؤولون هـل هـي مطابقـة فعـلا للنصـوص والقـوانين مثـل إحتـرام وقـت العمل.

الرقابـــة الماليـــة: وهـذه الرقابـة تـتمّ علـى نفقـات الإدارة وتكـون مـن إختصـاص العديـد مـن الأجهـزة فمـثلا الرقابـة الداخليـة تسـتند للمراقـب المـالي والمحاسـب العمـومي بالإضـافة إلـى الرقابـة الشـعبية الممارسـة مـن طـرف المجلـس الشـعبي؛ كمـا أكّـد بـأنّ الرقابـة هـي الآليـة الوحيـدة والكفيلـة بضـبط عمل الموظفين والمسؤولين.

وفيمـا يخـص التوجّيـه ومـن خـلال نتـائج الإسـتبيان والمقابلـة توصّـلنا إلـى أنّ مختلـف المسـؤولين والسـلطات العليـا فـي بلديـة العلمـة يسـهرون علـى توجيـه العمـال والمـوظفين وتزويـدهم بمختلـف المعلومات لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.[91]

وفـي الأخيـر ومـن خـلال مـا تحصـلنا عليـه مـن معلومـات توصـلنا إلـى أن مـوظفي ومسـؤولي بلديـة العلمـة يعملـون علـى إنجـاز مجموعـة أهـداف وأعمـال عـن طريـق التخطـيط، التنظـيم، التنسـيق، الرقابـة وتوجيـه لضـمان السـير الحسـن والسـهر علـى تقـديم أفضـل الخـدمات للمـوطنين بكـل كفـاءة و فعالية لأنّ تلبية متطلبات المواطنين هو الهدف الرئيسي للبلدية.

---

[91]. مقابلة أجريت مع السيد موسى، بن غبريد، **رئيس مجلس المالية والإستثمار**، يوم 26 مارس 2015عل الساعة 10:00 .

المطلب الثاني

من الجـانب المـالي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى الجانب المالي للبلدية كون هذا الجانب له دور أساسي في ترشيد الخدمة العمومية فمن خلال الإستبيان الذي تم جمعه توصلنا إلى أن بلدية العلمة تسير نفقاتها بشكل عقلاني بالإضافة إلى وجود رقابة مالية على هذه النفقات .

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد عبد الكريم حشلاف رئيس مكتب الأمانة العامة أكد لنا أن بلدية العلمة تسعى لترشيد نفقاتها وذلك من خلال محاولة إحداث توازن بين النفقات والإيرادات حتى لا تقع في عجز مالي و تتعطل مختلف مصالح المواطنين .

كما أكد على وجود رقابة صارمة سواء أثناء إعداد الميزانية أو أثناء تنفيذها، وأن البلدية تعمل على إستغلال الإمكانيات المتوفرة بشكل عقلاني وإنجاز المشاريع حسب الأولويات.[92]

أما فيما يخص تنوع مصادر التمويل ومن خلال نتائج الإستبيان التي تحصلنا عليها فمعظمها تؤكد على تنوع مصادر التمويل في بلدية العلمة على سبيل المثال الإعانات المقدمة في إطار المخطط البلدي للتنمية .

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير المالية خالد شني فقد أكد على أن مصادر تمويل بلدية العلمة متنوعة فهي تعتمد على:

- مواردها الذاتية بالدرجة الأولى
- بالا ضافة إلى الإعانات المقدمة في إطار المخطط البلدي للتنمية PCD
- أحيانا الإعانات المقدمة من طرف الصندوق المشترك للجماعات المحلية F.C.C.L

كما أكد على أنه كلما كانت للبلدية مصادر تمويل متنوعة (إيرادات متنوعة) كلما ساعد ذلك في القيام بمشاريع تنموية لتقديم أكبر عدد من الخدمات للمواطنين وتلبية متطلباتهم المتزايدة .

أما فيما يخص الإستعانة بخبراء دوليين صرح لنا أنه لم يسبق وأن تم الاستعانة بهم وهذا لأننا لسنا بحاجة إلى ذلك لأنه لدينا خبراء محليين بالإضافة إلى أن ميزانية البلدية لا تسمح بذلك.[93]

---

[92] مقابلة أجريت مع السيد عبد الكريم، حشلاف. يوم 26 مارس 2015،على الساعة 09:30 .

[93] مقابلة أجريت مع السيد خالد ، شني. **مدير المالية والميزانية**، يوم30 مارس 2015،على الساعة 10:00.

. ومن خلال نتائج الإستبيان التي تحصلنا عليها والمتعلقة بالإستعانة بخبراء محليين ودوليين والإستفادة من المعلومات التي يقدمونها كانت إجابات كل الموظفين أنه لم يسبق وأن تم الإستعانة في بلدية العلمة بخبراء دوليين .

المطلب الثالث

دور المجتمــع المدنــي

في إطار ترشيد الخدمات العمومية والسعي إلى إضفاء خصائص الرشادة ومؤشراتها وتكريس الديمقراطية التشاركاتية وخاصة مشاركة المجتمع المدني حاولنا معرفة أدوار المجتمع المدني في ترشيد الخدمة العمومية في بلدية العلمة وذلك من خلال الإعتماد على المقابلة والإستبيان.

وبخصوص النتائج التي توصلنا إليها هي:

الجدول رقم01: **يوضّح مدى حضور المجتمع المدني لدورات المجلس (المداولات)**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
دائم	**00**	**% 00**
غير دائم	**01**	**%02**
منعدم	**49**	**%98**
المجموع	**50**	**% 100**

من خلال نتائج الجدول توصّلنا إلى أنّه تقريبا كل موظفي بلدية العلمة أكّدوا على أنّ حضور الفواعل غير الرسمية لدورات المجلس منعدم بنسبة 98% فمثلا الجمعيات همّها الوحيد هو أخذ الإعتماد، أمّا نسبة 2% أكّدت على أنّ حضور هذه الجمعيات غير دائم وبالتالي ليس لها أي دور داخل البلدية.

الجدول رقم02: **يوضح إمكانية تمتع المجتمع المدني بالحرية في إبداء آرائه خلال مداولات المجلس**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	02	% 04
لا	46	%92
أحيانا	02	%04
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّه فيما يخص تمتّع المجتمع المدني بالحرّية في إبداء آرائه من خلال مداولات المجلس كانت نسبة 02% ترى بأنه في إمكانه إبداء أرائه في بعض الأحيان وفي بعض المواضيع فقط، في حين نجد نسبة 92% تؤكّد على امتناعه عن إبداء أرائه بكل حرية لأنّه لم يشهد حضوره أصلا.

ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيسة لجنة الرياضة والثقافة والشباب أكدت أن مداولات المجلس يتم الإعلان عنها مسبقا والقانون يكفل للمجتمع المدني والمواطنين حضور دورات المجلس إلا أنه لم يسبق وأن تم طلب حضور هذين الأخيرين ذلك إلا في بعض الأحيان بنسبة 01**%** .[94]

***الجدول رقم 03*: يوضح مدى رضى المجتمع المدني عن الخدمات العمومية المقدّمة من طرف البلدية**

	بلدية العلمة	
المتغير	**التكرار**	**النسبة %**
راضي	**35**	**% 70**
غير راضي	**15**	**% 30**
المجموع	**50**	**% 100**

[94] مقابلة أجريت مع السيدة سارة ، مشيش. **رئيسة لجنة الرياضة والثقافة والشباب**، يوم 23 مارس 2015، 11:00.

من خلال مختلف الإستبيانات التي تم توزيعها والإجابات التي تم جمعها توصّلنا إلى أنّ نسبة 70% من الموظفين أكّدوا على رضا المجتمع المدني بالخدمات العمومية المقدمة من طرف البلدية لأنه لايشهد له أي حضور في مداولات المجلس الشعبي البلدي وهذا يدل على أنه راضي بالوضع.

ونسبة 30% تؤكّد على عدم رضا المجتمع المدني بالخدمات المقدّمة من طرف البلدية ما دامت لا تأخذ بعين الاعتبار آرائه ومتطلباته المطروحة أثناء المداولات.

المطلب الرابع

معوقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية

بالرغم من الجهود التي بذلتها ومازالت تبذلها بلدية العلمة في إطار سعيها لترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها، غير أنه هناك عدة معيقات تقف حاجزا أمام بلوغها للأهداف المراد الوصول لها.

ولتحديد معوقات ترشيد الخدمة العمومية ببلدية العلمة قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مكتب الأمانة والشؤون الخارجية لرئيس المجلس الشعبي البلدي والذي حدد لنا بعض معوقات ترشيد الخدمة العمومية لبلدية العلمة وكانت كالتالي:

1_ على الرغم من أن التشريع الجاري به العمل وتحديدا القانون 10/11 الصادر في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية سيما في المواد من 03 إلى 24 منه فقد فسح المجال الواسع أمام البلدية لممارسة عدة صلاحيات تتعلق بمجالات مختلفة كالتهيئة، والتنمية، النظافة وحماية البيئة، التعمير والتجهيز، نجد هذه الصلاحيات تتداخل في كثير من الأحيان مع صلاحيات هيئات أخرى (المصالح التقنية، فرع البناء والتعمير ..)، التي عوضا أن تكون عونا للبلدية في التكفل بمشاكل المواطن وتحسين الإطار المعيشي له، نجدها تتمسك بحجج وذرائع مختلفة ومنها أن البلدية هي المسؤولة دون سواها عن تسيير تلك القطاعات وعدم التعاون معها فيما تسطره من برامج مما يجعل البلدية في عين المواطن هي المقصرة والحقيقة غير ذلك.

2_ إن إقدام السلطات العمومية على منح كثير من القطاعات أو الخدمات المقدمة للمواطن إلى مؤسسات عمومية لها إستقلالية في التسيير وإستقلالية في الذمة المالية مثل: الجزائرية للمياه (ADE)، والديوان الوطني للتطهير (ONA) لم يواكبه تغيير في ذهنية المواطن على أن البلدية لم تعد مسؤولة عن تسيير تلك الخدمات مما يجعل المواطن يلجأ في كل مرة إلى البلدية عوضا التوجه إلى تلك المؤسسات العمومية المسند لها تسيير تلك الخدمات.

3 . كذلك من معوقات ترشيد الخدمة العمومية عدم قدرة البلدية على تجسيد معظم برامجها التنموية وذلك راجع إلى إفتقارها إلى العقار بنوعيه (الصناعي والموجه للسكن...) وافتقادها إلى الوعاء العقاري يشكل لها إختناق من حيث البنايات والمساحات الخضراء وإنجاز المرافق العمومية كالمدارس وقاعات العلاج.

4 . يضاف إلى كل هذا وفيما يتعلق بالحالة المدنية للأفراد وبعد إقدام معظم البلديات على رقمنة الحالة المدنية لتقديم أسهل وأسرع خدمة للمواطن نجد أن هذه الرقمنة لم تعمم في كثير من البلديات لظروفها المالية مما يتعذر معه تمكين المواطنين طالبي الوثائق القاطنين ببلدية العلمة ومولود ين ببلديات أخرى معزولة من أخذ ما يريدونه من وثائق من بلدية العلمة[95].

نتائج الاستبيان:

من خلال التصورات التي قمنا بجمعها من طرف عينة الدراسة(موظفين، ومواطنين) والبيانات التي تحصلنا عليها من خلال الزيارات التي قمنا بها لبلدية العلمة والتي تضمنت مجموعة من المقابلات مع مختلف الموظفين والمسؤولين توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بواقع الخدمة العمومية ببلدية العلمة وآليات ترشيدها، حيث تسعى بلدية العلمة دائما لتلبية متطلبات المواطنين وتسهر على تقديم مختلف الخدمات لهم بأقل جهد وفي أسرع وقت ممكن، كما أن هذه الخدمات تحظى بجانب من الشفافية لكن هذا ليس دليل على غياب كل من المحاباة، الرشوة...، وغيرها كما تعتمد في تقديمها للخدمات على تقنيات حديثة، كما أن التجهيزات الموجودة بالبلدية متوفرة في كل الأقسام والمكاتب، وكفيلة بتغطية مختلف المتطلبات، وتعتمد على مجموعة من الآليات لترشيد خدماتها من تخطيط وتنسيق ورقابة وتسعى جاهدة لترشيد نفقاتها من خلال إحداث التوازن بين النفقات والإيرادات وتنويع مصادر تمويلها كل هذا من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

[95] مقابلة أجريت مع السيدعبد الكريم حشلاف، ، يوم 02أفريل2015،على الساعة09:30 .

المبحث الخامس

مقارنــة بين البلديتــين

في هذا المبحث سنحاول إجراء مقارنة بين بلديتي العلمة وعين الكبيرة حول ترشيد الخدمة العمومية وذللك بناء على المعلومات التي جمعناها عن كلا البلديتين :

المطلب الأول

أوجـــه التــشــابـه

بناء على نتائج الإستبيان والمقابلة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية لبلدية العلمة وعين الكبيرة بولاية سطيف تمكنا من استخلاص جملة من الإستنتاجات التي تبين أن هناك توافق فيما يخص النتائج سواء من وجهات نظر المواطنين أو من خلال واقع العمل بالبلديتين وكذلك من خلال آليات ترشيد الخدمات العمومية التي تتبعها كلا البلديتين ونبدأ أولا ب:

المسح المقدم حول البلديتين :

نجد أن كلا البلديتين بها عدد كبير من الموظفين من جنس ذكر و أنثى كما أن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى فوق 30 سنة، ومعظم الموظفين بكلا البلديتين لديهم مستوى علمي مقبول جدا فمعظمهم من مستوى جامعي يعني على درجة عالية من الكفاءة، فأكيد أن المستوى العلمي يلعب دور كبير ينعكس على مستوى تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

كما نجد كلا البلديتين تتوفر على عدد كبير من الجمعيات والأحزاب السياسية والمرافق العامة بالنظر إلى أهمية كل بلدية في الولاية.

كما تضم كلا البلديتين مجموعة من الأقسام والمصالح المتعددة التي تعنى بتقريب الخدمات العامة للمواطن وجعلها في متناول جميع المواطنين، من مكاتب الشؤون الإجتماعية والثقافية، مصالح التعمير والبناء مصلحة التطهير والوقاية...

فيما يخص واقع الخدمة العمومية المقدمة بالبلديتين كان تقييمها من طرف المواطن بكلا البلديتين وبناء على نتائج الإستبيان توصلنا إلى أن :

بكلا البلديتين أجزمت نتائج الإستبيان على أن المواطنين راضين على مستوى الخدمات العمومية المقدمة بالنظر إلى سهر هذه الأخيرة على الإرتقاء بمعدل الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ضف إلى ذلك أيضا فيما يخص ظاهرة تفشي الفساد، فهي موجودة بكلا البلديتين لأن هذه الظاهرة متفشية في كل إدارة من إدارات القطر الجزائري بالرغم من المحاولات الكثيرة والقوانين القاهرة للحد من هذه الظاهرة، كما نجد أن كلا البلديتين تعتمدان في تقديم خدماتها على الطرق الإلكترونية وتماشيا مع مواكبة التطورات الحاصلة التي يعتمدها العالم وبهدف اختصار الوقت والجهد والمال .

كما تتشابه كلا البلديتين في مدى إحترامها للقوانين واللوائح التنظيمية المتعددة لتنظيم العمل والإلتزام بتطبيقها من أجل التقدم والرقي وتخطي مختلف الثغرات الموجودة.

عن مداخيل البلديتين فهي تتشابه من حيث تنوعها وتعددها بغض النظر عن نسبتها.

بالنسبة لآليات ترشيد الخدمة العامة فكلا البلديتين تسيران وفق آليات الترشيد وتسعيان إلى تطبيق آليات الترشيد من تنسيق، تخطيط، رقابة، كفاءة، فعالية، شفافية...

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن كلا البلديتين تسيران وفق تخطيط يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال تطبيق معايير الرشادة كما يتميز هيكلها الإداري بتنسيق محكم بين مختلف مصالح ووحدات البلدية ومكاتبها بالإضافة إلى وجود رقابة مشددة على أداء العمل سواء كانت رقابة داخلية أو خارجية يعني أن كلا البلديتين تسعيان إلى تطبيق معايير الحوكمة من أجل الرقي بمستوى خدماتها العمومية المقدمة للمواطنين والوصول إلى المعنى الحقيقي لترشيد الخدمة العامة بالبلديتين.

المطلب الثاني

أوجه الإختلاف بين البلديتين

فيما سبق حاولنا الوقوف على نقاط التشابه بالبلديتين محل الدراسة وهذا بدوره لا ينفي وجود نقاط إختلاف وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا المطلب مبرزين نقاط الإختلاف من حيث الإطار العام للبلدية، عدد العمال، واقع الخدمة العمومية بالبلديتين، السبل والطرق التي تنتهجها كلا البلديتين في أداء خدماتها العامة وترشيدها .

أول ما نستهل به هذا المطلب هو الوقوف على نقطة مهمة وهي المساحة والكثافة السكانية لكلا البلديتين حيث نجد أن بلدية العلمة أكبر من بلدية عين الكبيرة من حيث المساحة وكذا عدد السكان وحتى المستثمرين، فبلدية العلمة تعرف بطابعها التجاري ما جعلها نقطة إستقطاب للمستثمرين وكبار التجار وهذا ما ينعكس على طبيعة وجودة الخدمة التي تقدمها.

أما فيما يخص عدد العمال فهناك إختلاف شاسع في عدد العمال، فنجد أن بلدية العلمة تتوفر على 1460 عامل مقابل 325 عامل ببلدية عين الكبيرة وهذا الإختلاف في عدد العمال يحكم بالدرجة الأولى على الفرق الشاسع بين البلديتين، وهذا بدوره يقود إلى أن عدد المكاتب ومصالح وأقسام البلدية في بلدية العلمة أكثر منه بكثير في بلدية عين الكبيرة .

ضف إلى ذلك أيضا فيما يخص الجانب التنظيمي للبلديتين فنجد أن بلدية العلمة تشتمل على عدد كبير من المرافق العمومية لتغطية مختلف إحتياجات السكان إضافة إلى عدد الجمعيات وكذلك عدد الأحزاب السياسية في بلدية العلمة أكثر منها في بلدية عين الكبيرة، كل هذه النقاط من شأنها أن تؤثر على أداء الخدمة العمومية للمواطن وكذا مستوى أدائها.

أما عن نقاط الإختلاف المبنية من خلال نتائج الإستبيان الخاصة بالبلديتين بالنسبة للموظفين من حيث الجنس ، فبلدية عين الكبيرة يطغى عليها الطابع الرجالي أكثر من النساء على عكس بلدية العلمة والتي بها نسبة كبيرة من النساء الموظفات.

أما فيما يخص الطرق التي تنتهجها البلدية في تقديم خدماتها العمومية فهي تختلف، فنجد أن بلدية العلمة تعتمد بدرجة كبيرة على الأجهزة الإلكترونية كما أنها تغطي كل الفروع والمصالح وهذا ربما راجع للعدد الكبير للمواطنين طالبي الخدمات العامة اليومية والتي تتطلب السرعة في تقديم الخدمات بهدف القضاء على البيروقراطية على عكس بلدية عين الكبيرة فهي تقدم خدمات عمومية للمواطنين ولكن ليس بحجم مواطني بلدية العلمة وهذا راجع للكثافة السكانية التي تشهدها البلدية.

أما عن السهر على تطبيق القوانين ، فنجد أن بلدية العلمة أكثر سهرا على تطبيق القوانين المتجددة المنظمة لسير العمل في البلدية وهذا راجع إلى كونها نقطة إستقطاب مهمة يجب أن يسير العمل بها وفق تنظيم جيد بهدف تغطية أكبر قدر ممكن من إحتياجات المواطنين وسبق أن ذكرنا أن بلدية العلمة من

بين البلديات المشهورة بحكم طابعها التجاري وتشهد في اليوم الواحد زيارة عدد كبير من التجار من مختلف ولايات الوطن بغية التعامل والتبادل بالمنطقة كل هذا من شأنه أن ينعكس على مداخيل البلدية ما يسمح لها أن تحصل على أكبر قدر ممكن من المداخيل سواء ما تعلق منها بكراء المحلات التابعة للبلدية أو الضرائب، سواء على المخالفات أو التجارة بحكم طابعها التجاري ضف إلى ذلك الإيرادات المختلفة التي تأتيها من مختلف الجوانب بحكم شساعة مساحتها، على عكس بلدية عين الكبيرة التي تكون مواردها محدودة بحكم محدودية مصادر التمويل والتي بطبيعة الحال تنعكس على مداخيلها وبالتالي تؤثر على مستوى أداء الخدمة العامة وكذا من حيث تطلعاتها لترشيد هذه الخدمات العامة ومسايرتها للتطورات التكنولوجية الحاصلة وتبنيها للإدارة الالكترونية.

أما من حيث آليات ترشيد الخدمة العامة ،فنجد أن بلدية العلمة مثلا فيما يخص الرقابة نجد أنه تمارس فيها رقابة مشددة أكثر من بلدية عين الكبيرة سواء رقابة داخلية أو خارجية، وهذا بحكم مكانة البلدية كما سبق وأن أشرنا فهي محط أنظار من قبل السلطات العليا على عكس بلدية عين الكبيرة فلا يمكن أن ننفي وجود رقابة لكن مع هذا أيضا لا يمكن الجزم بأن رقابة بلدية عين الكبيرة بنفس درجة رقابة بلدية العلمة بحكم الإختلاف بين المنطقتين كذلك هو الحال بالنسبة لباقي الآليات فنجد أن بلدية العلمة الأكثر تطبيقا لهذه الآليات .

خلاصة الفصل:

وفي الأخير ومن خلال المقارنة بين بلديتي العلمة وعين الكبيرة والوقوف على أوجه الشبه والإختلاف نستخلص أن كلا البلديتين تسعيان لترشيد خدماتها العمومية وذلك من خلال إتباع مجموعة من الآليات كالشفافية، الكفاءة، الفعالية، الرقابة...

إلا أن واقع الخدمة العمومية المقدمة في بلدية العلمة أفضل منه في بلدية عين الكبيرة وذلك راجع إلى مجموعة من العوامل كالموقع الجغرافي للبلدية، الكثافة السكانية، مساحة البلدية، التجهيزات، المداخيل،...كل هذه العوامل تؤثر على جودة الخدمة التي تقدمها البلدية لمواطنيها تلبية لحاجاتهم المتزايدة.

□

الفصل الثالث

آفاق ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية

تمهيد

حاولنا من خلال الفصلين السّابقين الوقوف على مختلف مضامين الدراسة وكذا أخذ عيّنة لتطبيق ما تناولناه في الفصل النظري على دراسة حالة؛ وهذا لتقريب الموضوع أكثر من الواقع ليصبح أكثر وضوحاً ودقّة، وذلك بالإعتماد على مناهج تحليلية مختلفة، وأدوات دراسة متنوّعة وقد كان من الضروري لما يتطلّبه البحث العلمي القيام بمحاولة كشف وتوقع مستقبل هذه الدراسة بشقّيها الميداني والنظري، وهذا لما يفرضه موضوع بحثنا والذي يجعل من الضّروري علينا محاولة إستقراء المسارات المحتملة لواقع يستقطب إهتمام السواد الأعظم من المواطنين لما له من أهمّية بالغة في إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ بحثنا هذا لا يركز على الكشف والتنبّؤ بالمستقبل أو التخطيط له بقدر ما هو محاولة القيام بعملية تركيب لتصوّر مستقبلي للوضع الذي تكون عليه ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية، وهذا لأنّ عامل المفاجأة لا يمكن التّحكم أو التنبّؤ به.

ودراستنا تنطلق من ثلاث سيناريوهات رئيسية محتملة بعد التطرق إلى مستقبل الدراسة الميدانية الخاصّة بالبلديتين والكشف عن مستقبلهما بناءً على ما تمّ جمعه من معلومات في الفصل الثاني وتتمثل هذه السيناريوهات في:

ـ سيناريو إستمرار الوضع القائم في مستوى ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلّية (سيناريو الوضع القائم).

ـ سيناريو تغيير وإصلاح واقع ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية (سيناريو إصلاحي) يعني حدوث تغييرات إيجابية وإصلاحات كفيلة بترشيد الخدمات العمومية أكثر ممّا عليه بالجماعات المحلية الجزائرية وهو مسعى كل دولة.

ـ سيناريو ردكالي ويعني تدهور الأوضاع وتراجع في المستويات التي تمّ الوصول إليها والنتائج الإيجابية المحقّقة على مستوى الجماعات المحلية الجزائرية (السيناريو التشاؤمي).

والأفق الزمني المناسب لدراستنا هذه هو الأفق المتوسط الذي يتراوح ما بين 05 إلى 15 سنة ويمكن إرجاع هذا المجال الزمني إلى عدّة أسباب أهمّها:

ـ المخططات التي تسيّر وفق الجماعات المحلية والتي عادة ما تكون مربوطة بمخططات خماسية.

ـ غياب الإحصاءات الحقيقيّة والموثوق فيها وكذا التكتّم عنها، حول الأبحاث المستقبلية وحول الموضوع بحكم أنّها أمور تخص الدولة وتدخل ضمن إطارها والحصول فقط على مجرّد معلومات.

وبما أنّ المستقبل ليس أمراً مرفوضاً أو محتوماً وإنّما هو فقط مجرّد بدائل متنوعة تتدخل في صياغتها عوامل ومتغيّرات معقّدة.

المبحث الأول

ماهية الدراسات المستقبلية

إزداد الإهتمام بعلم الدراسات المستقبلية وهذا لما تتيحه لصنّاع القرار من قاعدة معرفية تبنى عليها السياسات والقرارات، وتتضمن هذه القاعدة سيناريوهات متعدّدة تتعلق بمستقبل الموضوع الذي يتم دراسته، لذا نقوم في هذا المبحث بتقديم تعريفات بسيطة للدراسات المستقبلية ومفهوم السيناريو بما أننا نستخدمه كوسيلة للتحليل في هذا الفصل.

المطلب الأول

تعريف الدراسات المستقبلية

يرجع تاريخ الإهتمام بالمستقبل إلى البدايات الأولى للتطلّع البشري إلى المعرفة الشاملة بالكون وكشف غوامضه وأسراره وفي مقدمتها الزمن، وذلك بهدف السّيطرة على حركته والتحكم في مساره، ويمكن تبيين ذلك بوضوح في التّراث الأسطوري والديني للبشرية ،حيث توجد الجذور الأولى لعلم المستقبل في صور وأشكال متباينة، وحقيقة الأمر أنّ إقبال المفكرين والمؤرخين على دراسة التاريخ كان يحمل دوما الرّغبة في محاولة إستكشاف المستقبل[96].

ويعدّ المفكّر **توقفيل** أوّل من إستعمل مصطلح يدلّ على المستقبل كمجال للدراسات والأبحاث الأكاديمية في كتابة "الديموقراطية في أمريكا" والذي كان عبارة عن محاولة بحث في التطوّر المستقبلي للقوى الدولية الكبرى[97].

أمّا فيما يخصّ إصطلاح دراسة المستقبل فيعدّ الألماني **أو سيب فلختاهيم** أوّل من قدّم هذا المصطلح تحت إسم futurology وهو الإسم الشائع للدراسة المستقبلية في اللغة الإنجليزية ويقابله المصطلح الفرنسي prospective للعالم " **جاستون برجيه** " وتعرف الدراسات المستقبلية بأنها: " مجموعة من البحوث والدراسات التي تهدف إلى الكشف عن المشكلات ذات الطبيعة المستقبلية، والعمل على إيجاد حلول عملية لها، كما تهدف إلى تحديد إتجاهات

---

[96] دراسات الكوفة، (جامعة الكوفة، 2009)، ص.3. جبار علي عبد الله جمال الدين، **"اللّيبيرالية وآفاقها المستقبلية،"** مركز

[97] وليد عبد الحي، **الدّراسات المستقبلية في العلاقات الدولية**، (الجزائر، شركة الهضاب، 1991)، ص.16.

الأحداث وتحليل المتغيرات المتعددة للموقف المستقبلي والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل، وتعرف أيضا بأنها "التنبؤ المشروط من منظور إحتمالي وعلمي نسبي" أو أنها "تخصص علمي يهتم بصقل البيانات وتحسين العمليات على أساسها تتخذ القرارات والسياسات في مختلف مجالات السلوك الإنساني، مثل الأعمال التجارية والحكومية والتعليمية، والغرض من هذا التخصص مساعدة متخذي القرارات أن يختاروا بحكمة من بين المناهج البديلة المتاحة للفعل في زمن معين".[98]

وتوسع الجمعية الدولية للمتقبلات من مفهوم الدراسات المستقبلية على أساس طبيعتها من خلال ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- أنها الدراسات التي تركز على إستخدام الطّرق العلمية في دراسة الظّواهر.

2- أنها أوسع من حدود العلم، فهي تتضمّن الجهود الفلسفية والفنيّة جنبا إلى جنب مع الجهود العلمية.

3- أنها تلك الدراسات التي تتناول المستقبل في آماد زمنية تتراوح بين 05 سنوات و 50 سنة.

1/ **مبادئ الدراسات المستقبلية:** ومن أهم مبادئ الدراسات المستقبلية المبادئ التالية:

1- **مبدأ الإستمرارية (continuité/continuity):** وهو توقّع المستقبل إمتداد للحاضر وخاصة الحقائق العلمية، أي إستمراريّة الحوادث من الماضي للحاضر للمستقبل.

2- **مبدأ التّماثل(analogie/analogy):** وهو توقّع أن تتكرر بعض أنماط الحوادث كما هي من وقت لآخر.

3- **مبدأ التراكم(accumulation/accumulation):** وهو تراكم نفس الأحكام على نفس الوقائع، مع إختلاف الأشخاص لمدد تتفاوت تاريخيا.[99]

2/ نماذج الدراسات المستقبلية: ومن أبرز نماذج الدراسات المستقبلية نجد:

أ/ النموذج الأول: هو النموذج الوصفي- ويعود هذا النموذج إلى محاولة عرض توقعات مستقبلية عالية الإحتمالية تعتمد على ملاحظة تطور الأحداث التاريخية، أي الإتجاه إلى

---

[98] راشد الدوراري وآخرون، **"وثيقة منهجية حول الدراسات الاستشرافية، "المركز الوطني للتجديد البيداغوجي و البحوث التربوية،** http:/www.beirtume.com// 2201=P?2014، (أكتوبر2014)، ص.2.على الرابط:

[99] راشد الدوراري وآخرون، مرجع سابق، ص.2.

المستقبل يتسم بالثبات وبقدر عال من التفاؤل بالقدرة على التنبؤ، حيث أن المستقبل هنا يعد شيئا من السهل قراءته، الهدف البحثي وفقا لهذا النموذج ثابت وغير مضطرب، معتمد على منهجية كمّية في الأساس، تقيس فترة زمنية قصيرة.

ب/النموذج الثاني: هو نموذج السيناريو ويسعى هذا النموذج لعرض السيناريوهات المختلفة للمستقبل، وهنا قيمة السيناريو لا تعتمد على ما هو متاح ومن ثمّ يكتشف مدى التطوّر الممكن.

ج/ النموذج الثالث: هو نموذج أبحاث المستقبليات التطوّرية ويحاول هذا النموذج وصف وفهم المستقبل وأبعاده المختلفة بشكل أكثر دقة في ظلّ هذا العالم المضطرب وهو في ذلك يعتمد على قوانين تطوّرية، فيركّز بشكل كبير على الإكتشافات التي تنتهجها الأبحاث المعقّدة وعلى التطوّر المعرفي بشكل عام.[100]

المطلب الثاني

مفهوم تقنية السيناريو

تعدّ تقنية السّيناريو أسلوب من أساليب إستشراف المستقبل التي أصبحت ضرورة في العصر الحديث لما لها من قيمة في تصوّر الإحتمالات الممكنة للمستقبل في المجتمعات المختلفة.

1/تعريف السيناريو

ويمكن تعريف السيناريو في أبسط صوره على أنّه[101]:

ـ السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدّي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك إنطلاقاً من الوضع الرّاهن أو من وضع إبتدائي مفترض والأصل أن تنتهي كلّ الدّراسات المستقبلية إلى

---

[100] أمينة الجميل، "ماهية الدراسات المستقبلية، التطور التاريخي للتفكير نحو المستقبل،" **مركز بيروت لدراسات الشرق الأوسط**، العدد:5، (مصر، مكتبة الإسكندرية، 2012).

[101] محمد صبحي إبراهيم، "أساليب الدراسات المستقبلية (السيناريوهات- النماذج)، " على الرابط: http:\\kenanaonline/users/dovnoshy/posts/269418.

سيناريوهات؛ ولهذا فإنّ بعض المستقبليين يعتبرون السيناريو الأداة التي تعطي للدراسات المستقبلية نوعا من الوحدة المنهجية METHODLOGICAL UNITY. [102].

ـ السيناريو تنبّؤ مشروط يركّز على حركة المتغيّرات الرئيسية ودورها في تشكيل صورة المستقبل يبدأ بالتنبّؤ بمجموعة الإفتراضات المحدّدة مسبقاً حول المستقبل.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أنّ السيناريو يعتمد في التنبّؤ بمستقبل الظاهرة والتعرّف على تاريخ الظاهرة والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة لهذا التاريخ ومجموعة القوى التي شكّلته والتي يُحتمل أن تؤدّي إلى حدوثها في المستقبل وللسيناريوهات الجيّدة عدّة مواصفات من أهمّها ما يلي:

1ـ أن يتّصف السيناريو بالإتّساق الدّاخلي أي بالتناسق بين مكوّناته، ويعني ذلك البعد عن أيّ تناقضات بين مكوّنات السيناريو.

2ـأن يكون إعداد السيناريوهات محدودا بحيث تتّضح الإختلافات والتمايزات فيما بينها، فمنذ تضمين الدراسة المستقبلية لأكثر من أربعة سيناريوهات قد يؤدّي إلى قدر من الإرتباك والإلتباس في عمليات التحليل وعرض النتائج، كما أنّ تضمين الدراسة المستقبلية لسيناريو واحد يتضمّن نفس الفكرة البديلة التي مثّلت أسس الدراسات المستقبلية.

3ـ أن يكون السيناريو له فائدة في التخطيط المستقبلي بما يعين على تحقيق أهداف مستقبلية معيّنة.

4. أن يكون السّيناريو واضح الأهداف كي يستفيد منه المسؤولين في المجالات المختلفة[103].

2/ أنواع السيناريوهات

أمّا فيما يخصّ أنواع السيناريوهات فهي متنوّعة، وذلك للغموض الذي تكتنفه الدّراسات المستقبلية فمثلا نجد:

***العالم جوديه Godet**: يوضح إلى أنّه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات:

---

[102] - محمد فالح الجهني، "الدراسات المستقبلية شغف العلم وإشكالات المنهج،" **مجلة المعرفة**، العدد :175، (المدينة المنوّرة: كلّية التربية، جامعة طيبة، 2013)

[103] محمد صبحي إبراهيم، مرجع سابق.

***السيناريو المحتمل Possible scenario:** ويشمل كلّ شيء يمكن تصوّره.

***السيناريو المعقول Réalisable scenario:** ويشمل كلّ ما هو محتمل، ولكن بعد الأخذ في الإعتبار القيود التي تحول دون تحقق ذلك الإحتمال.

***السيناريو المرغوب فيه Désirable scenario:** ويشمل ما يقع في حيّز المحتمل ولكن ليس في حيّز المعقول[104].

***العالم يشير سلاتر Slaughter:** قسّم السيناريوهات إلى أربعة أنواع:

* **السيناريو المرجعي:** وقد يسمّى سيناريو إستمرار الوضع القائم.

* **سيناريو الإنهيار:** ويمثّل عجز النّظام عن الإستمرار أو فقدانه لقدرته على النموّ الذاتي أو بلوغ التناقضات تفجر النظام من داخله.

***سيناريو العصر الذهبي:** وقد يسمّى السيناريو السلفي؛ حيث يُبنى على العودة إلى فترة زمنية سابقة يفترض أنّها تمثّل الحياة الآمنة الوديعة.

* **سيناريو التحوّل الجوهري:** وينطوي على حدوث نقلة نوعية في حياة المجتمع سواء كانت إقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية أو روحية[105].

وتجمع أبرز مدارس الدّراسات المستقبلية على تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

السيناريو الإتّجاهي أو الخطّي: يتعلق هذا السيناريو بإستمرار الأوضاع الحالية أو الراهنة فيما تحمله من تشاؤم أو تفاؤل مع العجز في التغيير في الأوضاع الإقتصادية، الإجتماعية ،السياسية...يعني إستمرارية سيطرة الوضع الحالي على تطوّر الظاهرة في المستقبل، وهذا يستلزم إستمرار نوعية ونسبة المتغيّرات التي تتحكّم في الوضع الرّاهن للظاهرة.

الإتجاه الإصلاحي (التفاؤلي): على خلاف السيناريو الأوّل الذي ينطلق من فرضية بقاء الأوضاع على حالها، فإنّ هذا السيناريو يتعلق بإدخال مختلف الإصلاحات (كمية، نوعية)

---

[104] حمدي جمعه، "مراحل تطوّر الدراسات المستقبلية،" على الرابط:
http :\\www.alexandriimedia.blogs.com//2014/05/blog-post24.html.
تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/04/23 على الساعة 13:01

[105] - شافع النيادي،" تقرير على السيناريوهات،" على الرابط:
http:\\www.edutrpedia.illaf.net/arabic/showarticle.html/ ?id=597
تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/04/24 على الساعة14:00

بقصد الوصول بالأوضاع الحالية نحو إنسجام من أجل الوصول للأهداف المخطط لها مسبقا أي تحقيق تحسن .

السيناريو التحوّلي أو الرّاديكالي (التشاؤمي): يتم الاعتماد في إطار هذا السيناريو على حدوث تحوّلات جذرية عميقة على المستوى الداخلي والخارجي للظاهرة ، ويقوم هذا السيناريو على التطوّرات والقفزات الفجائية التي قد تطرأ على بيئة الظاهرة، وفي هذه الحالة تؤخذ بعين الإعتبار المتغيّرات قليلة الإحتمال لكنّها عندما تحدث فإنّها تغيّر مسلك أو طريق الظاهرة كليا.[106]

المطلب الثالث

مراحل بناء السيناريوهات

خلال عملية بناء السّيناريوهات يتمّ الجمع بين إستخدام البيانات الكمّية المتاحة ومُخرجات نتائج النماذج الرّياضية وإستخدام البيانات النوعية وإفتراضات للمتغيّرات المستقبلية الإستثنائية، وإعتماد الأسلوب يستند بشكل كبير على طبيعة السيّناريو المطروح ونوع البيانات المتوافرة، أمّا وظائف السيناريوهات فيمكن تقسيمها إلى أربعة وظائف رئيسية وهي: الوظيفة الإستكشافية والمعرفية، وظيفة الإتصال والتواصل، وظيفة محفّزة لتحديد الأهداف والوظيفة الرّابعة هي المساهمة في صناعة القرار وبناء الإستراتيجيات[107].

إضافة إلى ذلك فإنّ السيناريوهات تعتبر أداة مهمّة للإنذار المبكّر إذ تساهم في إكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثمّ القدرة عل مواجهتها أو العمل لتفادي وقوعها[108]. تمرّ عملية بناء السيناريوهات بخمس مراحل أساسيّة وهي:

1. تعريف دقيق للمجال والقضيّة التي يتمّ من أجلها بناء السيناريو:

---

[106] مبروك ساحلي، "مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها،" في التخطيط على الرابط: http:\\www.reposytvu-nauss-edu.sa/bitstreamhandle/12.

[107] المركز السوري لبحوث السياسات، "منهجية بناء السيناريوهات،" دون مؤلف، على الرابط: http:\\scpr-suria.org/att/13713815/rlkig-pdf.

[108] إبراهيم العيسوي، "الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020،" على الرابط: http:\\www.csfs-bue-edu.eg/fites/future/2520 studies/25/20/2020-pdf.

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/04/25 على الساعة: 13:00.

ويطرح في هذه المرحلة أسئلة من قبيل: ماهي بالتحديد القضية المراد دراستها هنا؟ الفترة الزمنية التي يعمل السيناريو على تغطيتها؟ ما هي المشكلة التي يتمّ التعامل معها؟ ما هي محدّدات دراسة هذه القضية؟ هل المعلومات متوفّرة عن هذا الموضوع؟ وما هي طبيعتها (كمية، نوعية، ثانوية، أوّلية).

2. تحديد العوامل الرئيسية:

يتمّ في هذه المرحلة إستخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في القضية المدروسة، وتشمل هذه التقنيات الأساليب الكمّية والنوعية في التحليل إضافة إلى طبيعة التحليل في حال كانت قائمة على الإنطلاق من الواقع أو من المستقبل المرغوب.

3. إخراج وكتابة السيناريوهات:

يتمّ بناء هذه المرحلة على نتائج المرحلة السّابقة من حيث دراسة التقاطعات والإرتباطات بين العوامل الرئيسية في وضعها الرّاهن والمستقبلي، وكتابة سيناريو يعكس كل حالة من حالات التقاطع والإرتباط.

– غالبا ما يتمّ في هذه المرحلة إستخدام الطُرُق النوعية إلاّ أنّ العوامل قد تكون متداخلة بشكل كبير ممّا يزيد الحاجة إلى إستخدام بعض الأدوات الكميّة والنّماذج الرياضية.

–ترجمة السيناريوهات إلى إستراتيجيات وسياسات: تتضمّن هذه المرحلة توصيف السيناريو المختار الذي تمّ إستنتاجه وكيفية الإستفادة منه في بناء إستراتيجيات فعّالة للوصول إلى الأهداف المرغوبة[109].

أمّا فيما يخص مزايا بناء السيناريوهات يمكن تحديدها فيما يلي:

1– تنمية القدرة على التخيّل والمهارات الإبداعية.

2– الإستناد إلى المنهج الموضوعي في الحصول على البيانات والحقائق.

3– الإستناد إلى الأحداث الواقعية.

4– المساعدة في تحقيق الأهداف.

---

[109] إبراهيم العيسوي، مرجع سابق.

5- يعتمد على تفاعل مجموعة من المتخصصين بمجالات مختلفة.

6- تقليل درجة عدم التأكد وزيادة الثقة لدعم إتّخاذ القرارات.

7- تقليل الخسائر المحتملة وتنمية القدرة في السّيطرة على الأزمات والأحداث المستقبلية.

8- دعم متّخذ القرار بعدد من المسارات المستقبلية المحتملة التي قد تساوي أو تقل عن خمسة مسارات وبدائل مختلفة السيناريوهات وإدارة الأزمات[110].

[110] أحمد السيّد كردي، "السيناريوهات في التدريب أداة للتعامل مع التغييرات و الأحداث،" على الرابط: http:\\www.kenanaonline.com/userw/ahmedkordy/posts/303952

المبحث الثاني:

مستقبل الدراسة الميدانية

من خلال ما تناولناه في الفصل الثاني من الدراسة الميدانية لكل من بلدية العلمة وعين الكبيرة أصبح بمقدورنا إلى حد ما القيام بدراسة مستقبلية لترشيد الخدمة العمومية بكلا البلديتين .

المطلب الأول

مستقبل ترشيد الخدمة العمومية في بلدية عين الكبيرة

بناءً على جملة المعطيات والمعلومات التي تمّ الإعتماد عليها عند القيام بالدّراسة الميدانية ببلدية عين الكبيرة وكذا الملاحظات الشخصية بخصوص ذلك توصلنا إلى:

لا يختلف إثنان بأنّ بلدية عين الكبيرة قد قطعت شوطاً كبيراً في مجال السّعي إلى تحسين وترشيد الخدمات العمومية المقدّمة للبلدية وخاصة بعد تغيير المقرّ الإداري لها إلى مقر جديد حيث زاد من التّركيز على ترشيد الخدمات مع وجود تجهيزات وإمكانيات تسمح بالسّير نحو الأحسن في مجال الترشيد.

من خلال نتائج الإستبيانات والمقابلات العديدة التي أجريناها تبيّن أنّ البلدية لها العديد من المحفّزات التي تمكّنها من ترشيد أداء خدماتها العمومية بأحسن صورة من أجل كسب رضا المواطن؛ كما لا يمكن نكران أيضا أنّ هناك عوائق تقف ربّما حاجز أمام البلدية للتطوّر والنموّ أكثر في مجال ترشيد خدماتها العمومية، فيمكن أن نفصل في ذلك أكثر من خلال تعداد أهم الحوافز والوقوف على العراقيل موضّحين هل بإمكانية البلدية تخطّي ذلك؟

ونصل أيضا إلى مغزى المطلب بمستقبل ترشيد الخدمات العمومية بالبلدية بين التطوّر أو الرجوع للوراء أو بقاء الحال على ما هو عليه. من أهمّ المحفّزات الموجودة بالبلدية والتي تساعدها بدرجة كبيرة في ترشيد خدماتها أكثر نجد بناء على الإستبيان:

التّجهيزات الإلكترونية وكذا توفّرها بكامل المكاتب وتغطيتها معظم المتطلّبات، فهذه التجهيزات الكافية والمتطوّرة من شأنها كفالة تقديم الخدمات العمومية بأسرع وقت ودون أيّة أخطاء وهذا ما من شأنه أن يلقى إستحسان من قبل المواطنين والرّضا على خدمات البلدية.

بناءً على نتائج المقابلات والإستبيان معاً نجد:

بما أن الرقابة تلعب دوراً جوهريّاً في سير العمل بكلّ شفافية ومصداقية ومساواة وجدنا أنّ الرقابة بالبلدية تحظى بإهتمام واسع من قبل القائمين عليها (رئيس المجلس الشعبي البلدي، رؤساء المكاتب)، وكلّما كانت الرقابة شديدة كلّما كان لها إنعكاس على سير العمل والسهر على تقديم الخدمات أيضاً.

بناءً على نتائج المقابلة:

ففي ما يخص التّنظيم والتّنسيق والتّوجيه، تحظى هذه الآليات بالتخطيط المحكم لها والسهر على تطبيقها بكل شفافية ومصداقية، لأنّ هذه الآليات هي التي من شأنها أن تضمن سياسة الترشيد وإستمراريتها أيضاً.

وبناءً على ملاحظاتنا الشخصية من خلال القيام بالدراسة الميدانية لاحظنا أنّ البلدية تتمتّع بتنظيم جيّد، كلّ مكتب يقدّم خدمة معيّنة ولا يوجد التّداخل الوظيفي أو غياب الموظفين عن مكاتبهم.

كما أنّ البلدية بصدد إنجاز عدّة مشاريع تنموية والتي من شأنها أن تحقّق تنمية تعود بالنّفع على المواطن؛ وهذا على سبيل الذكر لا الحصر، بناء على جملة المؤهلات التي تتمتع بها البلدية والتي من شأنها تحقيق متطلّبات الرشادة.

أما عن جملة الصعوبات التي تواجه البلدية نذكر منها ما تمّ إستنتاجه من خلال الإستبيان نجد المحاباة التي إشتكى منها المواطن بكثير ولكن هذا أمر يدخل في ضمير كلّ موظف ولا يوجد أيّ إجراء كفيل يصدّ مثل هذه التصرّفات بالنظر إلى الطرق المتّبعة فيها.

بالإضافة إلى نقص موارد التمويل فتعاني البلدية من نقص موارد التمويل الذّاتية والتي لا تتجاوز عدّة مليارات إذ ما قورنت بطلبات المواطنين والتي هي في تزايد مستمر بالنظر إلى زيادة الكثافة السكانية.

أيضا نجد من بين المشاكل التي تعاني منها البلدية بعض الخلافات والتوتّرات مع أفراد المجتمع المدني عن الخدمات العامة، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها معظم البلديات الجزائرية.

وإذا وصلنا إلى محاولة النظر في مستقبل ترشيد الخدمات العمومية التي تقدّمها بلدية عين الكبيرة لمواطنيها يمكن الجزم بناءً على عدّة معطيات وملاحظات شخصية قدّمت سابقاً (في الفصل الثاني) يمكن الحكم إلى حدّ بعيد أنّ البلدية تسير وفق السيناريو التفاؤلي لأنّ معظم المؤشرات بها تدلّ على ذلك سواء من حيث المشاريع التنموية المُنجزة والتي هي في طور الإنجاز أو من خلال الأساليب والطرق الرشيدة التي تبنّتها البلدية في تقديم خدماتها العمومية وبما أنّ نقص الموارد الذّاتية يشكّل أهمّ حاجز في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين وترشيدها فإنّ البلدية تخطّط لإقامة مشاريع إستثمارية والتي تعتبر فيما بعد مصادر ذاتية وهذه المشاريع يخطّط لإنجازها من خلال الإقتراض من البنوك وكذا من خلال الأموال المقدّمة من طرف خزينة الدولة، خلال سنوات ماضية قليلة إستطاعت بلدية عين الكبيرة أن تحقّق إنجازات كبيرة في مجال ترشيد الخدمة العمومية والإدارة الإلكترونية ،بالرغم من المعيقات الكثيرة التي كانت تواجهها، و تمكنت من التغلّب على العديد من المشكلات؛ وتتّجه حالياً إلى التركيز على مسألة الترشيد أكثر ووفق أساليب جديدة تمكّنها من كسب رضى المواطن.

فترشيد الخدمة العمومية في بلدية عين الكبيرة سوف يعرف تطوّر وتقدّم ملحوظ بناءً على ما تحقّقه من إنجازات في الزمن الحاضر.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أنّ الخدمات العمومية التي تقدّمها البلدية للمواطنين تسير على قدم المساواة بين مختلف الفروع التابعة للبلدية على غرار أولاد عدوان، عين الطويلة....

المطلب الثاني

مستقبل ترشيد الخدمة العمومية ببلدية العلمة

بعد القيام بدراسة مستقبل ترشيد الخدمة العمومية ببلدية عين الكبيرة في المطلب السابق سنتطرق لمستقبل بلدية العلمة وذلك بناءً على المعلومات التي تحصّلنا عليها بالإعتماد على جملة من المعايير والمؤشّرات.

في إطار التخطيط ستقوم بلدية العلمة في المستقبل القريب بالإستعانة بهيئات وأجهزة كفيلة بمهمّة التخطيط ذات كفاءة ومهارة وهذا بدوره سيؤدّي إلى مخطّطات دقيقة ومُحكمة وبالتالي ستكون مشاريع البلدية ناجحة حيث نجد أنّ المشاريع التي هي قيد الإنجاز والتي ستكون جاهزة في المستقبل والتي بلغت قيمتها حوالي 120 مليار سنتيم؛ كلّ هذا من أجل التحسين الحضري للبلدية وإعطاء صورة جديدة التي يطمح إليها السكان.

وفي إطار تفعيل الرقابة في البلدية ستؤدّي للإنقاص والقضاء على الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري؛ الرشوة والمحسوبية والبحث عن أسباب الفساد ومعاقبة المفسدون فيما يخص ميزانية البلدية، أما عن التسيير العقلاني والأمثل للموارد المالية نجدها حقّقت توازناً بين النفقات والإيرادات وبما أنّ البلدية يغلب عليها الطابع التجاري المستقبل ستحقق البلدية ميزانية قادرة على تحقيق كلّ الأهداف المرغوب فيها.

وبالنسبة لعلاقة الإدارة بالمواطن في بلدية العلمة هي علاقة مُرضية بعض الشيء حيث نجد أنّ المواطنين راضين إلى حدّ ما على الخدمات التي تُقدّما لهم وستكون علاقة مرضية، حيث أنّ النزاعات التي تكون بين الموظّفين والمواطن ترتبط عادة بنوعية النشاط الذي تقوم به مختلف المصالح والمكاتب، وبما أنّ بلدية العلمة إستطاعت توظيف الإدارة الإلكترونية في مختلف هذه المصالح والمكاتب والشبابيك ورقمنة الحالة المدنية هذا سيؤدّي حتماً إلى رضا المواطن عن الخدمات المقدّمة له والتي تكون في أقلّ وقت ممكن، بالإضافة إلى القيام بمختلف التسهيلات مثل إنقاص بعض الوثائق من الملفات، إلغاء المصادقة على الوثائق... وغيرها التي جعلت الموظف أيضا يعمل في أريحية.

كما أنّ بلدية (العلمة) تسير نحو تطبيق الحكم الراشد بسعيها جاهدة إلى تحقيق المشاركة الجماعية للمواطنين، وفي إطار مشروع البلدية الذي يدعوا إلى الديموقراطية التشاركية وإستشارة المواطنين من قبل المجلس الشعبي فيما يخص تحديد أولويات التنمية والتهيئة المحلية، الذي يؤدّي فعلا إلى تكريس صريح لمجال الديموقراطية التشاركية وهذا سيمنح للمواطنين الحق في طرح إنشغالاتهم بحرّية وبالتّالي المشاركة في التخطيط لمشاريع البلدية وبالتالي ستلبّي متطلّبات وإحتياجات المواطنين المرغوب فيها وتكون الخدمات المقدّمة ذات جودة عالية.

وعليه ووفقاً للمؤشرات والمعايير السابقة فإنّنا نتفاءل بأنّ بلدية العلمة تسير نحو ترشيد أكثر لخدماتها المقدّمة للمواطنين المحلّيين وذلك من خلال مختلف المشاريع التنموية التي تقوم بها (أسواق ومحلّات تجارية، سكنات إجتماعية، وأماكن الرّاحة والإستجمام، قاعات العلاج...) ، وأساليب العصرنة التي تعتمدها في تقديم خدماتها، والوضع الذي تعيشه حالياً دليل على أنّها مرشّحة لأن تكون ولاية قائمة بذاتها مستقلّة عن ولاية سطيف وهذا دليل على قدرتها على تلبية كافة متطلّبات المواطنين وحاجاتهم وتسيير شؤونها بمفردها.

المبحث الثالث

مستقبــل الــبحــث

لا يمكـن إنكـار أنّ الجزائـر قـد قطعـت أشـواطاً كبيـرة فـي مجـال ترشـيد الخدمـة العموميـة المحلّيـة وهـذا مـن خـلال مـا تـمّ تحقيقـه مـن نتـائج إيجابيـة وتطوّرهـا فـي فتـرة وجيـزة، وجـدير بالـذكر أنّ هـذه النتـائج لـم تكـن محـظ صـدفة بـل جـاءت نتيجـة لتظـافر الجهـود البشـرية، المادّيـة والماليـة... والمؤكّـد أنّ الجزائـر لا تتوقـف عنـد هـذا الحـدّ وتكـافي بـه فقـط، بـل سـتحاول المُضـيّ قـدماً فـي إطـار تحسـين أكثر لخدماتها العمومية وتخطّي كلّ العقبات التي من شأنها أن تقف حاجزاً أمام أهدافها.

المطلب الأول: تغيير إستراتيجيات ترشيد الخدمة العمومية

فــي هــذا المطلــب ومــن خــلال الإعتمــاد علــى الســيناريو الإصــلاحي ســنحاول إدراج أهــمّ ومختلـف المؤشـرات والإصـلاحات التـي مـن شـأنها أن تـؤدّي فـي نهايـة المطـاف إلـى تحسـين ترشـيد الخدمــة العموميــة المحليــة الجزائريــة بمــا يســمح مــن بلــوغ أهــداف لا يمكــن تحقيقهــا فــي الوقــت الحالي ونجد من بين هذه المؤشرات:

ـ التوجّــه نحــو المزيــد مــن اللامركزيــة بمعنــى مــنح ســلطات أوســع للمجــالس الشــعبية المنتخبــة ،وضــمان إســتقلالية هــذه المجــالس وتحديــد إختصاصــاتها والحــدّ مــن تــدخّل الجهــات المركزيــة بأعمــال هــذه المجــالس، وهــذا بهــدف تمكينهــا مــن تقريــب خــدماتها للمــواطنين علــى إعتبارهــا الجهـات الأقـرب مـنهم ومعرفتهـا بمتطلّباتـه، فهـذه الجماعـات يجـب أن تتمتّـع بحرّيـة التكـوين، حرّيـة التنظـيم، حرّيــة إنتخــاب مــن يتــولّى إدارة شــؤونها، حرّيــة ممارســتها لإختصاصــاتها الأصــلية وأيضــا رقابــة تمــارس عليهــا مــن ســلطة الإشــراف تــؤمّن إحترامهــا للشّــرعية دون المســاس بحرّيــة التصــرّف لديها.

ـ الإحترام أكثر والأخذ بعين الإعتبار مبدأ الفصل بين السلطات على مستوى الجماعات المحلية بحـدّ ذاتهـا وهـذا حتّـى يـتمّ تفـادي التـداخل الـوظيفي فـي الأعمـال والتركيـز علـى تحسـين وترشـيد الخدمات أكثر.

ـ العمل والتوجّه أكثر نحو عصرنة الأجهزة الإداريّة، وتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية بدرجة أكبر، بما يمّكن الجزائر من مقارنة نفسها مع باقي الدول المتقدّمة في هذا المجال، من خلال تعميم عصرنة الأجهزة الموجودة بمختلف أقسام وفروع الوحدات المحلّية والسّعي لتقديم الخدمات العمومية للمواطنين بطرق تكنولوجية أكثر، من أجل تلبية حاجات المواطنين في فترة زمنية قصيرة متفادين لمختلف الأخطاء التي تُوقع المواطن في مشاكل تجنّبه البيروقراطية،[111] وكذا الإهتمام أكثر بالمواطن من أجل تطوير ثقافته الإلكترونية والتّعامل الإلكتروني، وأيضا تدريب كامل الموظفين على ذلك، وكذا الإستعانة بالخبراء الدوليين للتحكّم في التكنولوجيا وتطويرها وتعميم إستعمالها و إستخدام مواقع إلكترونية لطرح المواطن مشاكله وطلب الردّ عليها.

ـ التركيز على إعادة النظر في سياسات التّكوين المعتمدة وإنتهاج سبل جديدة في التّكوين وذلك من أجل تقديم خدمات عمومية، من إطارات سامين بكل كفاءة وفعالية.

التوجّه نحو إصلاح أكثر للوظيفة العامة ويتّفق هذا من خلال مراجعة الرواتب وقوانين التوظيف والإمتيازات وبرامج التأهيل، فكلّما كانت الرّواتب كافية لتحقيق مستوى معيشي مقبول للموظّفين وحياة كريمة كلّما كان أداءه في عمله جيّد، وإبتعاد موظفي الإدارات العمومية التي تقدّم خدمات يومية للمواطن عن قبول الرشوة والإختلاسات وغيرها؛ فتحسّن الدخل وخلق وسائل داعمة له سوف يبعث على تحقيق نتائج تصبّ في خلق نزاهة الموظف وأدائه لعمله بكفاءة وكذا العمل على تحسين مستوى الإداريين ورفع مهاراتهم وكفاءتهم.

ـ العمل على جعل الموظّف يحصل على خدماته ليس كلّها بل بعضها من المنزل مباشرة خاصة فيما تعلق منها بالوثائق الحالة المدنية مثلاً من خلال التكنولوجيا الدقيقة وبكلّ شفافية وأيضا تكوين لجان أحياء تكون في تواصل مباشر مع المنتخبين بهدف إيصال متطلبات المواطنين الدائمة وتمكنهم من إخضاع منتخبين في إطار المساءلة ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

ـ إيجاد مصادر تمويل ذاتية جديدة وهذا بهدف حل إشكالية التمويل والتي تعتبر شرط أساسي لنجاح الجماعات المحلّية في أداء وظائفها، والعمل على إيجاد توازن بين الإيرادات والنفقات من أجل القيام بالخطط التنموية ووضع برنامج زمني لتحقيق هذه الخطط في أقل وقت زمني،

---

[111] http: //3odz.justgoo.com/t286-topic دون مؤلف، "الإصلاح الإداري في الجزائر،" على الرابط:
تم الإطلاع عليه بتاريخ2015/05/10 على الساعة 14:38.

وتمكين المواطن من معرفة هذه الخطط المستقبلية في إطار شفافية ونزاهة عمل الجماعات المحلية وكذا دعم التعاون بين البلديات.

ـ الزيادة في مشاركة المجتمع المدني وذلك من خلال تطبيق مبدأ المشاركة والمسؤولية وزيادة درجة تأثير منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام والجمعيات الوطنية؛ فمنظمات المجتمع المدني تعدّ طرفاً أساسيا وشريكاً حيوياً في ترشيد الخدمات العامة من خلال ما تقوم به من أدوار في تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ومشاركتها في صياغة السياسات العامة وحماية حقوق الإنسان وتقوية حكم القانون، بالإضافة إلى الدّور الذي تلعبه في رفع الوعي في أوساط المجتمع ومدى مساهمته في توفير المعلومات والمصادر القانونية؛ فمؤسسات المجتمع المدني تعتبر من أهمّ الجهات المعنية بمراقبة ومتابعة وتشخيص أيّ خروقات لسير العملية الإدارية في جميع المؤسسات المحلّية، بحكم دورها الرقابي والتشخيصي.

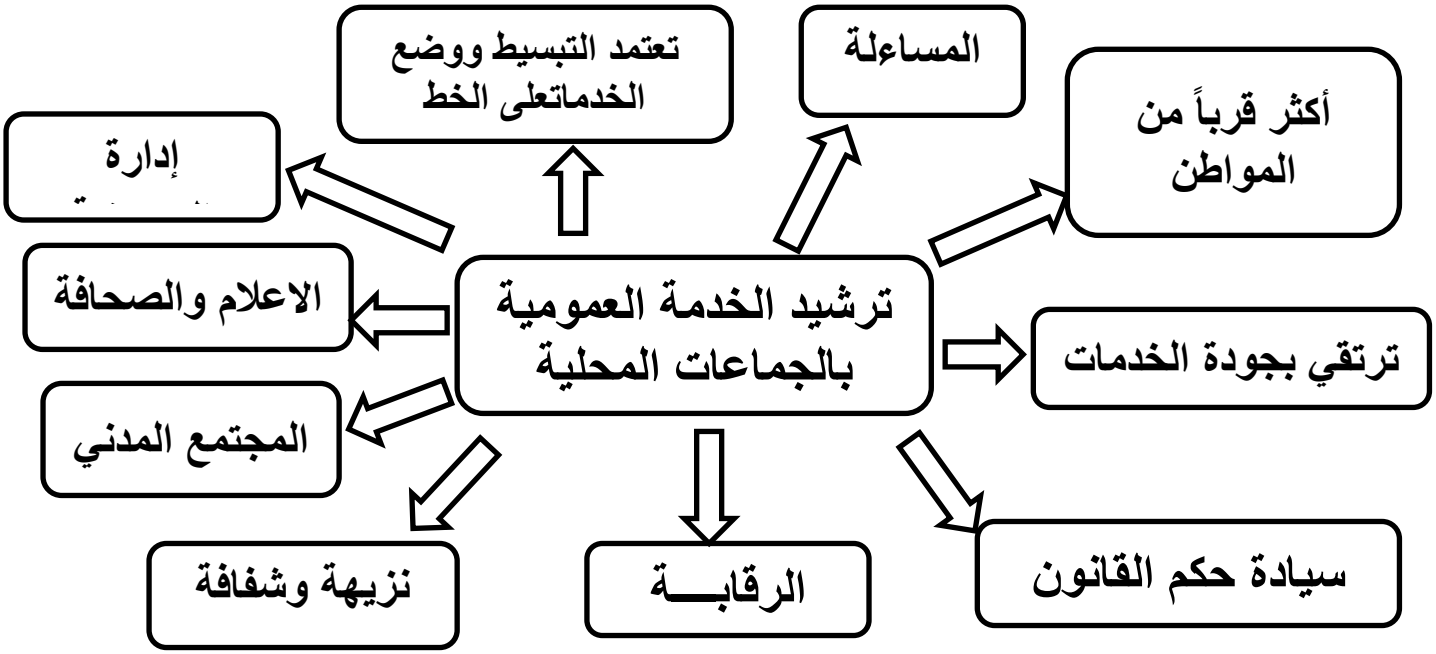
ـ تمكين الإعلام وإعطاء حرّية الصحافة في مجال المساهمة في ترشيد الخدمات العمومية وذلك من خلال التعريف بمعنى الرشادة وأهمّ مؤثراتها لتكون واضحة أكثر، وكذلك تعزيز المساءلة الشعبية للمنتخبين المحلّيين.

ـ إعادة النظر في ساعات العمل في الإدارة وجعلها تعمل في نهاية الأسبوع من أجل سدّ الطريق أمام التصرّفات البيروقراطية التي يقوم بها أعوان الإدارة كالمحسوبية وعدم احترام حق المواطن في الحصول على الخدمة العمومية، إضافة إلى إعادة تهيئة مكاتب إستقبال المواطنين وجعلها تستجيب لخصوصيات جميع فئات المواطنين[112].

---

[112]- دون مؤلف، "الخدمة العمومية سريعة وتحتاج إلى علاج عاجل،" على الرابط:
http://www.al-fadjr.com/ar/index.php,new=257876/3f print
تمّ الإطلاع على الرابط بتاريخ:25 أفريل 2015 على الساعة 15:44

إستراتيجيات ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني

إستمرارية نفس وتيرة ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية

سنحاول من هذا المطلب توضيح أنّ واقع ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية في المستقبل سوف يبقى على هذا الوضع.

بمعنى أنّ الخطوات والإنجازات ومعظم الإصلاحات التي قطعتها الجزائر في مجال ترشيدها للخدمة العمومية لن تتراجع إلى الوراء، وهذا بالنظر إلى عدّة مؤشّرات ومتغيّرات؛ كما أنّها لن تتقدّم وتتطوّر بالنظر أيضاً إلى جملة من المؤشّرات التي تقف حاجزاً أمام التطوّر والتقدّم في هذا المجال، وبالتالي سيستمرّ نفس الوضع الرّاهن كما وصلت إليه ترشيد الخدمة العمومية المحلّية في المستقبل.

ـ نجد أنّ الجزائر قد قامت بعدّة إجراءات في إطار ترشيد خدماتها العمومية، على غرار عديد الإصلاحات السياسية ومختلف القوانين واللّوائح التي تسنّها من فترة إلى أخرى محاولة منها سدّ مختلف الثغرات الموجودة.

إضافة إلى ذلك تبنّيها للإدارة الإلكترونية وتعميمها على كامل القطر الجزائري ومختلف الإدارات المحلّية وتقريبها من المواطن، وكذلك سعيها من أجل تكوين الموظفين في هذا المجال والإستعانة بخبراء دوليين من أجل التكوين أكثر وأكيد أنّ كلّ هذا قد رصدت له مبالغ مالية ضخمة من خزينة الدولة، وكذلك فيما يخص مختلف الوزارات المنتدبة المتشكّلة في مجال ترشيد الخدمات العمومية على غرار الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلّفة بإصلاح الخدمة العمومية برئاسة محمد الغازي وما تقوم به من أدوار مهمّة في هذا المجال، بالإضافة إلى مختلف المشاريع الإقتصادية والتنموية، التي تقوم بها الجزائر وما لها من دور في توليد مصادر تمويل جديدة تستغل في مجال ترشيد الخدمات العمومية، والتركيز أيضا على تنمية المبادرات الإجتماعية وتعزيز المشاركة المحلّية في عملية التنمية وغيرها من الإجراءات التي اتّخذت في مجال ترشيد الخدمة العمومية ليكون الوضع كما هو عليه اليوم.

ولا يمكن إنكار أنّ الجزائر في الآونة الأخيرة حقّقت على المستوى المحلّي نتائج إيجابية فيما يخصّ مكافحة الفساد مثلاً وأيضاً القضاء على البيروقراطية وفي مجال سعيها

لمكافحة كل ما من شأنه أن يخلّ بتحقيق الصالح العام، وتبنّيها لسياسات الترشيد المختلفة وكلّ هذه الإنجازات تمكّن من الحكم على أنّ الوضع الراهن فيما يخص ترشيد الخدمة العمومية هو وضع مريح وناجح على العموم حتى ولو كانت بنسبة متفاوتة سواءً بالنسبة على مستوى الإدارة في حدّ ذاتها، أو على مستوى الوحدات المحلّية مع بعضها البعض.

لا يمكن القول أنّ الوضع الحالي لواقع ترشيد الخدمة العمومية هو وضع جيّد قد بلغ أعلى مستوياته في الرشادة من مساءلة، محاسبة، مشاركة، سيادة قانون، ... على أكمل وجه ،هذا لأنّه لا تزال توجد بعض الأمور بعيدة عن مستوى ترشيد الخدمة العمومية المحلّية كما سبق وأشرنا، أنه على مستوى الإدارة الواحدة على مختلف الوحدات المحلّية من ولاية، إلى ولاية ومن بلدية إلى بلدية أخرى، هناك أمور تتمّ في الخفاء بمعنى أنّ مختلف الإجراءات مهما كانت مشدّدة فلا يمكن القضاء على هذه الأمور على غرار المحاباة مثلاً، وهذا بحكم الطرق الكثيرة والملتوية التي تمارس فيها والتي عادة ما يعجز القانون على مكافحتها وترتيب إجراءات وجزاءات عليها، على عكس أن بعض الأمور الأخرى والتي يمكن التحكّم فيها عن طريق القانون وترتيب العقوبات والجزاءات، ونأخذ على سبيل المثال تقلّد الوظائف العامة التي يمكن أن يكفلها القانون وكذلك تقديم الخدمات والتي يمكن للرقابة بشقّيها الداخلي والخارجي أن تكفلها، كما لا يمكن الحكم على أنّ الوضع القائم لواقع ترشيد الخدمة العمومية المحلّية لا يزال في أدنى المستويات ولا تزال الإدارات تعاني من البيروقراطية، الرشوة، الإختلاسات وغيرها من أشكال الفساد، وهذا مقارنة بالنتائج المحقّقة في هذا المجال خاصة في الآونة الأخيرة في ظلّ القوانين الجديدة ،وما يتحكم في بقاء الوضع على حاله هو أنّ التقدّم أكثر في مجال ترشيد الخدمات العمومية بالجماعات المحلّية سواء كانت ولاية أو بلدية ليس بالأمر الهيّن، إنّما يكون نتيجة تظافر جهود مالية (مبالغ مالية ضخمة تقتطع من ميزانية الدولة في سبيل هذا)؛ بشرية (تكوين إطارات وتقنيين سامين، الإستعانة بخبراء دوليين في هذا المجال، إيجاد نوع من التكافل الإجتماعي، العمل على زرع روح المسؤولية لدى الموظفين والمواطنين على حدّ سواء)؛ مادية (من خلال توفير كامل التجهيزات والمعدّات اللازمة لذلك).

وكلّ هذه الأمور تتطلب أموال ضخمة وربما في ظلّ ما مسّ الجزائر في الآونة الأخيرة من تراجع أسعار البترول وخاصة أنّ هذا الأخير يمثّل نسبة 97 %من ميزانية الدولة فتراجع أسعاره سوف تأثّر على خزينة الدولة، وبالتّالي فالأموال التي كانت ربّما سترصد من أجل التطوير أكثر في هذا المجال وإدخال تكنولوجيا جديدة على كلّ الوحدات المحلّية، وكذا تعيين لجان مراقبة ووزارات منتدبة جديدة، أو الإهتمام بالدورات التدريبية للموظفين سوف ترصد لتسيير مشاريع ذات أولوية وأهمّية تمس الحياة الإجتماعية للمواطنين وتمسّ أيضاً متطلّباتهم اليوميّة والضروريّة، والتّي لا يمكن الإستغناء عنها على غرار السكن، العمل، الأكل...،كما أنه لا يمكن الحكم على أنّ ما بلغته الجزائر في الآونة الأخيرة من إنجازات وإصلاحات سوف يتراجع ويتدهور ويرجع الوضع إلى ما كان عليه في السنوات الماضية، لأنّ هناك آليات من شأنها أن تكفل ذلك، وبالتالي ما يمكن إستخلاصه من هذا الطرح أنّ واقع ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلّية (الولاية، البلدية) في المستقبل سوف يبقى يسير وفق نفس وتيرة الوضع القائم.

المطلب الثالث

تراجع مستوى ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية

بعد تطرّقنا في المطلب الأول والثاني من هذا المبحث إلى توقّع مستقبل ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية والذي تأرجح بين الإصلاح والتطوّر وبين بقاء الوضع على حاله، سنحاول في هذا المطلب توقّع مستقبل ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلّية بمشهد آخر ألا وهو المشهد الراديكالي.

من خلال هذا السيناريو يبنى تصور على أساس إحداث تغييرات مختلفة تماماً على ما هو موجود في الحاضر، وبالتالي لا يصبح المستقبل مجرّد إمتداد للحاضر بل يجب أن يتمّ النظر إليه على أنّه يمثّل نقيضا للحاضر، إن لم يكن نقيضه في كافة جوانبه ففي بعضها على الأقل، حيث يُتوقّع في هذا السيناريو أن يكون هناك تراجع في مستوى ترشيد الخدمة العمومية ويكون هناك إعادة النظر في كلّ جوانبها، لأنّ هناك جملة من العوامل التي لا ترضي المواطن وهذا

مـا يسـتدعى إحـداث تغيـرات حتميـة فـي مجـالات تقديم الخدمـة العموميـة، سـواء كانـت علـى مسـتوى البلديات أو الولايات.

إنّ عـدم رضـى المـواطن بمسـتوى الخـدمات العموميـة التـي تقـدّمها الجماعـات المحليـة، يبـدو واضـحاً وهـذا مـن خـلال مختلـف الصـراعات التـي تحـدث عـادة بـين المـوطنين والمـوظّفين بحكـم البيروقراطيـة التـي أصـبحت ترهـق كاهـل المـواطن وهـو ينتظـر الحصـول علـى الخدمـة، إضـافة إلـى ذلـك إرهاقـه بكثـرة التـنقّلات مـن مكـان إلـى آخـر مـن أجـل إسـتخراج الوثـائق وكثـرة هـذه الأخيـرة فـي أيّ ملف يقدّم من قبل المواطنين بُغية الحصول على خدمة معيّنة.

إضـافة أيضـا إلـى التـداعي بتبنّـي التكنولوجيـا الرقميـة، مـن خـلال عصـرنة بعـض الخـدمات لكـن هـذا لا يمكـن الحكـم عليـه أنـّه قـد لقـي إستحسـان وسـط المـواطنين، وهـذا بـالنظر إلـى مـا يترتّـب عـن الأخطـاء التـي تقـع، وتُوقـع المـواطن فـي مشـاكل متعـدّدة وهـذا لأنّ المـواطنين بالبلـديات والولايـات غيـر مـؤهّلين لمثـل هـذه التكنولوجيـا؛ ضـف إلـى ذلـك طـول الإجـراءات والصـعوبات التـي يواجههـا المـواطن فـي تعاملـه مـع هـذه الوحـدات وعـدم الإسـتقبال مـن طـرف المـوظفين وسـوء المعاملـة والمحاباة التي باتت أمر ضروري أمام كلّ مواطن يتّجه لطلب خدمة من عند هذه الجماعات.

غيـر أن مختلـف الـوزارات التـي تـدّعى أنّهـا تشـكّلت فـي مجـال ترشـيد الخدمـة العموميـة ومتابعـة إصـلاحها ومكافحـة الرشـوة والفسـاد وغيرهـا مـن ذلـك، فهـي لا تكـاد أن تقـوم بالوظـائف المنوطـة بهـا فـي إطـار المشـاكل الكثيـرة الموجـودة بالبلـديات والولايـات، بالإضـافة إلـى ذلـك التلاعـب المتواصـل بالمواطنين عند طلبهم الحصول على الخدمات اليومية.

هـذه بعـض المعـاملات التـي يتلقاّهـا المـواطن مـن قبـل الإدارات المحليـة وقـد ذكرناهـا علـى سـبيل الـذكر لا الحصـر وأكيـد أنّ هـذه المعـاملات تثيـر هـولا ترضـيه وهـذا مـا يسـتوجب القيـام بالبحـث فـي التغييرات والقوانين والإجراءات الجديدة في المنظومة التي تسيّر عمل هذه الوحدات مثل :

ـ السّـعي لإزالـة بعـض المـوظفين الغيـر المـؤهلين عـن مناصـبهم مهمـا كانـت المناصـب التـي يتولّونها في إطار البحث عن الرجل المناسب في المكان المناسب.

. السعي لإيجاد طرق جديدة مناسبة في إطار حكم جيّد.

ـ البحث عن المزيد من الصلاحيات التي تكفل مشاركة المواطن بصفة خاصة في تسيير أموره وإشراك منظمات المجتمع المدني بشكل رسمي وليس مجرّد إجراءات شكلية فقط.

كلّ هذه الأمور وغيرها من شأنها أنتحدث تغييرات جذرية في منظومة ترشيد الخدمة العمومية المقدّمة في البلدية والولاية، وهذا لضمان الحصول على خدمة عمومية بكل إستقلالية وللجميع ودون تمييز في إطار التفاعل والتكافل والعدالة الإجتماعية.

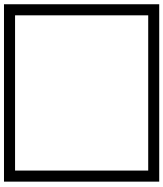
خلاصة الفصل

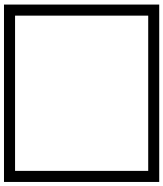
بعد تطرّقنا إلى السيناريوهات الثلاثة المحتملة لمستقبل ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلّية وفي ظلّ جملة من المتغيّرات والمستجدّات التي تحصل، فإنّ أقرب سيناريو إلى الواقع حسب رأينا هو السيناريو الإصلاحي وهذا في ظلّ الجهود الكبيرة التي تبذلها الجزائر في مجال ترشيد خدماتها العمومية، والبحث الدّائم من أجل تطوير وترقية مستوى الخدمات العمومية التي تقدّمها الإدارات المحلية على إعتبارها الخلية الأقرب إلى المواطن وفي تعامل دائم معه، وهذا من أجل السعي لكسب رضاه، وما نلاحظه دائماً من خلال تصريحات الوزراء بالمبالغ المالية التي ترصد وأيضا ما حقّقته الجزائر خلال مدّة زمنية قصيرة من نتائج إيجابية فأكيد أنّها ستستمرّ على هذا النحو وذلك ما يحتّم أن نتوقع وقوع هذا السيناريو.

أمّا بالنسبة لسيناريو الوضع القائم فلا نرجّح إ ستمراره وهذا في ظلّ ما تبذله الحكومة من مجهودات في مجال ترشيد الخدمات العمومية.

وأمّا عن السيناريو الرّاديكالي وحسب وجهة نظرنا فهو مستبعد تماماً، وهذا مقارنة بالنّتائج التي تحقّقت في هذا المجال خاصة على المستوى القريب.

استنتاجات





ترشيد الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية – دراسة مقارنة بين بلديتي: عين الكبيرة والعلمة (ولاية سطيف)

استنتاجات

لقد أصبح ضرورة حتمية على الجماعات المحلية تبني مفهوم الرشادة في تقديم خدماتها العمومية كآلية لترقية وتحسين مستوى آدائها نما يتيح درجة عالية من الجودة على الخدمات العمومية التي تقدمها.

ولقد توصلنا من خلال دراسة موضوع ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات، سواء ما تعلق منها بالبحث ككل أو ما تعلق بالدراسة الميدانية.

الإستنتاجات الخاصة بالدراسة ككل:

ـ إن الإلتزام بمبادئ الرشادة شرطا أساسيا لتوسيع نطاق قدرات الجماعات المحلية على إدارة وتلبية متطلبات مواطنيها، لأن المشاركة، المساءلة، حكم القانون، والإدارة الجيدة هي قوام تحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية.

ـ تعبئة حقل الخدمة العمومية عن طريق خلق الوعي المحلي، وذلك بتمكين وحث المواطنين على المشاركة والتعريف بمشاكل الجماعات المحلية وطرح إنشغالاتهم، لأن نجاح الجماعات المحلية في الإرتقاء بمستوى خدماتها يكون نتيجة تفاعل المواطن مع هذه الجماعات.

ـ بناء إدارة شفافة تعمل جنبا إلى جنب مع المواطنين وقادرة على تلبية متطلباتهم رغم التعقيدات التي تواجهها مع التحكم في التقنيات الحديثة لتسيير الجماعات المحلية.

ـتعمل الجماعات المحلية على إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال فيما بينها بما يوفر فرص حقيقية لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين بحيث تسمح هذه التكنولوجيا بتحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها وإضفاء الشرعية والشفافية عليها.

ـ التشارك مع المجتمع المدني في بناء ركائز الحكم الراشد في الجماعات المحلية الجزائرية لكونه حلقة وصل بين المواطن والإدارة المحلية. وكذا تكريس مبدأ إحترام القانون من خلال فرض الرقابة في تطبيق القوانين من أجل مكافحة التصرفات غير الأخلاقية من محابات، رشوة/، سرقة.

ـ في إطار تبني مفهوم الرشادة أصبح هناك تحديد الدقيق و مدروس في صياغة الأهداف عند إعتماد مختلف البرامج والمشاريع في الجماعات المحلية الجزائرية ليساهم بدرجة كبيرة من الرفع في مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

ـ إن نجاح الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين مرتبط بمجموع النظم والأساليب التي يستعملها الموظفين الإداريين لتقديم الخدمات بالاعتماد على المهارات والقدرات في التعامل مع المستفيدين بصورة مميزة وهذا ما يضمن استمرار العلاقات التفاعلية بين المواطن والإدارة في إطار الرشادة.

- مهما تعددت طرق وأساليب ترشيد الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية فدائما يبقى هدفها واحد وهو إرضاء المواطن و تلبية متطلباته بما يتماشى ومتطلبات العصر.

وفي الأخير يمكن القول أنه لضمان ترشيد الخدمة العمومية يجب أن تطبق معايير الحكم الراشد في جميع المستويات المحلية و الإدارية من أجل ضمان تقديم خدمات تقوم على الشفافية في التسيير ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار، المسؤولية ، المساءلة ،المحاسبة و الرقابة في التنفيذ.

أما بالنسبة لترشيد الخدمة العمومية بالبلديتين محل دراسة، فنخرج بالنتائج التالية:

- تولي كل من بلدية العلمة وعين الكبيرة إهتماما خاصا للخدمة العمومية باعتبارها الأهم لنيل رضا المواطنين لأنه الطرف المستفيد من الخدمة.

- لم يبقى إهتمام البلديتين محصور في مجرد تقديم أكبر قدر من الخدمات العمومية للمواطنين بل إنتقل التركيز إلى العمل على كيفية ترشيدها ومسايرتها للمفاهيم الجديدة.

ـ أغلب المواطنين في كل من بلدية العلمة وعين الكبيرة كانوا راضين على الخدمات المقدمة من طرف البلديتين،وهذا إن دل إنما يدل على جهود البلديتين في هذا الإطار.

ـ العمل بمعايير الرشادة ساهم إلى حد ما في القضاء على المشاكل والمشادات التي تحدث عادة بين الموظفين والمواطنين في كلا البلديتين.

- أكيد أن البلديتين تواجههما عدة عراقيل وصعوبات من شأنها أن تؤثر على فعالية ترشيد الخدمة المقدمة للمواطنين خاصة في ظل غياب ثقافة التعامل لبعض المواطنين .

التوصيات:

- العمل من أجل تحسين مستوى آداء الإداريين في الجماعات المحلية من أجل رفع مهاراتهم وكفاءتهم عن طريق دورات التكوينية المستمرة.

- السهر عل الإستعمال العقلاني للإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة من أجل تغطية مختلف متطلبات المواطنين.

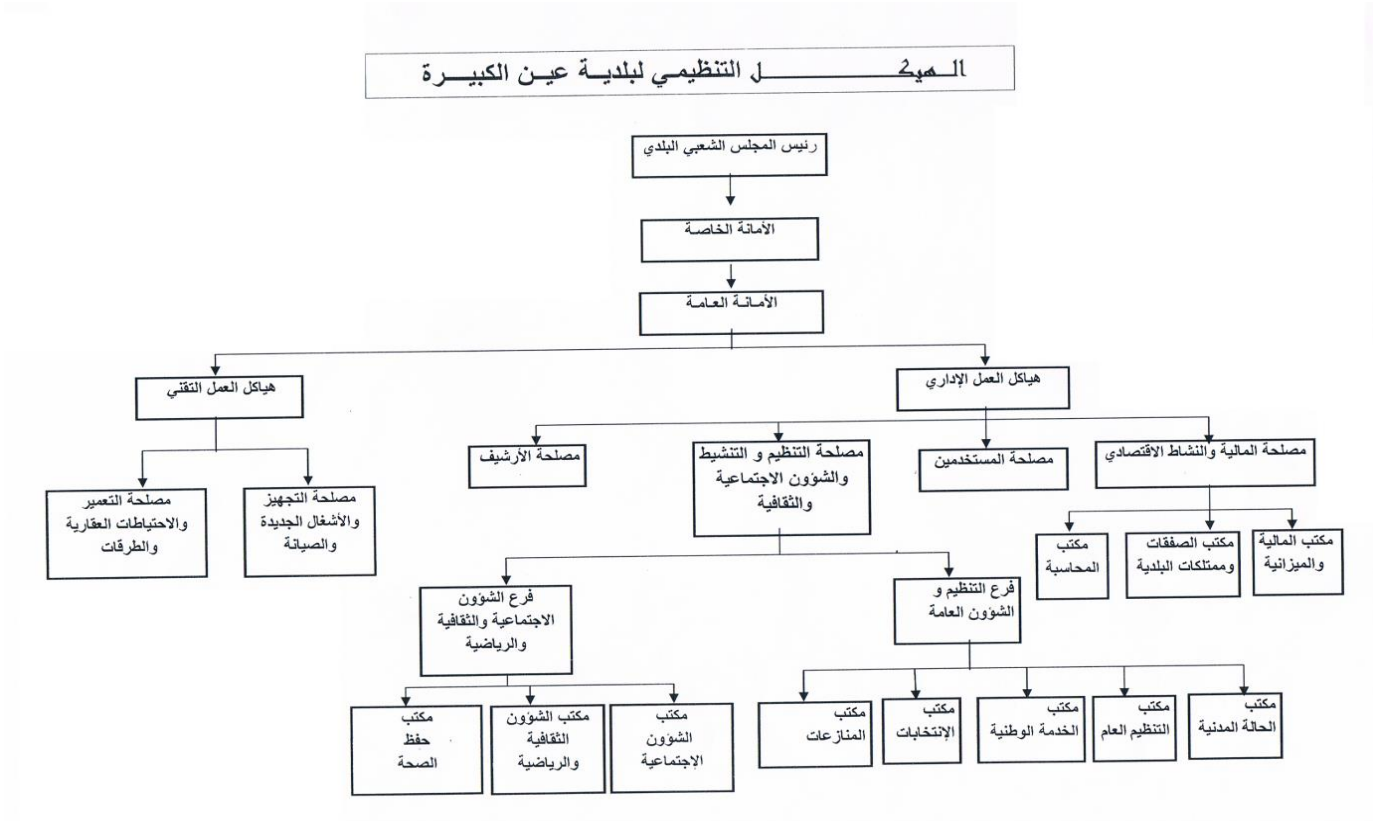
-فتح المجال أكثر أمام القطاع الخاص والمجتمع المدني على المستوى المحلي من أجل المساهمة في عملية ترشيد الخدمات العمومية المقدمة بالجماعات المحلية.

- ترتيب عقوبات وإجراءات صارمة على مختلف بلديات وولايات الوطن التى لم تتقيد بتطبيق معايير الرشادة أو التي لم تحقق أي نتائج تحسب لصالحها في هذا المجال .

- وضع ترسانة قانونية تضمن التقيد بتطبيق معايير الرشادة ي تقديم الخدمات .

الملاحق

***الملحق رقم* 06**: الهيكل الإداري البلدي لبلدية عين الكبيرة



المصدر:.مصلحة الأرشيف بالبلدية.

<u>الملحق رقم03</u>:عدد ولايات و دوائر بلديات الجزائر

الرمز	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
الولاية	أدرار	الشلف	الأغواط	أم البواقي	باتنة	بجاية	بسكرة	بشار	البليدة	البويرة	تمنراست	تبسة
عدد البلديات	28	35	24	29	61	52	33	21	25	45	10	28
عدد الدوائر	11	13	10	12	22	19	12	12	10	12	7	12
الرمز	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
الولاية	تلمسان	تيارت	تيزي وزو	الجزائر	الجلفة	جيجل	سطيف	سعيدة	سكيكدة	سيدي بلعباس	عنابة	قالمة
عدد البلديات	53	42	67	57	36	28	60	16	38	52	12	34
عدد الدوائر	20	14	21	13	12	11	20	6	13	15	6	10
الرمز	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**
الولاية	قسنطينة	المدية	مستغانم	المسيلة	معسكر	ورقلة	وهران	البيض	إليزي	برج بوعريريج	بومرداس	الطارف
عدد البلديات	12	64	32	47	47	21	26	22	06	34	32	24
عدد الدوائر	6	19	10	15	16	10	09	08	03	10	09	07
الرمز	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**
الولاية	تندوف	تيسمسيلت	الوادي	خنشلة	سوق أهراس	تيبازة	ميلة	عين الدفلى	النعامة	عين تيموشنت	غرداية	غليزان

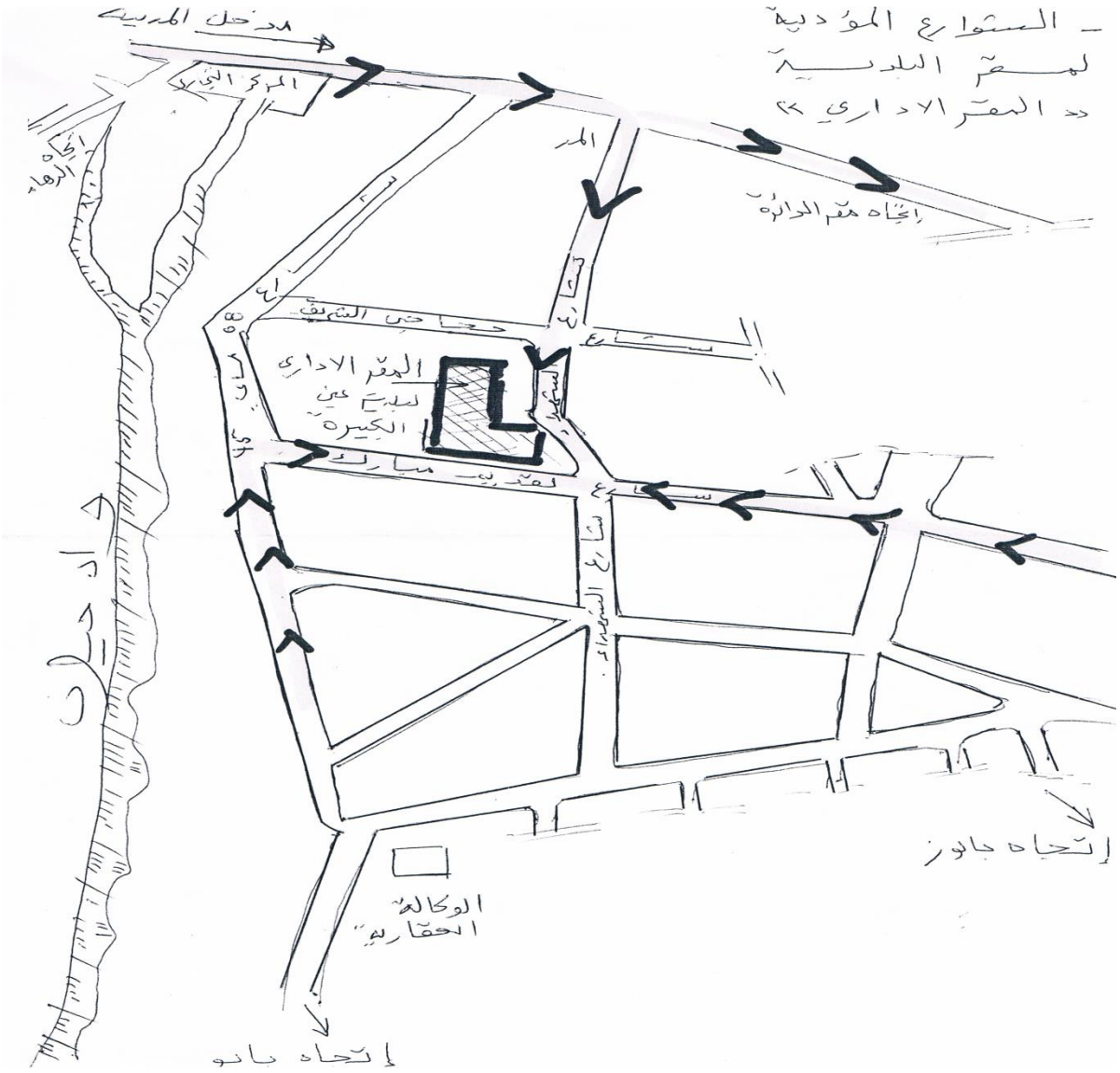
عدد البلديات	02	22	30	21	26	28	32	36	12	28	13	38
عدد الدوائر	01	08	12	08	10	10	13	14	07	08	09	13

المصدر: **المعهد الوطني للخرائط والكشف عن بعد على**

الرابط:http://www.interview.gov/dyhamicsK.

يبين هذا الجدول عدد ولايات، دوائر وبلديات الجزائر، و التي تبلغ 48 ولاية، و535 دائرة،1541بلدية.

<u>الملحق رقم05</u>: موقع مقر البلدية.



<u>المصدر</u>: مصلحة الأرشيف بالبلدية.

<u>الملحق رقم04</u> : خريطة بلدية عين الكبيرة.

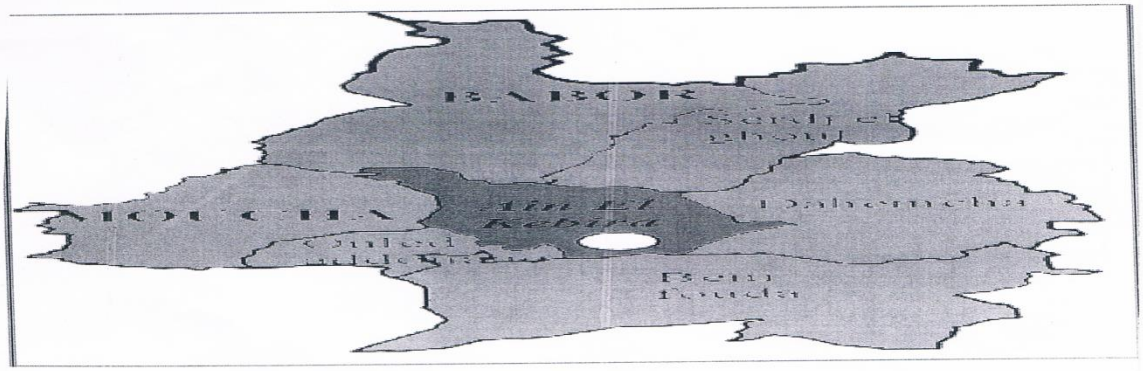


Figure N° 03 : Limites administratives de la commune d'Ain El Kebira

<u>المصدر</u>: مصلحة الأرشيف بالبلدية.

ثانيا: إستمارة الإستبيان

جامعة 08 ماي 1945

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إستمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج في العلوم السياسية ، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية،والمعنون"بترشيد الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية دراسة مقارنة بين بلديتي العلمة وعين الكبيرة" قمنا بإعداد هذه الاستمارة لأجل جمع المعلومات اللازمة لاستكمال متطلبات البحث.

الطلبة: **إشراف الدكتور**

مرشدي ياسمينة **عبد اللطيف بوروبي**

بورديم إبتسام

السنة الجامعية2014- 2015

*ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- السن: من18-25 ☐ من25 -30 ☐ فوق 30 ☐

- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ بعد التدرج ☐

-سنوات الخبرة:

أقل من5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐ 10سنوات فما فوق ☐

1) واقع الخدمة العمومية المقدمة بالبلدية

- ما مدى تقييمك لمستوى الخدمة العمومية المقدمة بالبلدية؟

- جيد ☐ -حسن ☐ - متوسط ☐ دون المستوى ☐

لماذا؟.....

.....

- هل هناك شفافية في تقديم الخدمات للمواطنين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- هل هناك تفشي لظاهرة الفساد على مستوى البلدية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم أو أحيانا فأين يكمن؟

رشوة ☐ محاباة ☐ اختلاس ☐ تزوير ☐

2) طريقة العمل في البلدية

– ماهي الطرق التي تنتهجها البلدية في تقديم خدماتها؟

تقليدية ☐ إلكترونية ☐

– هل ترى أن القوانين المتجددة والمتبعة كفيلة بضمان السير الحسن للعمل وتقديم الخدمة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3) التجهيزات الموجودة بالبلدية

– هل التجهيزات المستعملة تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

– هل التجهيزات الموجودة كفيلة بتغطية كامل المتطلبات ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

– هل التجهيزات الموجودة متوفرة في كل مكاتب وأقسام البلدية؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4) آليات ترشيد الخدمة العمومية

– ماهي الآليات التي تعتمدها البلدية لترشيد خدماتها العمومية؟

ا) من الجانب الإداري:

التخطيط.....

.....

التنسيق.....

.....

التنظيم.....

.....

الرقابة.....

.....

ب) من الجانب المالي:

النفقات

.....

.....

تنوع مصادر التمويل

.....

.....

– هل يتم الاستعانة بخبراء محليين ودوليين والاستفادة من المعلومات التي يقدمونها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5) دور المجتمع المدني

– ما مدى حضور المجتمع المدني لدورات المجلس(المداولات)؟

دائم ☐ غير دائم ☐

– هل يتمتع المجتمع المدني بكامل الحرية في إبداء رأيه حول المشاكل الأساسية للبلدية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

– هل المجتمع المدني راضي عن الخدمة المقدمة والمشاريع المنجزة من طرف البلدية؟

راضي ☐ غير راضي ☐

ملحق رقم:07 خريطة بلدية العلمة

بلدية العلمة

المصدر: مصلحة الأرشيف ببلدية العلمة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القوانين :

1 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم12 –07 المؤرخ في 21فيفري2012 والمتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد:12، الجزائر: المطبعة الرسمية، 29 فيفري2012.

2 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم11–10المؤرخ في 22 جويلية 2011 والمتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد:37 الجزائر:المطبعة الرسمية 03 أوت 2011 .

الموسوعات:

1 – علي، محمد حسن. و الحميلي أحمد فاروق . **الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين، طرق شغل الوظيفة العامة.** مصر: دار الكتب القانونية،2004 .

المعاجم والقواميس:

1 – زيتون، وضاح. **المعجم السياسي.** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

2 – عمتوت، عمر. **قاموس المصطلحات القانونية في تسيير شؤون الجماعات المحلية.** الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع ،.2009

3 – كورنو، جيرار. **معجم المصطلحات القانونية.** تر:منصور القاضي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998.

الكتب باللغة العربية:

1 – أبو بكر، مصطفى محمود. **الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد.** د. ب. ن: الدار الجامعية، .2009

2 – أبو منصف. **مدخل للتنظيم الإداري و المالية العامة.** الجزائر: دار المحمدية العامة، د. س. ن.

3 – الطراونة، حسن وآخرون. **المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية** الأردن: دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2011.

4 – العلاق، بشير. **ثقافة الخدمة.** الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009 .

5 – المنظمة العربية للتنمية الإدارية. **البلديات و المحليات في ظل الأدوار الجديدة للحوكمة.**

6 – بعلي، محمد الصغير. **القانون الإداري.** عنابة: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2002.

7 – بعلي، محمد الصغير. **قانون الإدارة المحلية الجزائرية.** عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.

8– بن عشي، علاء الدين. **والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري دراسة وصفية تحليلية.** الجزائر: دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع، د. س. ن.

9 – بوضياف، أحمد. **الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية.** الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.

10– بوضياف، عمار. **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق.** الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010 .

11– بوضياف، عمار. **الوجيز في القانون الإداري.** ط.2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007.

12– حمدي، عادل محمود .**الإتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية دراسة مقارنة.** القاهرة: دار الفكر العربي، 1973.

13– عبد القادر، مصطفى. **تسويق السياسة والخدمات.** بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000.

14– عمار، بوحوش و الذبيان، محمد محمود. **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

15– عوابدي، عمار. **دروس في القانون الإداري.** ط.3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.

16– عوابدي، عمار .**القانون الإداري.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

17– فاضلي، إدريس. **مدخل إلى المنهجية و فلسفة القانون.** ط.3 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

18 – قصير، مزيان فريدة. **مبادئ القانون الإداري الجزائري.** ط.3 ، باتنة: مطبعة عمار قرفي، 2001.

19- كوين، موك وآخرون. **إدارة جودة الخدمات في الضيافة و السياحة و وقت الفراغ**. تر: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر، 2007.

20- لباد، ناصر. **الوجيز في القانون الإداري**. الجزائر: د.د.ن، 2006.

21- لعبيدي، سمير عبد الرسول. **مدخل في مدارس الفكر الإقتصادي: نظرية تحليلية للتطورات الإقتصادية المعاصرة من منظور الإقتصاد الإسلامي والإقتصاد الرأسمالي**. دمشق: دار طلاس، 2009.

22 - ماروك، عبد الكريم. **الميسر في شرح قانون البلدية الجزائري**. عنابة: الوسام العربي للنشر والتوزيع، 2013.

23- محيو، أحمد. **محاضرات في المؤسسات الإدارية**. تر: محمد عرب صاصيلا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،1996 .

24- وليد، عبد الحي. **الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية**. الجزائر، شركة الهضاب، 1991.

الرسائل الجامعية:

01-برانيس، عبد القادر. " التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية – دراسة على قطاع البريد والإتصالات في الجزائر-." **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه** في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2006 – 2007.

02- رفاع، شريفة. " نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية – نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة-." **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه** في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ،2007-2008.

03- فرج، شعبان. "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2000-2010." **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه** في العلوم الإقتصادية، قسم نقود و مالية، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

المجلات:

01ـ الجهني، محمد فالح. "الدراسات المستقبلية شغف العلم و إشكاليات المنهج." **مجلة المعرفة**، العدد:175، (المدينة المنورة: جامعة طيبة، 2013).

02ـ بـن عيسـى، ليلـى. "الحكـم الراشـد أحـد مقومـات التسـيير العمـومي الجديـد." **مجلــة أبحــاث إقتصادية وإدارية**، العدد:14، (2013).

03- بوعمامــة، العربــي و رقــاد ،حليمــة. "الإتصــال العمــومي والإدارة الإلكترونيــة رهانــات ترشــيد الخدمــة العموميــة." **مجلــة الدراســات والبحــوث الإجتماعيــة**، العـدد:9، (الجزائـر: جامعـة الـوادي، ديسمبر 2014).

04- دبــون، عبــد القــادر. "دور التحســين المســتمر فــي تفعيــل جــودة الخــدمات الصــحية حالــة المؤسســة الإستشــفائية محمد بوضــياف بورقلــة." **مجلــة الباحــث**، العــدد:11، (الجزائــر: جامعــة قاصدي مرباح ورقلة، 2012).

05- دريــوش، مصــطفى. "الجماعــات المحليــة بــين القــانون والممارســة." **مجلــة النائــب**، العدد:01، (ديسمبر 2003).

06- طاشـمة، بومـدين. "الحكـم الراشـد ومشـكلة بنـاء قـدرات الإدارة المحليـة فـي الجزائـر." **مجلـة التواصل**، العدد:26، (الجزائر: جامعة أبو بكر بلقائد تلمسان ،جوان 2010).

07- مرغــاد، لخضــر. "الإيــرادات العامــة للجماعــات المحليــة فــي الجزائــر." **مجلــة العلــوم الإنسانية**، العدد:7، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005).

08- مـولاي، عبـد الـرزاق. "دور القطـاع الخـاص فـي التنميـة الإقتصـادية فـي الـدول الناميـة دراسـة حالــة الجزائــر." **مجلــة الباحــث**، العــدد:7، (الجزائــر: جامعــة أبــي بكــر بلقائــد تلمســان، 2009-2010).

<u>الملتقيات:</u>

01- بـن مـرزوق، عنتـر و بـن علـي، خليـل. " تحـديات ترشـيد الإدارة المحليـة الجزائريـة." **الملتقــى الــوطني حــول إشــكالية الحكــم الراشــد فــي إدارة الجماعــات المحليــة والإقليميــة** ، كليـة الحقـوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ديسمبر 2010).

02- ربحــي، كريمــة و زهيــة، بركــان. "وضــع ديناميكيــات جديــدة لتفعيــل دور الجماعــات المحليــة فــي التنميــة مراقبــة ميزانيــة الجماعــات المحليــة." **الملتقــي الــدولي حــول تســيير و تمويــل الجماعــات**

المحليـــة فـــي ضـــوء التحـــولات ، كليـة العلـوم الإقتصـادية وعلـوم التسـيير، جامعـة سـعد دحلـب البليدة، (2007).

03- رحمـاني، موسـي و سـبتي، وسـيلة. "واقـع الجماعـات المحليـة فـي ظـل الإصـلاحات الماليـة وآفـاق التنميـة المحليـة." **الملتقـى الـدولي حـول تسـيير وتمويـل الجماعـات المحليـة فـي ضـوء التحـــويلات الإقتصـــادية**، كليـة العلـوم الإقتصـادية وعلـوم التسـيير، جامعـة الحـاج لخضـر باتنـة ،(2007).

04- عثمـاني، أمينـة. "الحكـم الراشـد والتنميـة المحليـة المسـتدامة." **الملتقـى الـوطني حـول إشـكالية الحكـم الراشـد فـي إدارة الجماعـات المحليـة و الإقليميـة**، كليـة الحقـوق والعلـوم السياسـية، جامعـة قاصدي مرباح ورقلة، (ديسمبر 2010).

05- علـة، مـراد. "الحوكمـة والتنميـة البشـرية . موائمـة وتواصـل ." **الملتقـى الـوطني حـول التحـولات السياسـية وإشـكالية التنميـة فـي الجزائـر واقـع وتحـديات ــ** ، الشـلف، جامعـة حسـيبة بـن بـوعلي، (يومي16 و17 ديسمبر 2008).

06- قـادري، محمد الصـالح لطفـي. "الآليـات القانونيـة والتنظيميـة والسياسـية لتفعيـل الحكـم الراشـد فـي الجماعـات المحليـة." **الملتقـى الـوطني حـول إشـكالية الحكـم الراشـد مـن إدارة الجماعـات المحليـة و الإقليميـة**، كليـة الحقـوق والعلـوم السياسـية، جامعـة قاصـدي مربـاح ورقلـة ، (ديسـمبر 2010).

07- يختـار، عبـد القـادر و عبـد الرحمـان، عبـد القـادر."دور الحكـم الراشـد فـي تحقيـق التنميـة الإقتصـادية حالـة الـدول العربيـة." **المـؤتمر العـالمي الثـامن للإقتصـاد و التمويـل الإسـلامي تحـت عنـوان النمـو المسـتدام و التنميـة الإقتصـادية الشـاملة مـن المنظـور الإسـلامي**، قطـر: الدوحـة، (أيام19 - 20-21 ديسمبر 2001).

المقالات:

01 المركز السوري لبحوث السياسات. "منهجية بناء السيناريوهات."

02- أمينـة، الجميـل." ماهيـة الدراسـات المسـتقبلية التطـور التـاريخي للتفكيـر نحـو المسـتقبل." **مركز بيروت لدراسات الشرق الأوسط**،(مصر:مكتب الإسكندرية،2012).

03- جبـار، عبـد الله جمـال الـدين." الليبراليـة وآفاقهـا المسـتقبلية." **مركـز دراسـات الكوفـة**، العدد:15، (جامعة الكوفة، 2009).

04- راشد، الدوراري و آخرون."وثيقة منهجية حول الدراسات الإستشرافية." **المركز الوطني للتجديد البيداغوجي و البحوث التربوية**، (أكتوبر2014).

05- ناجي، عبد النور."دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية." على الرابط: http://www.univ-chez.dz/ seminres-2008/dicempre/2008/condic-200819.pdf.

المحاضرات:

أ/:المحاضرات المنشورة:

01-عبد العالي، عبد القادر. **محاضرات النظم السياسية المقارنة**، جامعة سعيدة مولاي الطاهر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007-2008.

ب/المحاضرات غير المنشورة:

01- آسية، بلخير. الخدمة العمومية، **محاضرة** ألقيت على طلبة سنة ثانية ماستر تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية وإقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية يوم 4 ديسمبر2014.

المواقع الإلكترونية:

01- "الإدارة العامة ."على الرابط:

http:\\kenana-online/users/dovnoshy/posts/269418.

02-لاصلاح الإداري في الجزائر على الرابط:

http:\\3odz.justgoo.com/t286.topic

"التطور التاريخي للفكر الاقتصادي" ،على الرابط:

http :\\www.alexandriimedia.blogs.com//2014/05/blog-post24.html

03- "المرافق العامة ومبادئها." على الرابط :

http:\\www.edutrpedia.illaf.net/arabic/showarticle.html/ ?id=597

04- الجناحي، عبد الله." أنظمة الخدمة العامة ."على الرابط:

http:\\www.reposytvu-nauss-edu.sa/bitstreamhandle/12.

05- العيسوي،إبراهيم." الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020." على الرابط:

http:\\www.csfs-bue-edu.eg/fites/future/2520 studies/25/20/2020-pdf

06- لنيادي، شافع. " تقرير على السيناريوهات." على الرابط:

http:\\www.kenanaonline.com/userw/ahmedkordy/posts/303952

07- بكري،عبد الحليم محمد." مبادئ إدارة الأعمال." على الرابط:

http :www.unpan1un.org/intvadoc/…/public/…/unpan 000912.dpf

08- بن صمايل السلمي، عبد الرحيم." الليبرالية نشأتها ومجالاتها." على الرابط :

http:/www.iva56.blogspot.com/2013/02/blogspot-767.pdf

09- بن عياش،رشيد." الخدمة العامة ومدلولها القانوني ."على الرابط:

http://www.bayt/ar/speciallities/p/

10- جمعه، حمدي."مراحل تطوّر الدراسات المستقبلية."على الرابط:

Com..pdffatory .http://www

11- ساحلي، مبروك." مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط." على الرابط:

http://www.Related.commerce.emofia.edueglopennewmeuboo.smanagmet

12- كردي،أحمد السيد." السيناريوهات في التدريب أداة للتعامل مع التغييرات والأحداث." على الرابط:

http://www.rfu.sain/mediacenterrices/fevites/documents/sayte/faoad

13- محمد صبحي، إبراهيم. "أساليب الدراسات المستقبلية (السيناريوهات-النماذج)."على الرابط:

http//:www.pdffactory.com

14- " مفهوم مشروع المنفعة العامة." على الرابط:-

http://www.bwjo.net/vb/archive/index.php/t-35657.htm

15- موسوعة ويكيبيديا على الرابط على الرابط:

www.wikipedia.org/wiki.setif-algerie

16-هندي، أحمد." أنظمة الخدمة العامة ."على الرابط:

http//www.unpan-org/intradocigroups/../unpan020842-pdf

17- شنوفي، نور الدين."المناجمنت العمومي."على الرابط:

http://www.abcche.com/research-pupers/application of électronique administration

المقابلات:

01- مقابلة أجريت مع السيدة مزيمش، نادية. **مسؤولة عن مصلحة الأرشيف**،ببلدية عين الكبيرة.

02- مقابلة أجريت مع الآنسة مرزوقي، صبرينة. **رئيسة لجنة المالية و الإستثمار**، ببلدية عين الكبيرة.

03- مقابلة أجريت مع السيد لعمارة، جمال. **مسؤول عن قسم التجهيزات**، ببلدية عين الكبيرة.

04- مقابلة أجريت مع السيد لعلامي، كمال. **المسؤول عن قسم الميزانية**، ببلدية عين الكبيرة.

05- مقابلة أجريت مع السيد رياش ،محفوظ. **نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي**، ببلدية عين الكبيرة.

06- مقابلة أجريت مع السيد بورقرون، منير .**رئيس مصلحة المستخدمين**، ببلدية عين الكبيرة.

07- مقابلة أجريت مع السيد عبد الكريم، حشلاف. **رئيس مكتب الأمانة العامة**، ببلدية العلمة.

08- مقابلة أجريت مع السيد شني، خالد. **مدير المالية والميزانية** ، ببلدية العلمة.

09- مقابلة أجريت مع السيد بودوخة، الخير . **الأمين العام**. ببلدية العلمة، ببلدية العلمة.

10- مقابلة أجريت مع السيد بن غبريد، موسى. **رئيس مجلس المالية والإستثمار**، ببلدية العلمة.

11- مقابلة أجريت مع السيدة مشيش، سارة. **رئيسة لجنة الرياضة والثقافة والشباب**، ببلدية العلمة.

الكتب باللغة الإنجليزية:

01-L'évêque, François . **Concepts économiques et conception juridiques de la notion de service public**. Paris : Ecole Nationale Supérieure des MINES de Paris. Centre d'économie industrielle,2000 .

02- Ann, Giraudon. **La notion de service public**. (Ecole nationale Supérieur des Sciences de l information et des bibliothèques,2010.

03 - Gughielmi, J. **Une introduction aux droits du service public**, France : Paris II 1994.

الفهارس

عنوان الشكل

الشكل رقم1: فواعل الحكم الراشد المحلي.....صفحة 26

الشكل رقم2: مفهوم الخدمة العمومية و بعدها الإستراتيجي.....صفحة 15

الشكل رقم3:إستراتيجيات ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.....صفحة 115

عنوان الجدول:

أولا:قائمة الجداول بالنسبة لبلدية عين الكبيرة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
03	يوضح المستوي العلمي بالنسبة لأفراد العينة	43
04	يوضح سنوات الخبرة التي يتمتع بها الموظفين بالبلدية	43
01	يوضح مستوي الخدمات العامة المقدمة بالبلدية	48
02	يوضح درجة الشفافية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين	49
03	مدى تفشي ظاهرة الفساد بالبلدية	50
05	طريقة العمل في تقديم الخدمات العامة	51
06	مدى ضمان القوانين و اللوائح التنظيمية المتجددة و المتبعة لتنظيم سير العمل و تقديم الخدمات العامة	52
07	مدى توافق الأجهزة المستعملة مع التطورات الحاصلة	53
08	مدى توفر الأجهزة في المكاتب و مصالح البلدية	54
09	مدى كفاية الأجهزة الموجودة بالبلدية على تلبية كامل المتطلبات	55
01	يوضح مدى حضور المجتمع المدني لدورات المجلس	63
02	يوضح إمكانية تمتع المجتمع المدني بالحرية في إبداء آرائه	64
03	يوضح مدي رضي المجتمع المدني عن الخدمات المقدمة بالبلدية	64

ثانيا: قائمة الجداول بالنسبة لبلدية العلمة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	68
03	يوضح المستوى العلمي لأفراد العينة	69
04	يوضح سنوات الخبرة بالنسبة للموظفين	69
01	يوضح مستوى الخدمات المقدمة في بلدية العلمة	76
02	يوضح درجة الشفافية في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين	77
03	مدى تفشي ظاهرة الفساد على مستوى بلدية العلمة	77
05	طريقة العمل في تقديم الخدمات العامة	79
06	مدى ضمان القوانين واللوائح التنظيمية المتجددة والمتبعة لتنظيم سير العمل وتقديم الخدمات العامة	79
07	مدى توافق الأجهزة المستعملة مع التطورات الحاصلة	80
08	مدى توفر الأجهزة في كل مكاتب البلدية	81
09	مدى كفاية الأجهزة الموجودة بالبلدية على تلبية كامل المتطلبات	81
01	يوضح مدى حضور المجتمع المدني لدورات المجلس	88
02	يوضح إمكانية تمتع المجتمع المدني بالحرية في إبداء آرائه خلال مداولات المجلس	89
03	مدي رضي المجتمع المدني عن الخدمات العمومية المقدمة من طرف البلدية	89

عنـــــوان الموضوع	الصفحة
مقدمـــــــــة.....	أ- ز
الفصل الأول:الإطار النظري والمفاهيمي لدراسة ترشيد الخدمة العامة بالجماعات المحلية	2 - 39
تمهيـــــــــد.....	01
المبحـــــــــــث الأول: مفهـــــــــــوم الجماعـــــــــات المحلية.....	2
المطلـــــــــــب الأول: تعريـــــــــــف الجماعـــــــــات المحلية.....	2
أ/تعريـــــــــــــــــــف الجماعـــــــــــــــــــة	2
ب/تعريـــــــــــــــــــف الجماعـــــــــــــــــــات المحلية.....	3
1- البلديـــــــــة..... ...	4
2- الولايـــــــــة.....	05
المطلـــــــــــب الثـــــــــــاني: نشـــــــــــأة الجماعـــــــــات المحلية.....	07
1- البلديـــــــــة.....	07
2- الولايـــــــــة.....	08

.....	
3-خصـــــــــــــــائص الجماعـــــــــــــــات المحلية.....	**09**
المطلـــــب الثالـــــث: التطـــــور التـــــاريخي الجماعـــــات المحليـــــة الجزائرية.....	**10**
1- البلديـــــــــة.....	**10**
2- الولايـــــــــة.....	**12**
المطلـــــــــب الرابـــــــــع: أهـــــــــداف الجماعـــــــــات المحلية.....	**13**
1-تعريـــــــــــــف الحكـــــــــــــم الراشـــــــــــــد المحلي.....	**13**
2-الأهـــداف السياسية.....	**16**
3-الأهـــداف الإدارية.....	**16**
4-الأهـــداف الاجتماعية.....	**17**
المبحـــــــــث الثـــــــــاني: مفهـــــــــوم الخدمـــــــــة العمومية.....	**17**
المطلـــــــــــــب الأول: تعريـــــــــــــف الخدمـــــــــــــة العمومية.....	**17**
1-تعريـــف الخدمة.....	**17**
خصـــائص الخدمة.....	**18**

تعريف الخدمة العامة.....	19
مبادئ الخدمة العامة.....	20
المطلب الثاني: نظم الخدمة العامة.....	21
1-نظام الخدمة العامة المفتوح.....	21
نظام الخدمة العامة المقفلة.....	22
المطلب الثالث: أنواع الخدمة العامة.....	24
1-تصنيفات الخدمة العامة.....	24
2-مخطط يلخص مفهوم الخدمة العامة و بعدها الإستراتيجي.....	25
المبحث الثالث:المقاربات المفسرة لمفهوم للخدمة العامة.....	27
المطلب الأول:المقاربة الاقتصادية المفسرة لمفهوم للخدمة العام.....	27
1-تقديم حول المقاربة الاقتصادية.....	27
2-رؤية الخدمة العامة من منظور التحليل الاقتصادي.....	29
المطلب الثاني:المقاربة الاجتماعية المفسرة لمفهوم للخدمة العامة.....	31
1-تقديم حول المقاربة الاجتماعية.....	31
2-تصنيف الخدمات العامة الاجتماعية.....	31

المطلب الثالث: المقاربة القانونية المفسرة لمفهوم الخدمة العامة.....	**34**
1-تقديم عام حول المقاربة الاجتماعية.....	**34**
خلاصة الفصل.....	**38**
الفصل الثاني: دراسة حالة-مقارنة بين بلدية عين الكبيرة و العلمة ولاية سطيف-.....	**96-40**
تمهيد.....	**40**
المبحث الأول: مسح شامل لبلدية عين الكبيرة.....	**41**
المطلب الأول: معلومات دقيقة حول البلدية.....	**41**
1-الجانب التنظيمي للبلدية.....	**44**
2 الهيكل الإداري للبلدية.....	**45**
المطلب الثاني: واقع الخدمة العمومية المقدمة بالبلدية.....	**48**
1 طريقة العمل المتبعة في تقديم الخدمات بالبلدية.....	**51**
2 التجهيزات الموجودة بالبلدية.....	**53**
المطلب الثالث: مداخيل البلدية.....	**55**
المبحث الثالث: آليات و معيقات ترشيد الخدمة العمومية.....	**58**
المطلب الأول: الجانب	**58**

الإداري.....	
المطلب الثاني:الجانب المالي.....	**61**
المطلب الثالث: دور المجتمع المدني.....	**63**
المطلب الرابع: معيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية.....	**65**
المبحث الثالث: مسح شامل لبلدية العلمة.....	**67**
المطلب الأول: معلومات دقيقة حول البلدية.....	**67**
1 الجانب التنظيمي للبلدية.....	**70**
الهيكل الإداري البلدي للبلدية.....	**81**
المطلب الثاني: واقع الخدمة العمومية المقدمة بالبلدية.....	**76**
1 طريقة العمل المتبعة في تقديم الخدمات.....	**78**
2 التجهيزات الموجودة بالبلدية.....	**80**
المطلب الثالث: مداخيل البلدية.....	**82**
المبحث الرابع: آليات و معيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية.....	**84**
المطلب الأول: الجانب الإداري.....	**84**
المطلب الثاني: الجانب المالي.....	**87**

المطلب الثالث: دور المجتمع المدني.....	**88**
المطلب الرابع: معيقات ترشيد الخدمة العمومية بالبلدية.....	**90**
المبحث الخامس: مقارنة بين البلديتين.....	**92**
المطلب الأول: مجال التشابه بين البلديتين.....	**92**
المطلب الثاني: مجال الإختلاف بين البلديتين.....	**93**
خلاصة الفصل.....	**96**
الفصل الثالث: آفاق ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية..	**-97 121**
تمهيد.....	**97**
المبحث الأول:ماهية الدراسات المستقبلية.....	**99**
المطلب الأول: تعريف الدراسات المستقبلية.....	**99**
المطلب الثاني: مفهوم تقنية السيناريو.....	**101**
1-تعريف السيناريو.....	**101**
2-أنواع السيناريو.....	**103**
المطلب الثالث: مراحل بناء السيناريو.....	**104**
المبحث الثاني: مستقبل الدراسة	**107**

الميدانية.....	
المطلب الأول: مستقبل ترشيد الخدمة العمومية في بلدية عين الكبيرة.....	**107**
المطلب الثاني: مستقبل ترشيد الخدمة العمومية ببلدية العلمة.....	**109**
المبحث الثالث: مستقبل البحث.....	**112**
المطلب الأول:إستمرار نفس وتيرة ترشيد الخدمة العمومية	**112**
المطلب الثاني: : تغيير في إستراتيجيات ترشيد الخدمة العمومية	**116**
المطلب الثالث: تراجع مستوي ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية ...	**118**
خلاصة الفصل.....	**121**
استنتاجات.....	**122**
الملاحق.....	
فهرس الأشكال و الجداول.....	
فهرس الموضوعات..... .	

الملخص

تعتبر عملية ترشيد الخدمة العمومية بالجماعات المحلية عملية مركّبة ومتشابكة تتداخل فيها مجموعة من الفواعل المحلية والعوامل الداخلية والخارجية، كونها تتطلب تعاون كل من الدولة ،المجتمع المدني المحلي، القطاع الخاص المحلي والمواطن ،هذا الاخير الذي يعتبر عنصرا فعّالا فيها لكون هذه العملية لا تقتصر فقط على دورالجماعات المحلية (الولاية،البلدية) إنما تقتضي فتح المجال أمام هذه الفواعل من أجل العمل المشترك لتجسيد معايير الرشادة.

فعملية ترشيد الخدمة العمومية تعتبر إستراتيجية محورية تمكن من إضفاء نتائج إيجابية على عمل هذه الوحدات، مما يحقّق نوع من المصداقية في عملها أمام طالب الخدمة وهذا ما من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، و يقلل من حدّة العلاقة الصّراعية بينه و بين هذه الجماعات و كذا توفير خدمات عمومية تمتاز بالفعالية، الكفاءة و العقلانية وتستجيب لإحتياجات المواطن و تضمن المساوات في الحصول على خدمات عالية المستوى في أطار التفاعل بين أجهزة الخدمات العمومية و المواطن بالكفاءة المطلوبة

ABSTRACT

Public service rationalisation in local groups is considred as a composed and complicated process relating to a set of factors , internal and external actors because it needs interaction of state , local civil society, private local sector and citizen, and it dosen't just concern the role of local groups but it requires to give the chance to these factors owing to common work and the incarnation of good governance norms .

It's principal strategy that can result positive effects and kind of credibiliy that reply to the citizen gratfication about services quality that he/she asked for ,and reduces conflicting relations between local groups through providing effective, competent and rational puplic services ,and ensures equality in achieving high quality level of services.