



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

واقع الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن  
دراسة حالة بلدية هيليوبوليس ولاية قالمة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية

إشراف الأستاذ:

د. ناجي عبد انور

إعداد الطالبين:

صيفي أمين

توايمية أسماء

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
فوزية فتيسي	قالمة	رئيسا
عبد النور ناجي	عناية	مشرفا ومقررا
اسماعيل بوقنور	قالمة	ممتحنا

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

---

# شكر

نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

نتقدم بشكرنا الخالص للأستاذ الدكتور المشرف علي مجهوه  
وعمله المتفاني: ناجي عبر النور

وإلى أعضاء لجنة المناقشة و كافة أساتذة قسم العلوم السياسية

— قائمة —

كل الشكر والإحترام والتقدير والإمتنان.

---

الخطبة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة العامة

المطلب الأول: مفهوم وتطور الاتصال

الفرع الأول: مفهوم الاتصال

الفرع الثاني: تطور الاتصال

المطلب الثاني: عناصر ووظائف عملية الاتصال

الفرع الأول: عناصر عملية الاتصال

الفرع الثاني: وظائف الاتصال

المطلب الأول: أنواع وخصائص الاتصال

الفرع الأول: أنواع الاتصال

الفرع الثاني: خصائص الاتصال

المطلب الرابع: أهداف ووسائل الاتصال

الفرع الأول: أهداف الاتصال

الفرع الثاني: وسائل الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الإدارة المحلية

المطلب الأول: الإدارة العامة

الفرع الأول: طبيعة الإدارة العامة

الفرع الثاني: مناهج دراسة الإدارة العامة

المطلب الثاني: تعريف الإدارة المحلية

المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة المحلية

المطلب الخامس: وظيفة وأهداف الإدارة المحلية

الفرع الأول: وظيفة الإدارة المحلية

الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية

المبحث الثالث: المواطن والمواطنة

المطلب الأول: مفهوم المواطنة

المطلب الثاني: المواطنة في الفكر العربي والغربي

المطلب الثالث: خصائص المواطنة

الفرع الأول: المواطنة الواعية

الفرع الثاني: المواطنة المسؤولة

المطلب الرابع: المواطن في المواثيق الدولية و الدستور الجزائري

الفرع الأول: في المواثيق الدولية

الفرع الثاني: المواطن في الدستور الجزائري

المطلب الخامس: المواطن في قانون الولاية وقانون البلدية

الفرع الأول: المواطن في قانون الولاية

الفرع الثاني: المواطن في قانون البلدية

الفصل الثاني: علاقة المواطن الجزائري بالإدارة المحلية

المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية الجزائرية

المطلب الأول: هيكلية الإدارة المحلية الجزائرية (بلدية، ولاية)

الفرع الأول: الولاية

الفرع الثاني: البلدية

---

المطلب الثاني: واقع التنمية المحلية في الجزائر

المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن

المطلب الأول: الأطر التشريعية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن

المطلب الثاني: قنوات الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية و المواطن

الفرع الأول: تعرف الإعلام المحلي

الفرع الثاني: خصائص الاعلام المحلي

الفرع الثالث: مشاكل الاعلام المحلي

المطلب الثالث: أسباب ضعف الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن

الفرع الأول: أسباب تاريخية واجتماعية

الفرع الثاني: الأسباب الاقتصادية

الفرع الثالث: الأسباب التنظيمية والمؤسسية والقانونية

الفرع الرابع: البيروقراطية

المبحث الثالث: محاولات إعادة ترتيب وإصلاح عملية الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن

المطلب الأول: الأسباب الداعية إلى إعادة اصلاح علاقة التواصل بين الادارة المحلية

والمواطن الجزائري

المطلب الثاني: دور الحكم الراشد المحلي في اصلاح علاقة الاتصال بين الادارة المحلية

الجزائرية والمواطن

المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في اصلاح عملية الاتصال بين الادارة

المحلية الجزائرية و المواطن

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

---

الفرع الثالث: البلدية الإلكترونية في الجزائر

## الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية هليوبوليس ولاية قلمة

المبحث الأول: مدخل عام لبلدية هليوبوليس

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية هليوبوليس

المطلب الثاني: بطاقة تقنية لبلدية هليوبوليس

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية هليوبوليس

المبحث الثاني: وسائل الاتصال بين بلدية هليوبوليس و المواطنين

المطلب الأول: وسائل اتصال بلدية هليوبوليس مع المواطنين

المطلب الثاني: تحسين الخدمة ببلدية هليوبوليس

المبحث الثالث: تقديم عام للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مراحل الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تفرغ وعرض نتائج الإستبيانات

المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة والإقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

---

المقرعة



ان التطورات التي عرفتها الدولة مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية بفضل وظيفتها في جميع الميادين وتخليها عن الدور التقاعدي الذي ينحصر في الحفاظ عن الأمن والنظام العام نتج عنه احتكاك كبير بين الادارة والمواطنين خصوصا المنتفعين من خدماتها في ظل الانفتاح الدولي والاقتصاد العالمي وجب عليها التكيف مع مقتضيات البيئة العالمية في ظل التطور المتسارع للتكنولوجية والمعلومات ولم تعد المعلومة حكر على الدولة وحدها فأصبح من حق المواطن أن يعرف من الذي يجري من حوله حتى أصبحنا نتحدث عن فكرة المواطن العالمي فأصبحت مسؤولية الدولة أكبر أمام المجتمع الدولي من جهة ومسؤوليتها مع مواطنها من جهة أخرى بما أن الادارة هي التي تكفل هذه المسؤولية وموجودة في حياة المواطن دائما لكن طبيعة وكيفية اتصالها به تختلف باختلاف المراحل التي مر بها الدولة الحديثة فتواصلها في فترة التسعينات تختلف عن فترة السبعينات وليس هي نفسها في عصر ثورة التكنولوجيا واتصالات الرقمية التي يشهدها العالم .

ان هذه التطورات حتمت على الدولة تخليها عن بعض وظائفها لصالح الادارة المحلية من منطلق أنها هي الوسيط بين الدولة والمواطن.

بما أن الخدمة العامة وما يربط الادارة والمواطن وجب الأخذ بعين الاعتبار وسائل وقنوات الاتصال الناجحة في تحقيق الاتصال الفعال بين الطرفين.

لم يعد المواطن يكتفي باستقبال الخدمة العامة بغض النظر عن نوعيتها حتى أصبحنا نتحدث عن المواطن الزبون كل هذا يكفله اتصال حقيقي وفعال بين الادارة العامة والمواطن.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

1- الفاء الضوء على أهمية الاتصال بين الادارة والمواطن .

2- التعريف بالمفاهيم الأساسية للاتصال ومعركة قيمته في تحقيق النجاح المرغوب كذلك التعريف بالإدارة المحلية والمواطن، أما من الجانب التطبيقي تعتبر أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة ما تعتمد عليه البلدية من استراتيجيات واضحة للاتصال ومعرفة واقع هذا الاتصال بين الإدارة والمواطن.

#### أهداف الدراسة:

ان لكل عمل منضم أهداف وأبعاد يسعى الباحث الى تحقيقها وبلوغها بشتى أنواع الطرق و الوسائل، وهذه الدراسة ذات أهداف تتمثل في ما يلي:

- 1- معرفة أهم الوسائل وقنوات التواصل بين الإدارة المحلية والمواطن.
- 2- كذلك ادراك فاعلية الاتصال في تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وزيادة الثقة بين الطرفين.
- 3- الوقوف على واقع الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن.

#### مبررات اختيار الموضوع:

ان اختيار الموضوع يعد من بين أهم الخطوات الأساسية والأولى في الدراسات العلمية وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

#### أ- الأسباب الذاتية:

- 1- رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق بالإدارة المحلية.
- 2- امكانية البحث في هذا الموضوع، وقدرة الوصول الى المعلومات المتصلة بالبحث من خلال المصادر والمراجع المتوفرة.
- 3- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع، خاصة وأن مجال الاتصال بين الإدارة والمواطن هو مجال متسع يحتاج الى تحليل وتعمق أكثر.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- 1- السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي، وزيادة معارفنا في هذا المجال.

2- رغبة منا بتحسيس الادارة المحلية الجزائرية والمواطن بقيمة الاتصال وذلك بغية الوصول الى علاقة ثقة بين الطرفين.

3- كذلك إظهار اهمية وجود اطرارات مختصة في الاتصال داخل الادارات المحلية، وأيضا العمل على تكوين اطرارات في هذا المجال.

4- اثرء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية وذلك لمحاولة الربط بين الاطار النظري والجانب التطبيقي كون الموضوع يتناول واقع الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن.

#### اشكالية الدراسة:

ان الانسان بطبيعته لا يعيش في معزل عن الناس، بل تقتضي ظروف الحياة الاتصال بالأخريين والتعاون معهم، فالفرد مند ولادته يكون ضمن تنظيم معين، وبما ان الاتصال يتطور في ظل الثورة المعلوماتية فإن وسائل وقنوات التواصل بين الادارة المحلية والمواطن كثيرة في اطار الارتقاء الى مستوى معيشي وجودة الخدمة المقدمة للمواطن، تعتبر إشكالية علاقة الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطنين من أهم الإنشغالات الراهنة سواء على الصعيد الحكومي أو المجتمعي نظرا للمرحلة التاريخية الراهنة التي تعرف استكمال بناء دولة الحق والقانون، وللتطور السريع للمحيط الدولي الذي يؤكد على تكريس ثقافة حقوق الإنسان. انطلاقا من هذا السياق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في :

• ما هو واقع الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية والمواطن؟ وكيف ييتم ذلك؟

#### التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم الاتصال؟ وماهي وظائفه وأهميته؟
- ما هو مفهوم الادارة المحلية؟ وماهي خصائصها وأهميتها وأهدافها؟
- ما هو واقع الخدمة العامة في الجزائر؟
- ماهي قنوات الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية و المواطن؟
- ماهي أسباب ضعف الاتصال بين الادرة المحلية و المواطن؟

حدود الدراسة:

تتعلق حدود هذه الدراسة بـ:

أ- حدود زمنية: تمتد حدود البحث الزمنية من مارس 2015 الى غاية ماي 2015

ب- حدود مكانية: بلدية هيليوبوليس ولاية قالمة

**فرضية الدراسة:**

كلما كانت هناك قنوات اتصال واستراتيجية اتصال فعالة بين الادارة المحلية والمواطن كلما كانت علاقة التواصل جيدة.

وتتجلى فرضيات الدراسة الفرعية فيما يلي:

- 1- كلما كان هناك سرعة في تقديم الخدمة كلما كان اتصال فعال بين المواطن والإدارة.
- 2- إقصاء المواطن من المشاركة في الحياة المحلية يؤدي إلى ضعف الاتصال مع الإدارة.
- 3- وجود اتصال فعال بين الادارة المحلية والمواطن مرهون ببيئة مؤهلة لتغيرات والاصلاحات المتخذة.

4- الموظف أداة فعالة في تقريب العلاقة بين المواطن والادارة

**منهجية الدراسة:**

قصد الإجابة عن الاشكالية المطروحة واثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا خلال هذه الدراسة المناهج التالية:

- 1- **المنهج الوصفي:** الذي قمنا فيه بتعريف الاتصال ودوره و أهميته في الادارة المحلية.
- 2- **المنهج التاريخي:** تم توظيف هذا المنهج من خلال تتبع تطور الأحداث والوقوف على أهم المحطات والمراحل التاريخية للعناصر المشكلة لدراسة موضوع البحث بحث أن هناك عناصر تبقى غامضة ومبهمه مالم نعد الى تاريخها ونفهمها بتحليل وتفسير معنا.
- 3- **المنهج الاحصائي:** تم التطرق الى هذا المنهج من خلال تحويل البيانات والاحصاءات من شكلها الكيفي الى شكلها الكمي وهو واضح وجلي في الفصل الأخير.

4- المنهج القانوني: وذلك من خلال عرضنا لمجموعة من القوانين التي تخدم موضوعنا بالدرجة الأولى كعرضنا بعد المواد من الدستور الجزائري وقانون البلدية والولاية.

5- منهج دراسة حالة: وهذا لتسليط الضوء على المشكلة وتوظيفها وتحليلها في محاولة منا اخراج بحثنا من قالب النظري الى القالب التطبيقي, واسقاطه على الواقع متخذينا في ذلك بلدية هيليوبوليس كنموذج لعملنا.

6- المقترح البنائي الوظيفي: الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسات وتكوينها كما ان دراسة البناء التنظيمي للإدارات يحتاج لهذا المقترح كي يقرب الفهم ويوضح التفاعل الذي يحدث داخلها

ادوات الدراسة:

• في الشق النظري للبحث استعنا في ذلك:

\_مجموعة مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل مكتوب وورقي "كتب مجلات مذكرات كذلك حوامل الكترونية

\_استشارة بعض الاساتذة في اختصاص الاتصال والادارة العامة

• في الشق التطبيقي للبحث استعنا في ذلك:

الاستبيان: ان هذه الدراسة تتطلب منا من مجموعة من الاستبيانات تحمل مجموعة من الأسئلة التي قمنا بدارستها(مواطنين بلدية هيليوبوليس بولاية قالمة)

المقابلة: هي مع مسؤولين في البلدية حيّز الدراسة بغية الإجابة للأسئلة للوصول الى معلومات تفيدنا بطبيعة الحال في موضوعنا.

العينة: مواطني بلدية هيليوبوليس والموظفين

إطار الدراسة: حتى نصل الى دراسة هذا الواقع دراسة موضوعية لا بد من تحديد مجتمع الدراسة الأصلي تحديد مجتمع الدراسة الأصلي تحديدا دقيقا حتى نستطيع تحديد نوع العينة وجمع

---

المعلومات والمعطيات من أفرادها، وعليه فإن مجتمع البحث لهذه الدراسة المتعلقة بواقع الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن في الجزائر، ونظرا لتشعب هذا الموضوع وتعدد فئاته من جميع شرائح المجتمع التي تستوعبها العملية الإتصالية بين الإدارة والمواطن: فقد وقع اختيارها على مواطني بلدية هيلوبوليس كمجال بشري وموظفي هذه البلدية من منطلق أن المواطن والموظف من المحددات الرئيسية التي تحدد واقع هذا الإتصال فهما (الموظف والمواطن) هما اللذين يشكلان صورة نهائية لملامح واقع الاتصال ذلك لأنه الموظف يمثل عملية الإتصال الداخلية والمواطن عملية الإتصال الخارجية .

### هيكلية الدراسة:

تتضمن الدراسة ثلاثة فصول، فصلا فصلا نظريان وفصل تطبيقي وكل فصل يحتوي

(3) مباحث وكل مبحث من 3 الى 4 مطالب، وذلك للإجابة على تساؤلات وإشكاليات البحث:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للإتصال والإدارة العامة والمواطن وإبراز مكانة المواطن في التشريع ومكانته في التشريع الجزائري من خلال (الدستور الجزائري وقانون الولاية والبلدية)

**الفصل الثاني:** حاولنا تحديد طبيعة العلاقة بين الادارة المحلية والمواطن في الجزائر وذلك من خلال تطرقنا الى ابراز هيكلية الادارة المحلي الجزائرية المتمثلة في الولاية والبلدية، ودراسة مراحل تطور هذه المؤسسات في الجزائر حتى نوضح ان تطورها يؤثر في علاقتها مع المواطن وكذلك من منطلق ان الادارة المحلية فاعل اساس في العملية الاتصالية ومحدد من محددات الرئيسة لهذا الواقع، كذلك قمنا بمحدد اخر وهو التنمية المحلية التي تعتبر من بين المظاهر التي تحكي واقع الاتصال بالإضافة الى الدور الذي تلعبه الخدة العامة كهمزة وصل بين الادارة والمواطن فهي محدد اخر لواقع العملية الاتصالية كذلك محاولة ضبط طبيعة علاقة بين الادارة المحلية والمواطن ينظم هذه العلاقة ويعطيها صفة المشروعية وقوفا على اهم القنوات التي توظفها الادارة في التواصل مع المواطنين والمشاكل التي تضعف من فاعلية هذه القنوات مما يجعلها تأثر على عملية

---

الاتصال بين الطرفين مما يستدعي الوقوف على الاسباب الكامنة وراء ذلك والاصلاحات الضرورية المتخذة في اطار ذلك.

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في بلدية هيليوبوليس بولاية قالمة كنموذج للإدارة المحلية الجزائرية مبرزين واقع الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية والمواطن ،وذلك رغبة منا في اخراج او نقل الجانب النظري الى الجانب الواقعي تناولنا في هذا الفصل نبذة تاريخية عن البلدية كذلك هيكلتها ووضعنا مجموعة من الاستبيانات الموزعة على الموظفين وكذلك المواطنين وصولا الى التوصيات والاقتراحات الموجهة لدعم و تفعيل الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن.

---

# الفصل الأول

---



## تقديم:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية بالنظر الى الاهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ذلك لأنه يعتبر اساس النظم الاجتماعية وهو عماد العلاقة التي تنشأ بين الافراد مهما كان غرضها وهدفها سواء داخل نواة المجتمع او في المدرسة او الادارة

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى الاطار المفاهيم للاتصال والدور الذي يلعبه في المجتمع. كذلك نتطرق الى الادارة المحلية ومفهومها ومفهوم المواطنة في المواثيق الدولية وكون الجزائر من الدول التي تسعى الى التكيف مع مقتضيات البيئة الدولية سنتطرق الى المواطن في الدستور الجزائري وقانون البلدية والولاية

## المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة العامة

إن تحول الانسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى ضمان التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الانسان، فهو يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدون اتصال يعيش الانسان منعزلاً عن أخيه الانسان في بقية المجتمع، ونظراً لأهميته فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور الاتصال

#### الفرع الأول: مفهوم الاتصال

كلمة اتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن تحدد مفهومها من خلال بيان أصلها وتعريفها ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

1- من الناحية اللغوية: في الحقل اللغوي وجدت كلمة اتصال مشتقة من التواصل «واصل» على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ومصدرها واصل مواصلة، وتشير كلمة تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع، أما الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال وهو وصل وجاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد وصلت أيضاً، ووصل إليه وصولاً أي بلغ ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوة الجاهلية، قال الله تعالى: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق"<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 90.

أي يتصلون والوصل ضد الهجران والوصل أيضا وصل التواب والحق، وبهذا نتوصل إلى معنى الاتصال باللغة العربية هو المبلغ والخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار<sup>(1)</sup>.

أما في الحقل اللغوي الأوروبي فكلمة اتصال **communication** مشتقة من لفظ انجليزي من الأصل اللاتيني **communis** أي **Common** ومعناها مشترك أو عام، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقدم رسالة مشتركة **commonnes** مع شخص أو حماية أخرى أي أننا نحاول أن نشترك سويًا في المعلومات والأفكار والمواقف<sup>(2)</sup>.

## 2- من الناحية الاصطلاحية:

يعرف "قاموس اكسفورد" الاتصال على أنه: "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام وبالكتابة أو بالإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل"

ولقد تناول الكثير من الكتاب مفهوم الاتصال في كتاباتهم في محاولة جادة منهم لتوضيح هذا المفهوم أو التعريف به لكشف ما به من غموض، حيث تناوله الباحثون في مجال علم النفس باعتباره نسقا جماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة من أعضاء الجماعة وأراءهم واتجاهاتهم، أما علم الاجتماع فينظر الى الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة **bindingforee** لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

أما كتاب الإدارة العامة فقد اختلفوا حول إيجاد تعريف للاتصال فيعرفه "أندرسون" بأنه: العملية التي من شأنها التأثير في الغير حيث يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب<sup>(4)</sup>.

1- بسام عبد الرحمان المشابقة، نظريات الاتصال، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011، ص 21.

2 - نفس المرجع السابق، ص 22.

3 - جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 11.

4 - إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة- الإدارة الحديثة، بيروت: الدار الجامعية، 1997، ص 379.

---

وكذلك فإن الاتصال هو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة محققا بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم، بحيث يساعد على الارتباط والتماسك الاجتماعي فضلا عن ذلك فإن الاتصال يعد أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري.

وبناء على هذه التعاريف المفسرة لمفهوم الاتصال سواء من الناحية اللغوية أو من الناحية الاصطلاحية، فقد توصلنا الى تعريف الاتصال تعريفا اجرائيا من خلال يعرف أنه : "العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها انتقال المعلومات والمعارف من شخص (مرسل) الى شخص آخر (مرسل إليه) وذلك كله بهدف إيصال معلومات جديدة للأخريين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك و توجيهه و جهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو انسانية".

### الفرع الثاني: تطور الاتصال

تطورت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، فالإنسان ومنذ البداية كان حريصا على نقل أفكاره وخبراته ومشاعره وحتى حاجاته للأخريين من حوله، فاستخدم وسيلة الاتصال الشفوية في بداية الأمر إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها مباشرة، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال أو نقل المعلومات وأكثرها بدائية.

بعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها علي جدران الكهوف والحجارة والاشباب والعظام اي من خلال الكتابة التصويرية التي تصور عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - مصطفى عليان ريحي، عدنان محمود الطوبامي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص 29.

---

ويعتبر ظهور "ثورة الاتصال الثانية" بعد الاتصال الشفوي فقد حدث عندما اخترع السوماريون أقدم طريقة للكتابة في العالم وهي الطريقة السومرية واستطاعوا الكتابة على الطين اللين وذلك منذ حوالي 3600 سنة قبل الميلاد واقتربت ثورة الاتصال الثالثة بظهور الطباعة ومنتصف القرن الخامس عشر ويتفق معظم المؤرخين على ان "بوحناحو ثنبرج" هو اول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة.

وخلال القرن 19 عشر بدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين تظهر بسبب عدم قدرة الأساليب الاتصالية القديمة على تلبية حاجات الإنسان ففي عام 1824م اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سرجون" الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع "صامويل مورس" اختراع التلغراف في عام 1937 وفي عام 1876 استطاع "جراهام بال" أن يخترع التلغراف لنقل الصوت الآدمي إلى مسافات بعيدة مستخدماً نفس تكنولوجيا التلغراف<sup>(1)</sup>.

وفي عام 1877 اخترع "توماس إديسون" جهاز الفوتوغراف؛ ثم تمكّن العالم الألماني " أمير برلنجر" من ابتكار القرض المسطح وفي عام 1895 شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السنمائية ثم اختراع اللاسلكي عام 1896 وكان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الراديو المنتظمة منذ عام 1919، وفي أول يوليو 1941 بدأت خدمات التلفزيون في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية عام 1942م.

في حين ظهرت ثورة الاتصال الخامسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتتمثل في أبرز مظاهر التكنولوجيا وتغجّر المعلومات في استخدام الحاسوب الإلكتروني في تخزين واسترجاع خلاصة ما أنتجه الكر البشري في أقلّ حيزٍ متاح وبأسرع وقت ممكن وقد ظهرت في السنوات الأخيرة ابتكارات عديدة

---

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص ص 15-16.

طوّرت صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وحدثت هذه التطوّرات نتيجة طلب المستهلكين من جانب ودفع التكنولوجيا من جانب آخر<sup>(1)</sup>.

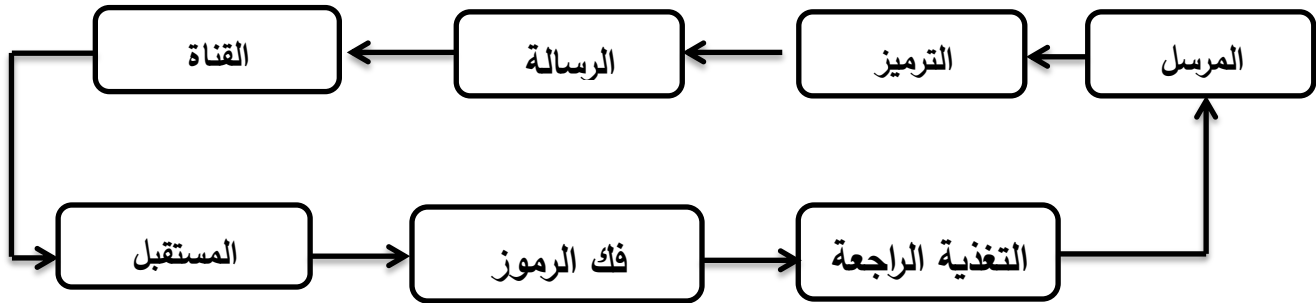
أمّا المرحلة السادسة " مرحلة الاتصال التفاعلي " خلال النصف الثاني من القرن الماضي توصل الإنسان إلى اكتشاف الرّادار والحاسوب الرقمي والأقمار الصناعية المؤهلة<sup>(2)</sup>؛ وعلى إثرها جاء مجتمع المعلومات وهو المساحة الافتراضية التي خلقها التواصل بين شبكات الحواسيب المختلفة مع ما تحمله من برمجيات جعلت الآلة تتطلق بمحتوياتها، وتوضع في خدمة الإنسان بدوره عن المجتمع .

### المطلب الثاني: عناصر ووظائف عملية الاتصال

#### الفرع الأول: عناصر عملية الاتصال

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرّض لمكوّناته أو عناصره الأساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) الرسالة ومستقبل الرسالة (المرسل إليه) هذا بشكل بسيط إلّا أنّه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

الشكل رقم (01) عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



المصدر: جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأورطو- فونيا، 2008-2009، ص 33.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> - بسام عبد الرحمن المشابقة، نفس المرجع السابق، ص 33.

يبين هذا الشكل العناصر الأساسية لعملية الاتصال والمتمثلة في المرسل والرسالة، وكذا الفئات المستقبل والتغذية الراجعة، بحيث أنّ العملية الاتصالية تبدأ أو تصدر من المرسل وتكون في شكل رموز وتشفيرات وتنتقل هذه الرسالة عبر القناة إلى المرسل إليه (المستقبل) الذي يتسلم هذه الرسالة، من خلال قيامه بفك الرموز من أجل محاولة الفهم والتفسير، ففي حالة الفهم والمستقبل من طرف المرسل لا تحدث أي شيء، أمّا في حالة الفهم والتقبّل فتُعاد إلى المرسل في شكل تغذية عكسية.

**المصدر (المرسل) « Source »**: يتحدّد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محدّدة من قيامه بعملية الاتصال<sup>(1)</sup>.

**الترميز « Encoding »**: وهو عبارة عن عملية يتمّ من خلالها انتقاء الرموز أو التفسيرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في ضوئها مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معيّنة أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر<sup>(2)</sup>.

**الرسالة: message** بمعنى أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه<sup>(3)</sup>، وهي جوهر الاتصال أي بدون عملية الاتصال (الرسالة)، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال.

**\*القناة أو الوسيلة médium**: هي الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وهناك أنواع عديدة من القنوات.

<sup>1</sup> - حسين جلوب، مهارات الاتصال-الاتصال مع الآخرين-، عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 22.

<sup>3</sup> - محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص 28.

1-القناة اللفظية: وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه أو مباشرة.

2-القناة الكتابية: وذلك حين يتم نقل المعلومات كتابة.

3-قنوات تقنية: أشهرها التلفون، التلغراف، الأنترفون، التلكس، الراديو، التلفزيون.

4-القناة التصويرية: الملصقات، كتابات على الحائط ولوحات الاعلانات<sup>(1)</sup>.

\***المستقبل: beceiever** وهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال تكتمل حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني ، إن هذه العمليات الادراكية وما يؤثر فيها ضمن العناصر الشخصية والدافعية والتعلم يحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخصي المستقبلي للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتعرف على والسلوك<sup>(2)</sup>:

\***فك الرموز: dewding** من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أوفك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبرته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال وادراكاته نحو المرسل<sup>(3)</sup>.

\***التغذية الراجعة: feedback**: وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعا عن مدى فهم وادراك مستلم الرسالة لمضمونها<sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، بيروت: المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة3، 2005، 2000، ص32.

<sup>2</sup> - مازن سليمان الحوش، الاتصال في تنظيم المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع، 2005، ص34.

<sup>3</sup> - محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص30.

<sup>4</sup> - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، نفس المرجع السابق، ص23.



## الفرع الثاني: وظائف الاتصال

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات:

1- من وجهة المرسل: تتمثل الوظائف فيما يلي

-نقل الفكرة.

-التعليم.

-الاقناع.

-الاعلام.

-الترفيه.

2- من وجهة نظر المستقبل تتمثل في:

-فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

-تعلم مهارات جديدة.

-الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة(الترفيه).

-الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في انجاز القرارات الصائبة.

\*التقسيم الثاني: وهو القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التقسيم يمكن تحديد الوظائف

التالية:

1- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومه قبل عملية الاتصال.

2-اضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة.

3-احلال معاني أخرى قد سبق نقلها.

4-دعم استقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة، وما يتبع ذلك من

استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة،

**\*التقسيم الثالث:** وهذا التقسيم قائم على العلاقات الانسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال في:

أ- **الاتصال كوظيفة رقابية:** وذلك من خلال

-توفير المعلومات اللازمة للمستويات الادارية.

-توفير المعلومات والبيانات اللازمة.

-توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة.

-اعطاء كافة المستويات الادارية والاحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التي تحد من فعاليتها<sup>(1)</sup>.

ب- **وظائف تثقيفية:** ويقصد بها تثقيف وتزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة في المؤسسات التعليمية عن القيام أو على الأقل فإنها تحجم عنها<sup>(2)</sup>.

ج- **وظائف التعليمية:** حيث يسهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل ما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع<sup>(3)</sup>.

د- **وظيفة اجتماعية:** الاتصال عملية اجتماعية تقوم بنقل معلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الانساني، كذلك يعمل الاتصال على خلق فرصة الاحتكاك وتقارب الأفراد والجماعات على المستويين القصصي والعاطفي، ويتحقق هذا بما تنشره وسائل الاتصال كالصحافة والاذاعة من اخبار تزيد من فرصة التعارف الاجتماعي بين الناس.

1 - محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص151، ص152.

2 - محمد الصيرفي، عبد الغني حافظ، نفس المرجع السابق، ص17.

3 - جمال محمد أبو شنب، نفس المرجع السابق، ص25.

هـ-وظيفة سياسية: حيث يسهم الاتصال في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه ويسهم كذلك في التثقيف السياسي ويسهل الاتصال بين الحاكم والمحكوم ويوفد العلاقة بين القائد وشعبه.

## المطلب الثالث: أنواع وخصائص الاتصال

### الفرع الأول: أنواع الاتصال

للاتصال العديد من الأنواع صنفت حسب العديد من المعايير ومن أهمها:

#### أولاً: أنواع الاتصال وفقاً لنوع الرسالة الاتصالية

1-اتصال لفظي: والذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين:

أ-اتصال شفهي: وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوقاً إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع.

ب-اتصال كتابي: ويعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة<sup>(1)</sup>.

2-اتصال غير لفظي: ويشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وفي العادة تلازم الاتصالات غير اللفظية الاتصالات غير اللفظية والاتصال الشفوي والاثتان معا يشكلان الرسالة الكاملة<sup>(2)</sup>.

3-الاتصالات الالكترونية: أحدثت ثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص34، ص35.

<sup>2</sup> - حسين حريم، الإدارة الحديثة النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص284.

الأترنتيت والاقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة، اساليب وطرق مثيرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس.

**4-الاتصالات البصرية:** ويتم من خلال استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة والرسوم والمخططات البيانية لإيصال وسائل إلى الجمهور المستهدف وتشير إلى احدى الدراسات إلى أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أنواع الاتصال وفقا لاتجاهه خط سيره

وفقا لهذا المعيار وينقسم إلى ثلاث أنواع:

**1-اتصال هابط:** ويقصد به ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين الادارة العليا وأعضاء الادارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الادارة المباشرة أو المشرفين، وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وضروري لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة<sup>(2)</sup>.

**2-اتصال صاعد:** يرى «جيفي» أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الاداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الادارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الادارية العليا ضمن الهرم التنظيمي<sup>(3)</sup>.

**3-اتصال أفقي:** هو انتقال المعلومات في نفس المستوى أي بمعنى أنها تنتقل بين الادارات والأقسام إلى المستويات واحدة في التنظيم الرسمي للمؤسسة بما يضمن التنسيق بين أوجه النشاط والتعاون بين عمال المستويات الادارية المختلفة<sup>(4)</sup>.

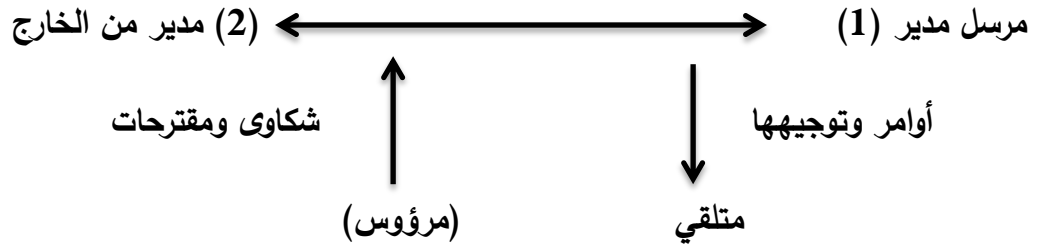
<sup>1</sup> - حميد الطائي، البشير العلق، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، عمان: دار الباروني للنشر والتوزيع، 2009، ص، 52، ص، 54.

<sup>2</sup> - على عبد المجيد قري، اتصالات الأمة وإدارة الأزمات، مصر: دار الجمعية الجديدة، 2008، ص 37.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، بشير العلق، نفس المرجع السابق، ص 56.

<sup>4</sup> - ابراهيم بلعادي، الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قلمة: للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد3، 2009، ص 225.

## الشكل رقم 2: اتصال أفقي



المصدر: أمال سعد متولى، مبادئ الاتصال بالجماهير ونظرياته، الاسكندرية: دار ومكتبة الاسراء للطبع والنشر والتوزيع، الط1، 2007، ص64.

## ثالثا: أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية والانتظام في موعد الاتصال

وفقا لهذا النوع يمكن تقسيم الاتصال إلى نوعين هما:

1- اتصال مستمر: ويتسم هذا النوع بالاستمرارية وقد يكون منتظم من خلال اجراء الاتصال في أي وقت وغير منتظم مثلا في حالة الاتصال بالجماهير.

2- اتصال غير مباشر: ويتسم بعدم الدوام في الاستمرارية إذ يتم ذلك حسب ما تطلبه الظروف<sup>(1)</sup>.

## رابعا: أنواع الاتصال حسب المصدر لطبيعة الرسالة الاتصالية

1- الاتصال الرسمي: فيشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملية (داخلية، وخارجية)، ويتم تحديد واقرارات هذه المسارات بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي.

<sup>1</sup> -حسين الحريم، الادارة الحديثة، العمليات الادارية، نفس المرجع السابق، ص276.

---

**2-الاتصال الغير رسمي:** وهي شبكة الاتصال التي تسير إلى جنب مع الشبكة الرسمية، ويشار إليها عادة الكرمة، وخطوط الاتصال الغير الرسمية تخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهي معقدة وتتغير باستمرار، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

**\*الاتصالات العنقودية:** وهي من أكثر الاتصالات شيوعا واستعمالا وتأخذ شكلين هما:

**أ-سلسلة النميمة والغيبة:** يتم نقل المعلومات ببطء شديد وبكل سرية تامة.

**ب-السلسلة العنقودية:** يتم نقل المعلومات فيها بشكل انتقائي<sup>(1)</sup>.

**ج-الادارة بالتجوال:** ويستخدم بشكل خاص في المنظمات الصغيرة والمؤسسات الخدمية مثل: الفنادق، والمنتجعات السياحية...إلخ.

**د-السلسلة الاجتماعية:** لا يوجد لهذه السلسلة نمط محدود حيث ينقل (a) إلى (b) بيانات ومعلومات وأخبار معينة ثم يقوم (b) بدوره بنقلها إلى الآخرين.

**خامسا: أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيرها:**

**1-الاتصال الذاتي:** هو ما يحدث داخل الفرد حينما يتحدث مع الفرد مع نفسه وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومشاعره، وأحاسيسه وتأملاته وفي هذا النوع من الاتصال يكون المرسل والمتلقي هو شخص واحد ومن أبرز مظاهره هو الحوار مع الذات "المونولوج".

وهذا النوع من الاتصال لا يحتاج إلى مرسل إليه لأن الانسان يتحدث مع نفسه بصوت عال وضحك ونعائب أنفسنا ونلومها بالبكاء والعويل والسرور<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> -حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق، ص61، ص63.

<sup>2</sup> - برهان الشاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، الأردن: دار الكندي، ط1، 2003، ص28.

---

**2-الاتصال الشخصي:** والاتصال الذي يكون بين شخصين أو فرد آخر أو بين مجموعات قليلة من الأفراد أو بين مجموعة أخرى أو هو العملية التي يتم خلالها الأفراد بتبادل الرسائل الشخصية والجسدية تساهم في استحداث وبناء علاقات سلبا أو ايجابا.

وهو اتصال يتم بين المرسل ومستقبل وجها لوجه دون استخدام وسائط الاتصال الجماهيري، إذن فالالاتصال الشخصي هو تبادل للمعلومات والأفكار والأخبار بين الأشخاص بدون الاستعانة بالقنوات أو العوامل الوسطية.

**3-الاتصال الجمعي:** ويحدث هذا الاتصال بين مجموعة من الناس مثل أفراد الأسرة وزملاء الدراسة أو العمل أو جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصال<sup>(1)</sup>.

**4-الاتصال التنظيمي:** فيتم هذا النوع من الاتصال باستخدام قنوات الاتصال بشكل فعال داخل المؤسسات المختلفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها باعتباره مادة أساسية وحيوية لهذه المؤسسات، ويتخذ أهميته من تنوع المؤسسات والمنظمات التي تسعى لتعميق صلاتها بالجمهور وتوفير المناخ المناسب لذلك.

**5-الاتصال التفاعلي:** أكثر التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والحاسبات الالكترونية على وسائل الاتصال الحديثة تعتمد على الحاسبات الالكترونية كوسيلة أساسية بعملها كوسائل اتصال، وتستفيد من التطورات الأخرى في مجال الأقمار الصناعية للتر والألياف البصرية والتصوير المجسد وفي هذا المجال يمكننا أن نشير إلى وسائل عديدة تفيد في مجال

---

<sup>1</sup> - فلاح كاظم المحنة، علم الاتصال بالجمهير، الأفكار والنظريات الأنماط، عمان: مؤسسة الونش ريس للنشر والتوزيع ط1، 2001، ص394.

الاتصال، التفاعلي أو الإداري مثل: البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية واجهات العرض الإلكترونية، مجموعات المناقشة والمجموعات الاخبارية وعقد المؤتمرات وغيرها... إلخ<sup>(1)</sup>.

**6-الاتصال الجماهيري:** يتمثل الاتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل على جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفراد غير المعروفين للقائم بالاتصال حين تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مذهشة مع القدرة على خلق رأي عام وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلا والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه<sup>(2)</sup>.

### سادسا: أنواع الاتصال وفقا للنطاق

وتنقسم إلى اتصالات داخلية واتصالات خارجية والفرق بين الاثنين ان الاتصالات الخارجية تطلق خارج المنشأة على النطاق المحلي او القومي او الدولي اما الاتصالات الداخلية فهي لا تخرج عن حدود المنشأة والعاملين فيها.

**أ/الاتصالات الخارجية:** وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية والعكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة، بعلاقات متبادلة مثل العملاء (الذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين والموزعين وحملة الأسهم والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة والمصارف ومنظمات حقوق الانسان والدفاع عن حقوق المستهلك... إلخ.

**ب/ الاتصالات الداخلية:** ويقصد بها الاتصالات داخل المنشأة لتحقيق أهدافها ومنها اقامة الروح المعنوية العالية للعاملين داخل المنشأة<sup>(3)</sup>.

1 - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، نفس المرجع السابق، ص42.

2 - برهان الشاوي، المرجع السابق، ص36، ص37.

3 - محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، نفس المرجع السابق ص51.



## جدول رقم 1: انواع الاتصال وحجم الجمهور

نوع الاتصال	حجم الجمهور
ذاتي ( Intrapersonal )	شخص واحد
ثنائي	شخصين
بين الاشخاص	مجموعة بين الأفراد كالأسرة والأصدقاء .
بين الجماعات	يتم بين أكثر من جماعة كالفرق الرياضية والنقابات مع بعضها البعض
التنظيمي	القوى البشرية بالمنظمة الواحدة أو بين القوى البشرية في المنظمات العدة
اتصال الجمهور	كبير ولكنه نوعي كالمستمعين لمحاضرة أو شاهدي المسرحية على خشبة المسرح
الاتصال الجماهيري	وهو المجتمع ككل
بين الجماعات ذاتها	جماعة العمل

المصدر: طارق جمباز، دراسة في العلاقات العامة والاتصال الانساني، مقالة من الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد الدراسات العليا، ص23.

## الفرع الثاني: خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:

**1-الاتصال عملية ديناميكية:** حيث يعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي في تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم بما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا وبالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

**2-الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، فنحن في اتصال دائم ومستمر يمكن القول أن الاتصال هو قلب العملية الادارية<sup>(1)</sup>.

**3-الاتصالات عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال، فهو من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والاقليمية والدولية حيث لا يمكن أن نتصور وجود انسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد اشباع حاجته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين<sup>(2)</sup>.

**4-الاتصالات عملية لاتعاد:** ونحن نقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني بل الحياة كلها.

1 - محمد الصيرفي، عبد الغاني حامد، نفس المرجع السابق، ص11.

2 - جمال محمد أبو شنب، نفس المرجع السابق، ص22.

---

5- لا يمكن إلغاء الاتصال: وهو من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حيث وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر برسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا لم تم توزيعها<sup>(1)</sup>.

6- الاتصال يتسم بالجاذبية: أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز والمعاني أو الأفكار بين الناس، ورواج هذه الطرق بين الاشارات الغامضة غير المحددة إلى القواعد القانونية الهامة مفصلة ومن الكتابات التصويرية البدائية إلى فن الاختزال والتقدم والأقمار الصناعية.

7- الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يحدث في أوقات وأماكن مستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجري اختبارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفسد الاتصال.

بالإضافة إلى أن الاتصال بأشكاله المختلفة يتميز بالعديد من الخصائص:

1- للاتصال عدة أشكال مختلفة فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها على نحو ما سيأتي في تناولها لهذه الأشكال.

2- يدور الاتصال حول موضوع معين سواء كان ذلك في المجال الاعلامي أو الثقافي أو التجاري أو الاقتصادي أي أن الجهود الاتصالية لا تعمل في فراغ.

3- الرسالة الاتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة، كما قد تكون علامة أو شعار أو رمز<sup>(2)</sup>.

---

1 - محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص، 151.

2 - هناء حافظ البدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 28.

## المطلب الرابع: أهداف ووسائل الاتصال

### الفرع الأول: اهداف الاتصال

لقد أوضحنا سلفا أن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة انسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الانسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية وعليه فإن للاتصال العديد من الأهداف أهمها:

الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والأفكار والآراء على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد<sup>(1)</sup>.

أما الأهداف الفرعية:

- 1- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- 2- اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- 3- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- 4- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- 5- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية.
- 6- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الادارة العلي<sup>(2)</sup>.

كذلك تم تقسيم أهداف الاتصال إلى العديد من الأقسام أهمها:

---

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، نفس المرجع السابق، ص9.  
<sup>2</sup> - هادي نهر، أحمد الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل، النظريات، العمليات الوسائط الكفائيات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص42.

---

**1-هدف توجيهي:** ويمكن أن يتحقق ذلك حتميا لنتيجة الاتصال لاكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**2-هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمورهم.

**3-هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

**4-هدف ترويجي:** يتحقق من خلال ادخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

**5-هدف اجتماعي:** من خلال زيادة احتكاك الجماهير ببعضها البعض<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني: وسائل الاتصال

تستخدم وسائل الاتصال بكافة أنواعها وأشكالها وصورها بغية الحصول على المعلومات والبعض الآخر يستخدم لتوصيل المعلومات، أما البعض الآخر يمكن أن يجمع بين الاتصال والتوصيل للمعلومات، ويمكن تقسيم هذه الوسائل بصفة عامة إلى قسمين أساسيين وهما، وسائل الاتصال المكتوبة، ووسائل الاتصال السمعية البصرية.

### أ/وسائل الاتصال المكتوبة:

**1-الكتاب:** هو وسيلة من وسائل الاتصال الجماهيري، يقوم بنقل المعارف والأفكار وأراء لتحقيق وظائف الاتصال من خلال الشرح والتفسير والتعليق والتحليل للأفكار التي يتضمنها موضوع الكتاب وكذلك نقل التراث الثقافي بين الأجيال أو بين مختلف الشعوب.

---

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي، نفس المرجع السابق، ص، ص33،34.

**2- الصحافة المكتوبة:** الصحف قد تكون يومية أو اسبوعية، صباحية أو مسائية عامة أو متخصصة اقليمية أو دولية أو عالمية، مهمتها تزويد القارئ بكل المستجدات في مختلف المجالات ومن أهمها المجالات والجرائد والصحيفة.

**3- النشرة:** وهي وسيلة من وسائل الاتصال تتكون عادة من (1،3) صفحات مطبوعة أو مكتوبة، تعالج موضوعات وقتية حديثة تهم العاملين في مؤسسة أو هيئة معينة.

**4- التقارير والمذكرات:** وهي التي يرفعها العاملون للرئيس تعتبر واحدة من وسائل الاتصال الهامة داخل المنشأة، فهي وسيلة اتصال من أسفل إلى أعلى، أما المذكرة فهي عرض مكتوب لموضوع معين ترفع كذلك إلى رئيس لمعالجة تلك القضية المطروحة.

**5- الصور والرسوم:** تصاحب اللغة المكتوبة صورا ورسوما لإرسال رسالة ما بطريقة فاعلة ومؤثرة من خلال الكاريكاتورية التي تعد من أوقع الرسوم تأثيرا في النفس تقررهما على احداث الاستجابة في نفس المتلقي<sup>(1)</sup>.

**ب/ وسائل الاتصال السمعية:**

**1- الإذاعة:** يمكن القول أن الإذاعة تعد أوسع وسائل الاتصال الجماهيري انتشارا حاليا، فالإنسان يستمع إلى الراديو أو المذياع ويستفيد من برامجه المختلفة في أي مكان في العالم دون عائق أو حاجز.

**2- التلفزيون:** وسيلة اتصال سمعية بصرية تعتمد أساسا على الصوت والصورة في التلفزيون، فهو وسيلة اتصال جماهيرية لم تعد مجرد أداة لنقل الأخبار المصورة والمسجلة، أو مباشرة عبر الأقمار الصناعية بل أصبحت تتميز بقدرة خارقة على الاقناع والتأثير والسيطرة.

<sup>1</sup> - بشير علاق، نفس المرجع السابق، ص122، ص 124.

---

**3-الاعلان التلفازي:** يعد من أكثر الاستخدامات للتلفاز حدة وكثافة وتأثيرا ومن الواضح أن الاعلان التلفازي يختلف اتصالا عن الاعلان في أية وسيلة اتصالية أخرى.

**4-التلفزيون التعليمي:** يدعم التلفزيون التعليمي الانشطة المتعلقة بالعملية لقدرته وفعاليتيه كأحد الأجهزة التكنولوجية التربوية الحديثة التي أثبتت جدواها في مجالات متعددة، فهو يقوم بتقديم خبرات واسعة وتوفير وقت الجهد وكذلك حل المشكلات<sup>(1)</sup>.

**5-السنما:** وهي من وسائل الاعلام المحدودة ومن وسائل الاعلان أيضا المحدودة ووسيلة اتصال جيدة، كإعلان واعلام، وخصوصا إذا تم نقل أفلامها واعلانها إلى التلفزيون والاذاعة، كما أنها أداة اعلام جماهيرية جيدة، لجمهور متنوع يمكن تحديدهم ومعرفة ميولهم.

**6-الأقمار الصناعية:** أنها في الحقيقة ليست وسيلة اتصال عادية مثل باقي الوسائل بل تعتبر وسيلة لهذه الوسائل، ومن أهمها فالبرامج التلفزيونية والاذاعية والمكالمات الهاتفية لم تبلغ ما بلغته من سرعة ووضوح واسعة الانتشار بفضل الأقمار الصناعية، فهذه الأخيرة سهلت عمليات الاتصال<sup>(2)</sup>، السمعي والبصري، وكذلك سيرت عمل تقنيات الفضاء الاتصالية اللاسلكية اضافة إلى ذلك ساعدت في نقل الأخبار في مختلف المجالات.

**7-الأنترنيت:** وهي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الحصول الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها، فهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادر على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.

**8-الهاتف النقال:** يعد الهاتف أو التلفزيون من أهم وسائل الاتصال الصوتي وأقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، لدرجة أنه من النادر أن نجد بيت أو مؤسسة لا تملك خطا هاتفيا وخاصة في

---

1 - محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، نفس المرجع السابق، ص137.

2 - محمد منير، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، نفس المرجع السابق، ص251.

---

المجتمعات المتقدمة فهو ليس فقط أداة للتوصيل بين الأفراد والجمعات ولكنها أداة تلعب دورها في الانتاجية والتسويق وايصال الخدمات للكثير من المؤسسات.

**9-الفيديو:** التلفاز والفيديو يكمل بعضها البعض وإن كان استعمال الفيديو أقل من استعمال التلفاز ومجالات الفيديو أقل من التلفاز لكن صار الفيديو أنيسا لشرع اجتماعية واسعة.

**10-الفاكس:** فهو عبارة عن تقنية اتصال حديثة تشمل على جهاز استنساخ الكتروني صغير مرتبط بخط الهاتف، وجهاز هاتف مرتبط بخط هاتفه فهو يقوم ببث الرسائل والنصوص والوثائق المكتوبة عبر الهاتف العادي ولهذا فهو يشبه آلة تصوير الصغيرة، غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به.

**11-الصحافة الالكترونية:** من بين أحداث التغيرات الالكترونية واحداث القدرات العالية الصحافة الالكترونية التي ولدت في بداية السبعينات من القرن العشرين، وعلى الرغم مما واجهته هذه الشركات من صعوبات فنية ومادية، إلا أن مواقع الصحافة الالكترونية قد تألفت بمرور الزمن وحققت نتائج باهرة<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - هادي نهر، أحمد الخطيب، نفس المرجع السابق، ص139.



## المبحث الثاني: ماهية الإدارة المحلية

### المطلب الأول: الإدارة العامة

الإدارة العامة: جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة فهي موضوع الأكثر شمولاً هو الإدارة

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة من وظيفة تلبية الحاجات العامة على اختلاف صورها وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقتها فيما بينها وعلاقتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة، بتطور المجتمعات وتقدمها وتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية، وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسئولية عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

بالإضافة إلى أعباء جديدة تنهض بها الدولة، فضلاً عن الأعباء التقليدية، مما دعي إلى أحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارة القائمة والوسائل التي تستخدمها وانعكاس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بل اتساع نطاق تدخلها أيضاً يشمل المجال التشريعي، وذلك عن طريق إشراكها في السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة والاقتصادية<sup>(1)</sup>.

1 - أغادير سالم العيروس، مقدمة في الإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، د س ن، ص ص 3-

## الفرع الأول: طبيعة الادارة العامة

اختلف باحثي عالم الادارة حول طبيعة الادارة العامة، أي ماهية وجوهر وكيان الادارة العامة، هل هي علم؟ ويعود ذلك إلى أن الادارة قد أنشأت في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على مبادئ الحقائق العلمية.

فهل الادارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية؟، أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها؟ أم أن الادارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والابداع، ومن ثمة تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والالهام؟، أم أن الادارة ليست علما فحسب وليس فنا فحسب وليست فنا وعلما، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والاستراتيجية والادارة<sup>(1)</sup>.

\*نظرية الادارة العامة: ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي "هنري فيول"، الذي عاش في الفترة (1841، 1925)، وقد قدم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه "فيول" بعنوان الادارة العامة والصناعية، وبينما أنصب اهتمام "فيول" على الادارة عن مستوياتها العليا، وقد صنف "فيول" الأنشطة التجارية، مالية، أمنية، وأنشطة محاسبية وأخرى ادارية)، وقد ركز فيول على النشاط التجاري الاداري وتسمه إلى خمس وظائف ادارية في (التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة، التنسيق).

## الفرع الثاني: مناهج دراسة الادارة العامة

### 1- المنهج الاداري والوظيفية:

-يعتمد في دراسته على وظائف الادارة.

-إن فهم وظائف الادارة وعناصر العمل الاداري يؤدي إلى تحقيق فعالية الادارة العامة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص5- ص7.

---

-تتمثل الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

## 2-منهج النظم:

-يعتمد في دراسته على اعتبار المنظمة الحكومية نظام.

-النظام يمثل عناصر أساسية: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات التغذيةية.

-يتطلب تطبيق هذا المدخل فهما كلا العوامل البيئية المؤثرة على عناصر النظام<sup>(1)</sup>

## 3-المنهج القانوني:

-يعتمد في دراسته على القوانين والتشريعات بالدستور.

-يفيد في فهم علاقة السياسة التشريعية بالإدارة العامة ودراسة الوظيفة العامة والموظف العام.

## 4-المنهج الهيكلي:

-يعتمد على دراسة الهيكل التنظيمي والأفراد والرقابة.

-يهتم بتحليل الخريطة التنظيمية ومستوياتها ووظائفها وعلاقاتها وسلطاتها وتسلسلها.

-مع أهمية هذا المدخل إلا أن هناك انتقادات توجه له.

## 5-المنهج الاجتماعي:

-يعتمد على الجانب الادارة العامة ودراسة تصرفات الأفراد.

-يهتم هذا المدخل بتحليل علاقات الأفراد وسلوكهم وتنظيم عملهم وعلاقة ذلك بالأسس العلمية

والأداء داخل منظمات الادارة العامة.

---

<sup>1</sup> - أحمد الشيمري، مبادئ ادارة الأعمال، د ب ن ، د س ن، ص ص 8، 9.

## 6- المنهج السلوكي:

- يعتمد على أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع انساني
- يركز على سلوك الأفراد داخل التنظيم وليس على النشاط أو الشكل التنظيمي ولذا يهتم بالقيم، الارتباط الاجتماعي، اتخاذ القرارات، الدوافع.

## 7- المنهج البيئي:

- يعتمد على فهم العوامل البيئية المحيطة.
- يهتم بدراسة كافة العوامل المؤثرة على الأداء كما يهتم بإعداد المقارنات الدولية.
- ترى بعد دراستك للمناهج السابقة ما هو المنهج الذي يجب اتباعه ولماذا؟<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثالث: خصائص الإدارة العامة

### 1-تحقيق الصالح العام:

- يجب تحقيق المصلحة العامة وفق ارادة الشعب.
- يتم تحديد أهداف وغايات المنظمات العامة بناء الصالح العام للمجتمع.

### 2-تكامل أهداف الإدارة العامة: تسعى الإدارة إلى تحقيق التكامل بين:

- الأهداف الفردية

- أهداف الجماعات الصغيرة

- الأهداف التنظيمية

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص8.

---

- الاهداف العامة للمجتمع

### 3-تداخل الهياكل التنظيمية:

- هيكل العلاقات الاجتماعية

- هيكل العلاقات الوظيفية

- هيكل مراكز اتخاذ القرارات

- هيكل قوة النفوذ

- هيكل الاتصالات

### 4-صعوبة قياس الانتاجية:

- ليس من السهل وتعريف الناتج بدقة

- التأثير بعوامل داخلية وخارجية متعددة

- عدم الاتفاق على معنى الانتاجية

### 5-انسانية الادارة العامة:

- العنصر الانساني هو البعد الأساسي

- يجب مراعاة أثر المكانة الاجتماعية والدور لكل مركز تنظيمي.<sup>(1)</sup>

### 6-حتمية الادارة العامة:

-تمثل الحكومة المؤسسة التي تحول إرادة الجماعة إلى قوة شرعية ملزمة.

-إن الادارة العامة في الادارة الأساسية لتحقيق أهداف الدولة.

-الادارة العامة في المسؤولية عن تحقيق التنمية الشاملة

---

<sup>1</sup>- حسن مصطفى حسن، الادارة العامة المحلية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط11، 1982، ص

## 7- الطابع السياسي للإدارة العامة:

-مع استقلالية الإدارة العامة عن السياسة إلا أن الارتباط بينهما جدي وضروري.

-إن فهم السياسة هو الطريق لفهم الإدارة العامة.

## 8-بنية الإدارة العاملة:

-تؤثر الإدارة العاملة على كافة قراراتها سواء كانت داخلية أم خارجية.

-يترتب على تأثير تلك العوامل العديد من الآثار الايجابية والسلبية.

-الآثار السلبية: تمل المشكلات والروتين وانخفاض الكفاءة والجودة والالتزام الحرفي باللوائح والاستجابة للضغوط<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف الإدارة المحلية

هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد إليها تحت رقابة هذه السلطة.

وتوزيع الوظيفة الإدارية بين الدولة والهيئات المحلية يتنوع من وقت لآخر ومن مرحلة لأخرى فكل دولة تأخذ الأسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لأن الأساليب الإدارية ليست أهدافها بحد ذاتها بقدر ماهية وسائل لتحقيق الأهداف الايجابية للدولة في

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص ص 145-146

المجالين السياسي والاقتصادي من ناحية وضرورة حتمية وفنية لرفع الكفاءة الادارية والانتاجية من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

ولهذا نجد اليوم الادارة المحلية أصبحت تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي، وتقوم بدور فعال في التنمية القومية لقربها من المواطنين وهذا القرب يجعلها أقدر على ادراك طبيعة الظروف والحاجات والأمانى المحلية<sup>(2)</sup>.

إن لنظام الادارة المحلية طبيعة ادارية وتنموية واضحة، ونظام الادارة المحلية نظام اجتماعي يتأثر كأى نظام اجتماعي اخر بالقيم والعادات والتقاليد للأفراد والجماعات المحلية.

ولقد عزّف الدكتور " بسام حسن زاهر": "الادارة المحلية تعبر عن وجود سلطة محلية بكل اقليم من أقاليم الدولة، تتمتع بدرجة من اللامركزية ويعاونها اجهزة ووحدات إدارية ذات مفهوم محلي تخضع لرقابة وإشراف الأجهزة والوحدات الإدارية المركزية التابعة للحكومة المركزية لضمان أداء الأعمال والأنشطة العامة وتقديم الخدمات العامة للمواطنين<sup>(3)</sup>.

وعرفها الباحث العربي فؤاد العطار إنها توزيع الوظيفة إدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة ومحلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة و رقابتها.

عرفها الدكتور سلمان الطماوي: " بأنها توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين الهيئات المحلية أو مصلحة منتخبة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الادارية تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية".

<sup>1</sup> - محمد وليد العبادي، الادارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1990، ص5.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص5، ص08.

<sup>3</sup> - هاني عرف، محاضرات الادارة المحلية، دراسة المفاهيم والمبادئ، ملتقى البحث العلمي، 1429هـ، ص3.

أما الدكتور **عبد الرزاق الشخي:** "يعرفها بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من قبل سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية<sup>(1)</sup>.

تؤكد جميع أساليب الإدارة المحلية على ضرورة وجود هيئات محلية تنظم شؤون وحياة المواطنين، وإذا كان وجود هيئة محلية منتخبة تمثل هؤلاء السكان فإن من الضروري دراسة هذه الهيئة باعتبارها المحرك والدافع الأساسي في نظام الإدارة المحلية، فإن هناك أساليب عديدة نظمت كيفية اختيار هذه الهيئة ووظائفها وعلاقتها بالسلطة المركزية، ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع الإدارة المحلية وقد جاء الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المدني، دور أكبر في عملية التنمية، وقد عبرت في ذلك الاهتمام بتقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين مثل: "جعل الدولة أكثر قرباً من الناس"، "والتحول إلى المحليات"، وتحقيق لا مركزية وإعادة التفكير فهي وحدها الكفيلة بالاهتمام بالمشكلات الإنسانية، وإشراك المواطنين في الوصول إلى حلول لها.

ولقد واجهت الإدارة المحلية تحديات منذ القرن العشرين أهمها:

\*الثورة التكنولوجية وما خلقته من تحولات وما زالت تخلفه.

\*الثورة الحضرية وتتمثل في الاتجاه الواضح نحو حياة المدنية والهجرة من الريف والقرية المدنية.

\*الثورة الإنسانية من أجل تحقيق كامل حقوق الإنسان.

\*الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، وما تفرضه هذه الزيادات هي زيادة موازية في الحاجات والمتطلبات المختلفة والأخذ بأنماط جديدة من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي.

---

<sup>1</sup> - أكرم سالم، حقائق ومعايير الإدارة المحلية أو الحكم المحلي، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2258، أبريل 2005، ص 4، 5.



---

وبذلك لابد من البحث عن الوسائل الكافية لترشيح وتفعيل الإدارة المحلية والبحث عن  
لآليات الكفيلة لحشد جهود المجتمع المحلية لدفع مستوى اداء و قدرات الإدارة المحلية

ونظر الأهمية الإدارية المحلية وارتباطها الوثيق بالمجتمع المحلي والمواطن فقد عرف  
نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد غير انه لم يأخذ شكله القانون وسمعته النظامي إلى بعد قيام  
الدولة الحديثة او الدولة القطرية ذلك ان الدولة الحديثة ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين مما جعل  
نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلى وحدات محلية أمر لا محيد عنه إن الإدارة المحلية لم تحظ  
بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب

فبدأ الاهتمام من جانب القانونيين والسياسيين او خد القرن 49م ودليل على ذلك بقية  
الإدارة المحلية كظاهرة قانونية ليرجع تاريخه التشريعي إلى اكثر من القوة (19م)

ففي انجلترا لم يكن للمدن المجالس المحلية يشترك فيها المواطنون قبل عام 1835، ولعل  
أول تشريع صدر في هذا المجال هو قانون الاصلاح عام 1832، ثم توالي بعد ذلك ظهور  
التشريعات المنظمة للحكم المحلي بها أما فرنسا ينشأ بها المجالس المحلية إلا عام 1833، ولم  
تعط تلك المجالس حق اصدار القرارات الادارية إلا في عام 1884.<sup>(1)</sup>

محمد كامل يعرف الادارة المحلية على أنها: "حكم السكان المحليين أنفسهم يقيمون من بينهم  
ممثلين يقومون على مصالحهم ويدعمون شؤونهم"، وبالتالي تعرف الادارة المحلية، في هذا الجانب  
أنها وسيلة من وسائل تنمية المجتمع، وهي في الوقت نفسه هدف أصيل من أهدافها، وجود مثل  
هذه الادارة هو قمة التنظيم لتلك المشاركة المحلية لأنها تجمع إليها جانب تقدير الحاجة المحلية  
وإدارتها لها، ووعيا للأسباب التنظيمية والتنفيذية للإمكانيات العلمية التي تحقق بها المطلب في  
ظل وجودها.

---

<sup>1</sup> - محمد وليد العبادي، مرجع سابق، ص 8-10

---

كما يعرفها علماء الإدارة بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري مراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي، لتباشر ما يقصد به إليها من مسائل لتخص مصالح السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية.

كما أنها نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة ويتوقف تقسيم الإدارة لإقليم الدولة، هدف الدولة من نظام الإدارة المحلية.

الظروف البيئية السائدة في إقليم الدولة، لأغراض الإدارة المحلية أهمها تجانس المجتمعات المحلية والقوة المالية، تكفي لتغطية الجانب الأكبر من نفقاتها.

وتمثل الإدارة المحلية صورة من صور لا مركزية الإدارة كما نعلم جميعنا ونظام الجماعات المحلية، وهذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات وصلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فحسب، فليس هذه المنظمات صلاحيات التشريع وتتمتع بقدر من الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي في مجال تنفيذي في حدد إقليمية خاصة التي تمثل لنطاق اختصاصها.<sup>1</sup>

كما أثبتت التجارب عبر التاريخ أن ممارسة الديمقراطية ومشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات له الأثر الفعال في التنمية الاقتصادية، وزيادة الانتاجية لهذه الشعوب، وعليه فقد تم تقسيم صلاحيات تقديم الخدمات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية، نتيجة لهذه التجارب حيث تبث أنه كلما كان مصدر تقديم الخدمات أقرب إلى السكان، وإشباع رغبات الأفراد لعبت السلطات المحلية دورا هاما في تحقيق الاقتصاد وتحقيق الرفاهية فلم تعد المشروعات والبرامج المركزية قادرة على النجاح في ظل التغيرات الدراماتيكية غير المسبوقة في النظامين الحكومي والاقتصادي، وساد مفهوم ممارسة التوجه نحو خيار السوق الحر لمواجهة المشكلات الاقتصادية (كمظاهر

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 10

---

الخصخصة)، وتنازل الحكومات عن كثير من وظائفها التقليدية لصالح المؤسسات اللامركزية والقطاع الخاص.

فإن نظم الإدارة المحلية في الدولة النامية لاتزال تواجه مشكلات وصعوبات في بنائها التنظيمي وأساليب وأنماط تشكيلها للمجالس المحلية إضافة إلى محدودية الوحدات المحلية التمويلية وشدة مغالاة الرقابة المركزية على أعمالها وأشخاصها وقرارتها وتفشي طواهر الفساد الإداري وسوء تسيير المواد المتاحة و فيأب الشفافية

في حين الإدارة المحلية حيز تطبيق لما يسعى مبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار انه التعبير عن النظام من الناحيتين السياسة والإدارية (1).

ومنه تعتبر الجماعات المحلية هي الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق النظم اللامركزية حيث تركز لامركزية الإقليمية على الاختصاص الاقليمي وتباشر الهيئات لامركزية صلاحيات في نطاق حيز جغرافي معين، كما هو الشأن لوحداث ادارية في الجزائر، مثلا البلدية، والولاية، ونظرا لأهمية الادارة المحلية بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فإن تبني على أساس دستوري.

إلا أن جل العلماء والمفكرين لم يتمكنوا من اعطاء تعريف واحد جامع وحاسم لمفهوم الادارة المحلية وماهية نشاطاتها وهذا يعود لعوامل متعددة وغامضة التي تدخل في نسيجها، رغم ذلك لم يمنع هذا من تطور وازدياد وتشابك عمل الادارة في حياة الأمم والدول حتى أصبحت الادارة هي الركيزة الأساسية لأي تنظيم مهما كان صفة اختصاصه حتى وصلت إلى ما عليه الآن من أنماط متعددة بصفة خاصة في الدول العصرية.

لهذا يصعب اعطاء تعريف دقيق وشامل لكون ظاهرة الادارة المحلية هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات، المجتمعات، ونعني بذلك بأن الادارة تعبر عن مرحلة في التطور

---

<sup>1</sup> - محمد محمود الطعمنة، الاتجاهات المعاصرة لنظم الادارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل لشهادة الماستر في حقوق تخصص قانون اداري، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012/2011، ص22.

الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات وتعد وظيفة واستمرارية لضمان وجود سياسي ونظام مؤسساتي في مجتمعات أخرى.

كما أن الإدارة هي وسيلة من وسائل مواجهة الأزمات وتلبية حاجات المجتمع وأداة يستندان بها لاستنباط وسائل جديدة وملائمة لتوجيه لاختراعات بما تحقق تطور<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية

أولاً: الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة في المصالح القومية، فنقطة البداية في اللامركزية المحلية الاعتراف بأن ثمة مصالح اقليمية من الأفضل أن يترك الاشراف عليها ومباشرتها لمن يهمهم الأمر حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهتم الدولة كلها.

ثانياً: أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح إلى الهيئات المنتخبة، فجوهر الإدارة المحلية أن يعهد إلى أبناء الوحدة الادارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم، فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة على النحو السابق وإنما يجب أن يشرف على هذه المصالح من يهمهم الأمر بأنفسهم ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو البلدة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم.

ثالثاً: استقلال المجالس المحلية في ممارسة اختصاصاتها تحت اشراف السلطة المركزية ليس استقلال الهيئات اللامركزية باختصاص معين منحه تسامحها من الإدارة المركزية ولكنه استقلال أصيل مصدره المشرع وأحياناً الهيئة المؤسسة كما ذكرنا غير أن هذا الاستقلال ليس مطلقاً بل تمارسه الهيئات اللامركزية تحت اشراف الإدارة المركزية مما يعرف بالوصاية الادارية أو الرقابة الادارية كما يسميها بعض الفقهاء<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الاداري، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، 1989، ص 72، ص 76.

## المطلب الرابع: متطلبات الادارة المحلية

لاشك أن هناك عوامل تؤثر وتتحكم في الادارة المحلية، والتي كانت في الأصل مبررات في قيام الادارة المحلية فتتوزع أساليب الادارة، وخصوصية البيئة المحلية، بما يضمن أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية، كذلك من منطلق أن الادارة المحلية هي أكثر ادراكا للحاجات المحلية، كذلك والعدالة في توزيع الأعباء المالية وتبسيط الاجراءات والقضاء على الاجراءات الروتينية.

ولعل أبرز مقومات الادارة المحلية تتعلق بتنظيم الجهاز الاداري في الدولة وتنسيق العلاقة بين السلطات المركزية وبين المجالس المحلية، وتدخل في نطاق القانون الاداري وبالرغم من اكتساب الوحدات المحلية للشخصية وما يترتب اكتساب هذه الشخصية، إلا أنها تبقى خاضعة بشكل نسبي للإدارة المركزية، وتبقى مسألة الرقابة محط جدل، حيث أن هذه تختلف من دولة لأخرى تبعا لاختلاف أنظمتها السياسية وأحوالها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية، هل يطبق النظام المعمول به في الدول الأنجلو سكسونية الذي بموجبه تتمتع السلطات المحلية عند قيامها بواجباتها بحرية أكثر من النظام الأخر أو للنظام الوصاية الادارية المطبق في النظام الفرنسي الذي يمكنها من القيام بالواجبات والأعمال المناطة بها.

وبذلك فقد أقر المؤتمر الرابع للإدارة المحلية سنة 1978 توصيات حول هذه المسألة (العملية الرقابية)، كأن:

اعادة النظر في أجهزة الرقابة الموجودة بما يحقق التنسيق بينها والغاء تلك التي لا حاجة لها، كما ذلك ضرورة وجود نظم متابعة وتقويم وأهم سمات الادارة المحلية مثلا في الدول النامية (كدول المشرق العربي)، متأثرة بنظام الاستعمار البريطاني.

كنظام الانتخاب: أن أعضاء المجالس المحلية يتم اختيارها في أكثرية المشرق العربي عن طريق الانتخاب.

---

رقابة الحومة المركزية الشديدة على الادارة المحلية مراعاة عدد السكان عند تقسيم  
الوحدات.

الوحدات الادارية(التقسيم الثلاثي للوحدات الادارية)

تعيين رؤساء الوحدات الادارية، قلة المصادر المالية المحلية ومن العوامل التي تؤثر على  
عمل الادارة المحلية: المساحة، التضاريس، الكثافة السكانية، الموقع، العوامل التاريخية، وعوامل  
اقتصادية، طبيعة الاقتصاد الوطني والاقتصاد المحلي، وعوامل سياسية كدرجة الديمقراطية  
والاستقرار السياسي<sup>(1)</sup>.

## المطلب الخامس: وظيفة وأهداف الإدارة المحلية

### الفرع الأول: وظيفة الإدارة المحلية

هناك عدة وظائف أسندت إلى الادارة المحلية ممثلة في مؤسساتها المختلفة من ولاية  
وبدلية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بكل امكانياتها المادية والبشرية المتاحة،  
وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها ويمكننا أن  
نحصر هذه الوظائف فيما يلي:

- الأمن والنظام العام.
- المصلحة العامة المحلية.
- تخليد الرموز الوطنية(شعارات وطنية، أعياد وطنية).
- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.

---

<sup>1</sup> -أحمد سالم، مجتمع مدني علماني ديمقراطي حديث، يضمن الحرية والعدالة الاجتماعية للجميع، المتمدن  
الموقع الرئيسي لمؤسسة الحوار المتمدن، المحور: الادارة و الاقتصاد، العدد2258

تمارس الإدارة هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي بميزتها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي، بالاستعانة طبقاً بقوتها التنظيمية البشرية الخاصة من اطرار ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية

وتسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تساهم الإدارة المحلية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادي والسياسي.

2- يعمل نظام الإدارة المحلية على تطوير التنظيمات الإدارية وخاصة في الوقت الحاضر الذي تعقدت في الوظيفة الإدارية، وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدولة المعاصرة.

3- الإدارة المحلية هي حلقة الوصل بين السلطة المركزية والهيئات المحلية الممثلة للشعب.

4- يعمل نظام الإدارة المحلية إلى منح الوحدات المحلية الاستقلال في إدارة المشروعات والمرافق المحلية المتصلة اتصالاً مباشراً بالحاجات العامة، وهذا الاستقلال للوحدات المحلية يسهم من دون شك في تبسيط الإجراءات، وتجنب التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في صدور القرارات المتعلقة بالمصالح والشؤون المحلية<sup>(2)</sup>.

5- يحقق نظام الإدارة المحلية العدالة في توزيع نفقات العامة فلا تظفي مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الأقاليم كما هو الحال لو أخذ بنظام المركزية الإدارية.

6- للإدارة المحلية دور هام في تحقيق التنمية المحلية وبالتالي تنمية القومي الشاملة.

<sup>1</sup> محمد وليد العبادي، نفس المرجع السابق، ص 8، 9.

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، نفس المرجع السابق، ص 82، ص 84.

---

7- تعد الادارة المحلية خير مدرسة لتثقيف المواطنين المحليين في اتباع وممارسة المفاهيم الديمقراطية لاختيار من ينوب عنهم في المجالس المحلية فهي بذل تمثل المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الادارية المستقبلية على المستوى القومي.

8- توفير الادارة المحلية تشكيلة واسعة من الخدمات العامة تشمل شق الطرقات وتعييدها وتخطيط المدن والصحة العامة والتخلص من النفايات ومنح التراخيص. إلخ<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 84.



## المبحث الثالث: المواطن والمواطنة

### المطلب الأول: مفهوم المواطنة

\*مفهوم المواطنة: تشير دائرة المعارف البريطانية إلى المواطنة بأنها: "علاقة بين الفرد والدولة" كما يحددها القانون تلك، وبما يتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق في تلك الدولة، وتؤكد دائرة المعارف البريطانية على أن: "المواطنة تدل ضمنا على مرتبة من الحرية مع ما ي صاحبها من مسؤوليات وتختم دائرة المعارف البريطانية مفهومها للمواطنة، بأنها على وجه العموم تسبغ على المواطن حقوقا سياسية، مثل حق الانتخاب وتولى المناصب العامة.

وتذكر موسوعة الكتاب الدولي أن المواطنة هي عضوية كاملة في دولة أو في بعض وحدات الحكم، وهذه الموسوعة لا تميز بين المواطنة والجنسية مثلها مثل دائرة المعارف البريطانية المشار إليها سابقا، وتؤكد أن المواطنين لديهم بعض الحقوق، مثل حق التصويت وحق تولى المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم.

وتعرف موسوعة كير الأمريكية nship city وتقصدها مصطلح المواطنة الجنسية دون تمييز بأنها: أكثر أشكال العضوية في جماعة سياسة اكتمالا.

ويبدو من التعريفات هذه الموسوعات الثلاث أنه في الدولة الديمقراطية يتمتع كل من يحمل الجنسية الدولة البالغين الراشدين، بحقوق المواطنة فيها وهذا الوضع ليس نفسه في الدول غير الديمقراطية حيث تكون الجنسية مجرد تباعيه، لا تتوفر لمن يحملها بالضرورة حقوق المواطنة السياسية هذا إن توفرت هذه الحقوق أصلا لأحد غير الحكام وربما للحاكم الفرد المطلق وحده<sup>(1)</sup>.

أولا: المواطنة تجسيد لنوع من الشعب يتكون من المواطنين يحترم كل فرد منهم الفرد الآخر ويتحلون بالتسامح تجاه التنوع الذي يزخر به المجتمع.

<sup>1</sup> - الكواري على خليفة، المواطن والدولة، بيروت: منشورات عويدات، 1983، ص32.

---

**ثانياً:** من أجل تجسيد المواطنة في الواقع، على القانون أن يعامل و يعزز المعاملة كل الذين يعتبرون بحكم الواقع أيضاً في المجتمع على قدم المساواة بصرف النظر عن انتمائهم القومي أو طبقتهم أو جنسهم أو عرقهم أو ثقافتهم أو أي وجه من أوجه التنوع بين الأفراد والجماعات، وعلى القانون أن يحمي وأن يعزز كرامة واستقلا واحترام الأفراد، وأن يتقدم بالضمانات القانونية لمنع أي تعديات على الحقوق المدنية والسياسية وعليه أيضاً ضمان قيام الشروط الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الانصاف، كما أن القانون يمكن الأفراد من أن يشاركوا بفاعلية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم وأن يمكنهم من المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات السياسية في المجتمعات التي ينتسبون إليها.

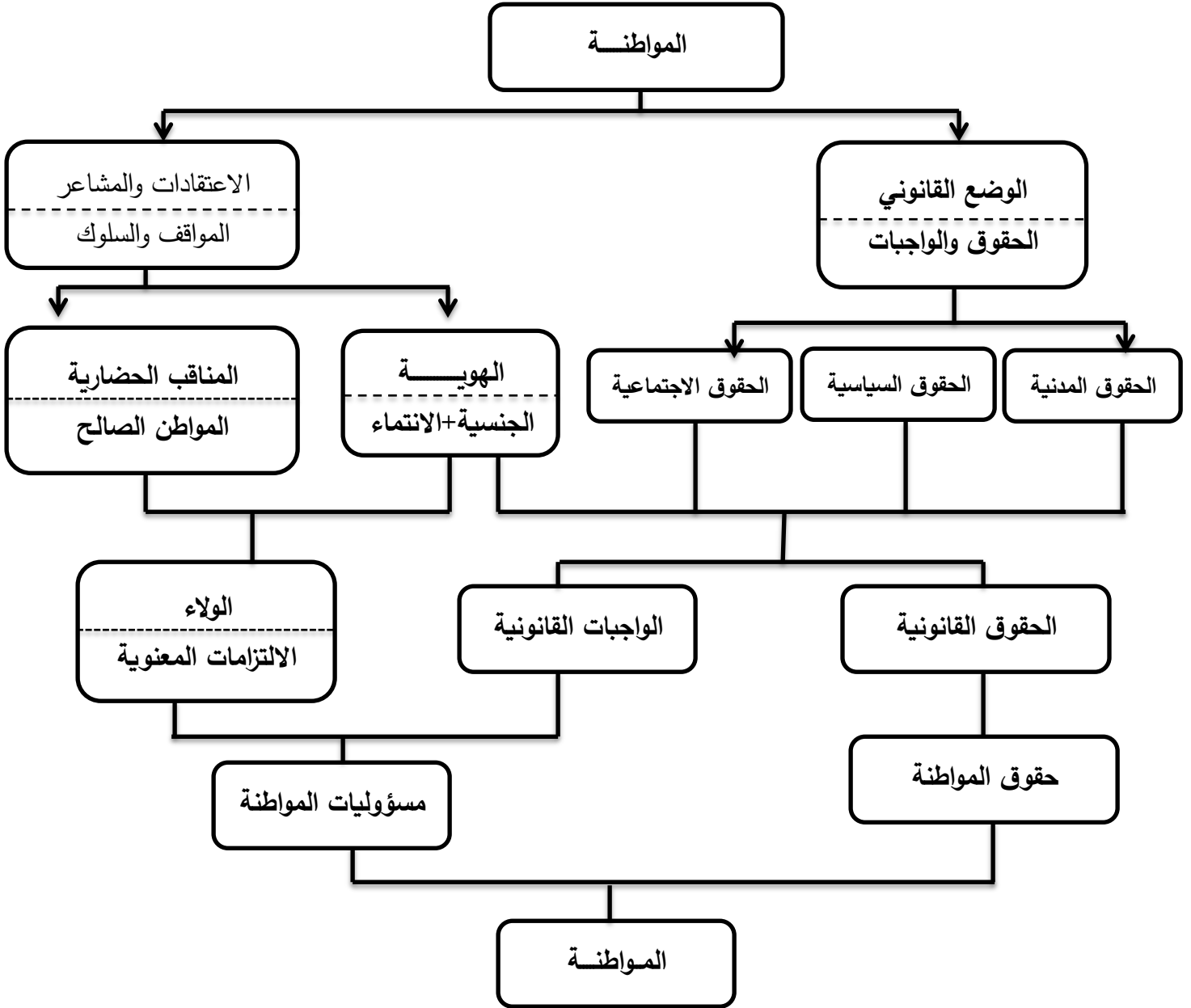
وتخلص الإشارة للدراسة أعلاه إلى رسم مخطط يبين حقوق المواطنة وواجباتها ويشير إلى علاقتها وتفاعلها، ونعرضه فيما يلي مع بعض التصرف حسب مقتضيات الترجمة وتوضيح الفكرة<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - عطية عبد الرحمان، تكوين الدولة، بيروت: دار العلم للملايين، 1966، ص65.

### مخطط رقم: (03)

نموذج يبيّن حقوق المواطنة وواجباتها



المصدر: علي خليفة الكواري، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية، الدوحة، د د ن، 2000، ص 07.

## المطلب الثاني: المواطنة في الفكر العربي والغربي

تعرف المواطنة citizenship في موسوعة كوكير الأمريكية بأنها: أكبر أشكال العضوية في جماعة سياسة اكتمالا، وهي لا تتميز عن مفهوم الجنسية، كما تذكر موسوعة الكتاب الدولي المواطنة بأنها: عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم وتؤكد أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم.

ومنه كانت المواطنة هي أساس الأنظمة الديمقراطية فقد عملت على زيادة تفعيل عملية المؤسسة المجتمعية، وتكريس أبعاد المواطنة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية<sup>(1)</sup>.

بحيث انطلق مسارها بحياسة حق المشاركة السياسية ليتحول الفرد من خاضع للنظام السياسي إلى صانع له، وليحرر بعدها حقوقه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ليخوض معركة التنمية ويطالب بحق الافادة من مفرزاتها عدم قدم المساواة كحق الديمقراطية أخذه بعين الاعتبار حق الأقليات.

وهي مراحل أربعة تحول فيها المجتمع الغربي من الاقطاعية إلى الليبرالية ومجتمع الرفاه وتحول فيها الفرد من مجرد انسان طبيعي إلى مواطن حقوقي، وتحولت فيها أنظمة الملكية إلى أنظمة ديمقراطية.

ويرى الأستاذ **على خليفة الكواري** أن هناك ثلاث تحولات كبرى في أوروبا متكاملة والتي أرست مبادئ المواطنة في الدول القومية الديمقراطية المعاصرة:

\*بروز الدولية القومية الديموقراطية المعاصرة.

---

<sup>1</sup> - صونية العبيدي، المجتمع المدني، المواطنة والديمقراطية (الجدلية والمفهوم والممارسة)، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ص10.

---

\*المشاركة السياسية التي كانت نتيجة الحاجة المتبادلة بين الدولة وشعبها.

\***حكم القانون:** حيث شكلت صياغة القوانين التي تنظم العلاقات السياسية والاقتصادية لينشر تدريجيا في بريطانيا، أوروبا، كما في فرنسا وأمريكا.

أما المواطن فيعرف على أنه:

فرد من المجتمع وعضو كامل الحقوق والواجبات في الدولة بحيث يضبط دستور دولته حقوقه الأساسية والثابتة.

ونشأ هذا المفهوم مع انتصار الثورة الفرنسية 1789 على النظام الملكي بحيث تحول الأفراد من مجرد رعايا، لا حقوق لهم عند مسؤولياتهم إلى مواطنين في ظل نظام ديمقراطي تتشكل فيه السلطة من الأسفل إلى الأعلى، بحيث لا تتفك السلطة أن تكون مجرد عقد بين لاثنين قابل للإبطال طالما فقد المواطنون الثقة في حاكمهم، ولهذا فمفهوم المواطنة يرتبط عضويا بالديمقراطية

ويذهب عبد الكريم غلاب الى القول بان :

المواطن يأخذ جذوره من الوطن في اوسع معانيه الذي يمنح المنتهي إليه الإقام الحماية التعليم الاستشفاء الحريم حق الحكم و التوجيه و يضيف و يلتقي المفهوم الأسمى للمواطن مع المفهوم الأسمى للإنسان لينقل مفهوم المواطن إلى مفهوم اشملى هو المواطنة

فتصبح المواطنة إنسانيا مضافا إليها التعلق شخصا آخر يشاركه الوطن و يقتسم معه

مضامين المواطن (1).

## المطلب الثالث: خصائص المواطنة

إن اشكالية المواطنة ليست مجرد حقوق وواجبات وإنما كذلك ثقافة وسلوك وقيم مجتمعية وجملة من الآليات لضبط العلاقات الواجب اكتسابها والتمرس على أداءها لمعرفة كيفية انتزاع الحقوق وممارستها والقيام بالواجب وضرورة أدائه على أحسن وجه لأن الاهتمام بالمواطنة ليس غاية في ذاته، وإنما المسعى هو تحقق مواطنة بخصائصها ومواصفات معينة قادرة على المساهمة في انجاز الانتقال الديمقراطي، والمواطنة المسؤولة التي تدفع الفرد للقيام بواجبه خدمة للصالح العام إذا المطلوب:

### الفرع الأول: المواطنة الواعية

إن المواطنة الواعية التي ينبغي على الجميع العمل من أجل تكريسها هي التي تجعل المواطن يعي أنه له حقوق على الدولة لا يقبل التنازل عنها مهما كانت الأسباب وعليه مسؤوليات من واجبه السعي لتأديتها مهما كانت الصعوبات والاكراهات في وجه ذلك انطلاقاً من أن السلطة وجدت لخدمة الشعب، وينبغي أن تتصرف مع مختلف أفرادها وفقاً لذلك، وأن الحاكم ليس إلا موظفاً سامياً من موظفي الدولة والتعامل معه يجب أن يكون من تلك الزاوية دون أي اعتبارات أخرى.<sup>1</sup>

فالمواطنة الواعية هي التي تدفع إلى التعايش والانسجام والاندماج بين مختلف مكونات المجتمع والدولة، وأن ذلك لا يلغي الاختلاف والتنوع والتعدد الثقافي في المجتمع الواحد، وأن الطريق إلى ذلك ينبغي أن يتم عبر الحوار في جو من الحرية والمشاركة والتسامح وضمن سيادة قيم المساواة والعدل والانصاف عبر اصلاح شامل يستهدف كافة المؤسسات بغية تجديدها وعقلنتها

---

<sup>1</sup> - محمد مالكي، المواطنة في المغرب العربي، مركز الدراسات المتوسطية والدولية، مجلة الخبراء المغاربة، عدد 99، 2012، ص 5.

---

المصاحب بترخيص ثقافة المواطنة التي تتلازم فيها حقوق الانسان بواجباته وبأجهزته حمايتها من التجاوزات المنافية للقانون ويغرس قيم المواطنة في الأجيال الصاعدة وتعميق الحس المدني لديها وتربيتها على ضرورة القيام بالواجب اتجاه المجتمع والدولة وتنمية الشعور بالانتماء للوطن والاعتزاز وأن الولاء ينبغي أن يكون للدولة وليست للقبيلة أو الطبقة أو الطائفة وأهمية التمسك بالنظام والاحترام<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: المواطنة المسؤولة

إذا كانت المواطنة هي أكثر أشكال العضوية في جماعة سياسية إكتمالا فإن ذلك يمر حتما بوجود المواطن الصالح المسؤول المستعد للدفاع عن حقه والقيام بواجباته وليس ذلك الإنسان الذي عهدناه في العقود الماضية غير المبالي بالمشاركة في الشأن العام والمتنازل عن حقوقه والمستسلم لأنواع الظلم والاضطهاد، في ظل ممارسات أنظمة الاستبداد ولموجهة ذلك الواقع لا بد من السعي لترسيخ ثقافة المواطنة المسؤولة التي تدفع الانسان إلى الاهتمام بقضايا بلده المستقبلية ومصير شعبه عبر ما يمكن أن نطلق عليه المواطنة الإيجابية المسؤولة الفاعلة والمتفاعلة التي تتجاوز حدود الحقوق والواجبات إلى العمل على تطوير المجتمع والسعي لمكافحة الفساد ومقاومة الاستبداد.

إن مبدأ المواطنة الإيجابية المسؤولة ، تجعل المواطن يقوم بدوره في الدفاع عن مصالح جميع المواطنين وعن المصالح العليا للبلاد عبر تكريس قيم الاصلاح، بوصف ذلك أحد المداخل لترسيخ قيم الديمقراطية والشفافية الضرورية للإسراع بمسيرة التنمية المنشودة والتغيير المطلوب، لكن كل ذلك يحتاج إلى نخبة سياسية وفكرية قادرة على التضحية من أجل تأكيد هذه الحقوق وتحويلها إلى حق أصيل لا يمكن الانقاص منه تحت أي ادعاءات، نخب ترتبط بالمواطن وهمومه أكثر مما تتصل بالسلطة ومبرراتها، ووفق هذا الفهم فإن المشاركة تعبير عن الثقة في النفس

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 6.

بالمسؤولية التي تجعل صاحبها قادرا على الدفاع عن مصالحه والالتزام بواجباته لكنها في نفس الوقت اعتراف للأخر بحقوقه وقيمه لكن مطالبة المواطن بالاهتمام بالشأن العام والمشاركة السياسية، لينبغي أن تسبقها عمليات تنشئة اجتماعية وتثقيف مدني تعطي للمواطن القدرة على استيعاب متطلبات الحياة السياسية ومعرفة حقوقه وواجباته وحدود مسؤولياته والوعي بهذه القيم يجعل المواطن يقوم بواجباته اتجاه الدولة والمجتمع كدفع الضرائب والخدمة الوطنية، وعيا بتلك الضرائب تشكل دخلا للدولة بواسطته يمكنها أن تسدد راتبه الشهري، وأن ترشيد المرافق العامة ووجود هذه المرافق العامة والخدمات التي تقدمها، هي التي تضمن له حقوقه المختلفة<sup>(1)</sup>.

**خلاصة القول:** إن غياب المواطنة الواعية والمسؤولة في أقطارنا كان من بين أسباب عدم احترام القانون وانتشار اللامبالاة وانعدام الاهتمام بالشأن العام والمشاركة السياسية، وهي عوامل من بين أخرى، ساهمت في تخلفنا وتأخر اندماجنا الجهوي، مما يعني أن نشر قيم المواطنة سيكون أحد مداخل ترسيخ الثقافة الديمقراطية وذلك سيمر حتما بتعزيز دور الانسان الذي هو وسيلة هذا البناء والغاية، ومن خلال دعم العلاقات الانسانية وتوفي أجواء ثقافية وسياسية واجتماعية واقتصادية تساعد على تحقيق ذلك وتعزيزه بالأطر القانونية والمؤسسية الكافية.

## المطلب الرابع: المواطن في المواثيق الدولية والدستور الجزائري

### الفرع الأول: في المواثيق الدولية

كما نعلم جميعنا ان حقوق المواطنة والمواطن مكفولة وفق المواثيق الدولية فهذه الحقوق لم تعد هرمية بل هناك أفقية وشبكية مثلا في عملية صنع القرار وشفافية المعلومة وإتاحتها وسرعة تداولها لتحسين أداء المرفق العام من معلومات ومعطيات والوثائق الإدارية التي يحتاجونها في تحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها وترسيخ الشفافية في التدبير العمومي وفي إطار حقوق الإنسان دائما ان كل فرد في العمل والأجر العادل والفمان الاجتماعي وفي توفير مستويات

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 5، 6.



---

معيشية مناسبة و حق الفرد في الصحة والثقافة كذلك أكدت منظمة العمل الدولية في تقريرها العالمي للأجور لعامي 2012 / 2013 على دعوتها للدولة الأعضاء الاعتماد سياسة الحد الأدنى باعتبارها السبيل إلى توفير العيش الكريم العام وأسرههم ومراعات احتياجاتهم الأساسية حماية العاملين بأجر من انخفاض اجورهم دون وجه حق وتوفير حماية اجتماعية للمستخدمين.

وفي هذا السياق أكد مدير عم للمنظمة العمل الدولية على ان الحد الأدنى للأجور سياهم في حماية العمال ذوي الأجور المنخفضة وفي تدارك تراجع قدراتهم الشرائية الذي يهدد بدوره الطلب المحلي والانتعاش الاقتصادي وان سياسة الحد الأدنى من الأجور أداة مهمة في حد ذاتها ولا ينبغي لأي بلد تجاهلها.

أما الحقوق والحريات المحلية حق الفرد في الاعتراف بالشخصية القانونية والحق في الحياة والحق في المعاملة الإنسانية الكريمة وحظر الرق والعبودية واحترام الحقوقية وحرية المعتقد والديانة<sup>(1)</sup>.

ولقد احتوى الميثاق على جملة من الحقوق السياسية والمدنية منها الحق في المساواة أمام القانون، والحق في المشاركة في إدارة شؤون البلاد وتولي المناصب العامة وحق كل فرد في احترام كرامته والاعتراف بشخصيته القانونية وكما احتوى الميثاق على الحقوق الاقتصادية والاجتماعية مثل ما جاء في المادة 14 التي جاء فيها: "حق العمل في ظل الظروف متكافئة مرضية وأجر عادل".

كذلك الميثاق سيبيراكوزة، على حقوق جماعية، حق الانسان في بيئة خالية من التلوث والحق في الرعاية الاجتماعية والصحية والبدنية والنفسية، وكذلك الحق في الضمان الاجتماعي والغذاء والكساء والسكن والتعليم المجاني.

---

<sup>1</sup> - عبد القادر قادري، حقوق الانسان في القانون الدولي والعلاقات الدولية، ط1، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003، ص138.

ولقد دخل الميثاق حيز التنفيذ في 1986/11/21 حيث جاء في ديباجة المادة 68 بأنه أصبح من الضروري كفالة اهتمام خاص للحق في التنمية، وبما أن الحقوق المدنية والسياسية لا يمكن فصلها عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء مفهومها أم في عالمها، وكذلك احتوى على جملة من الحقوق السياسية والمدنية منها حق المساواة أمام القانون والحق في المشاركة في ادارة شؤون البلاد والمناصب العامة<sup>(1)</sup>.

وتعتبر سنة 1979 أهم حقوق الانسان الافريقية وذلك بضرورة تبني نظرية عدم تماشي حقوق الانسان مع ضروريات التنمية، في تلك اتخذت القمة 16 بعاصمة ليبريا في جولية 20/17 في قضية رقم 115.

## الفرع الثاني: المواطن في الدستور الجزائري

**المادة 23:** عدم تحيز الادارة يضمه القانون.

**المادة 29:** كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتذرع بأي تميز يعود سببه إلى المولد، أو العرق أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي.

**المادة 31 مكرر:** تعمل الدولة على تجسيد المناصفة بين الرجل والمرأة كغاية قصوى وتعامل لترقية المرأة وازدهار الأسرة.

كما جاء أيضا في المادة 34: تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة الانسان ويحظر أي عنف بدني أو معنوي أو أي مساس بالكرامة.

**المادة 39:** لا يجوز انتهاك حرمة المواطن الخاصة، وحرمة شرفه ويحميها القانون.

**المادة 40:** تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة المسكن فلا تفتيش إلا بمقتضى القانون.

**المادة 42:** الحق في انشاء الأحزاب السياسية، معترف به ومضمون.

---

<sup>1</sup> - بهي الدين حسن، حقوق الانسان العربية، السياسة الدولية، مجلة دورية تصدر عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة: أبريل 1989، ص 100.

**المادة 46:** لا ادانة إلا بمقتضى قانون قبل ارتكاب الفعل المحرم.

**المادة 51:** يتساوى جميع المواطنين تقلد المهام والوظائف في الدولة.

**المادة 54:** الرعاية الصحية حق المواطنين.

**المادة 55:** لكل المواطنين الحق في العمل.

**المادة 56:** الحق النقابي.

**المادة 57:** الحق في الإضراب معترف ويمارس في إطار القانون<sup>(1)</sup>.

**المطلب الخامس: المواطن في قانون الولاية وقانون البلدية**

**الفرع الأول: المواطن في قانون الولاية**

**المادة 17:** تكون جلسات المجلس الشعبي الولاىى علنية إلا في حالة :

- دراسة الحالات التأديبية الخاصة بالمنتخبين.

- المسائل المتعلقة بالأمن والحفاظ على النظام.

**المادة 20:** يعلن مستخلص عن مداولة المجلس الشعبي الولاىى خلال ثمانية أيام التي تلي الدورة

بالمكان المخصص لإعلام الجمهور في مقر الولاية.

**المادة 21:** مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بسرية الإعلام، يحق لكل شخص أن

يطلع في عين المكان على محاضر مداوات المجلس الشعبي الولاىى، وأن يأخذ نسخة منها على

نفقته.

<sup>1</sup> - المواد 23، 57 من الدستور الجزائري لسنة 1996.

---

**المادة 57:** يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يحدث في أي وقت لجنة تحقيق حول القضايا المرتبطة بتسيير الولاية وتمييتها، يتم انتخابها من بين أعضاء المجلس، تقدم اللجنة نتيجة التحقيق للمجلس الشعبي الولائي.

**المادة 58:** تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ، وتهيئة إقليم الولاية، وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.

**المادة 60:** يعكس مخطط الولاية في المدى المتوسط البرامج والوسائل والأهداف المحددة بصفة تعاقدية، والجماعات المحلية قصد ضمان التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للولاية.

**المادة 61:** تنشئ كل ولاية بنك للمعلومات لجمع الدراسات والإحصائيات الإجتماعية والعملية المتعلقة بها.

**المادة 63:** يتخذ المجلس الشعبي الولائي كل إجراء من شأنه ضمان تنمية الولاية حسب القدرات والمميزات الخاصة بكل ولاية.

**المادة 73:** يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عملية من شأنها تنمية الريف، وخاصة في مجالي الإنارة وفك العزلة<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - القانون رقم 07-12، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد: 12، المؤرخ في 29 فيفري 2012

## الفرع الثاني: المواطن في قانون البلدية

حيث نص الباب الثالث من القانون 11/10 على:

**المادة 11:** تشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري؛ ويتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير اللازمة لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الإقتصادية والإجتماعية.

**المادة 12:** على المجلس الشعبي وضع إطار ملائم ، وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين معيشتهم.

**المادة 14:** يمكن لكل شخص الإطلاع على إستخراج مداوات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية، ويمكن لأي شخص ذو مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية.

**المادة 26:** جلسات المجلس الشعبي البلدي تكون مفتوحة لمواطني البلدية، وأي شخص معني بموضوع المداولة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - القانون رقم: 11 /10 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد: 37، المؤرخ في: 03 يوليو 2011.

---

# الفصل الثاني

---

## تقديم:

سنتناول من خلال هذا الفصل هيكلية الادارة المحلية في الجزائر والتنمية المحلية والخدمة العامة كأوجه محددة لجزء من واقع الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن ونظرا للدور الذي تلعبه الخدمة العامة كعامل آخر محدد لواقع الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن.

## المبحث الأول

### واقع الادارة المحلية الجزائرية

يعد نظام الادارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية إذ يمكن ارجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن 16 سنة 1516، حيث قسمت البلاد من الناحية الاقليمية إلى أربعة مناطق (البايليك) وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها بايليك التطري وعاصمته المدينة، بايليك الغرب وعاصمته وهران بايليك الشرق وعاصمته قسنطينة.

### المطلب الأول: هيكل الادارة المحلية الجزائرية (بلدية، ولاية)

ومثلا في إطار التطور للولاية في الجزائر:

#### الفرع الأول: الولاية

تعتبر وحدة إدارة من وحدات الدولة، وهي شخص من أشخاص القانون، فعرفها قانون 90/09 المادة الأولى: " جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وقد خضعت الولاية لأنظمة وقوانين مختلفة ضد الاستعمار إلى غاية 11/10، ففي فترة الاستعمار لم تعبر عن مصالح المحلية، وإنما هي أداة لتمكين الاستعمار، فالتنظيم المحلي للولاية أُنذاك خضع إلى 3 مراحل:

**المرحلة الأولى:** تم البقاء على المنصب الأغا العرب وقسمت الجزائر إلى 3 مناطق ادارية مع مراعاة نوعية السكان المقيمين في كل منطقة.

**\*المناطق الادارية المدنية:** تطبق عليها نفس النظم الادارية والقوانين الفرنسية لأن أغلب سكان أوروبيون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين مصطفى حسن، الادارة العامة المحلية المقارنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1982، ص140.



---

**\*المناطق الادارية المختلطة:** في مناطق يقيم فيها الجزائريون إلى جانب أقلية من الأوروبيين حيث يطبق النظام المدني الفرنسي على الأوروبيين ويطبق العسكري الاحتلالي على الجزائريين<sup>(1)</sup>.

**\*المناطق العسكرية الادارية:** هي الخالية من الأوروبيين وفي سنة 1844 أوجد نظام جديد في هذه المناطق في شكل ما يعرف بالمكاتب العربية وكانت مهمتها تسهيل الاتصال بين الادارة الاستعمارية والأهالي وجمع الضرائب ومراقبة السكان.

**المرحلة الثانية:** قانون 1848 قسم الجزائر إداريا إلى 3 ولايات الجزائر، وهران قسنطينة، وهران، الجزائر، وعلى رأس كل والي، كما شكل المجلس الولائي على غرار النمط السائد في فرنسا.

**المرحلة الثالثة:** أحدثت خلال هذه المرحلة مجالس محلية لكن تكوينها حسب نوعية السكان فمرسوم رقم 55/1082، المؤرخ في 17/08/1955 يقضي بإنشاء ولاية بون (عناية حاليا).

في 28/06/1956 صدر مرسوم رقم 56/601 المتضمن اصلاح الجزائر الذي يقسم شمال الجزائر إلى 12 ولاية.

**-الولاية بعد الاستقلال:** تم إحداث عمالة جهوية وفي سنة 1967 تم استخلاف اللجنة السابقة بمجلس جهوي (عمالي أو ولائي)، في 1969 المتضمن قانون الولاية وطبقا لهذا الأمر يتولى ادارة الولاية مجالس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها الوالي.

وطبقا لهذا الأمر قام التنظيم الولائي على 3 أجهزة أساسية: المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي، الوالي.

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 94/177: الذي عدل في أجهزة الادارة العامة وتحت سلطة الوالي ويصرف النظر عن المصالح والأجهزة القائمة.

---

وتم تعديل أحكام القانون الولائي بسبب تغيرات في معطيات سياسية والاقتصاد من ناحيتين أساسيتين<sup>(1)</sup>:

**أولاً:** توسيع صلاحيات واختصاصات المجلس الشعبي الولائي في العديد من المبادئ.

**ثانياً:** تدعيم وتأكيد الطابع السياسي لهذه الهيئة سواء من حيث تشكيلها أو تسييرها.

ولقد عززت الخريطة الادارية للجزائر عام 1997 بنظام إقليمي جديد هو نظام المحافظة الذي طبق في العاصمة 1997/07/31 وتنقسم الجزائر إلى 48 ولاية وكل ولاية مقسمة إلى دوائر يبلغ عددها الاجمالي 553 دائرة 1541 ولاية.

### الفرع الثاني: البلدية

عموما تم تقسيم القبائل إلى دواوير (جمع دوار) من أجل إدراج أهلها في التنظيم الاداري الشبيه بالتنظيم الفرنسي لعام 1968 فكل الدساتير الجزائرية تضمنت الإشارة إلى البلدية على اعتبارها قاعدة مركزية، ما ورد في المادة 09 من الدستور 1969، والمادة 36 من الدستور 1976 والمادة 15 من دستور 1989 والمادة 15 من دستور 1996.

وخلال الفترة الاستعمارية فالمواطن متصرف المصالح المدنية ويساعده موظفون جزائريون خاضعون للإدارة الفرنسية.

**ما بعد الاستقلال:** لقد كان للدستور 1963 (ميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية، فحذوع البلدية لنظام قانون فرنسي أدى إلى ضرورة اصلاح المؤسسات الموروثة أهمها البلدية.

ولأن دور البلدية أعظم من دور الولاية بحكم اقترابها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها لذا وجب أن يبدأ الاصلاح منها أولاً.

**فمرحلة قانون البلدية لسنة 1990:**

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 137 138.

بخضوعها لأحكام جديدة أرساها دستور 1979 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية ولم يعهد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحة أي تثبيت هجر النظام الاشتراكي وستولى دراسة نظام بالتفصيل طبقا لمقتضيات هذا القانون.

تجدر الاشارة إلى القانون 1990: لم يعط أولوية لأية فئة من فئات المجتمع عن غيرها وهذا خلافا للمرحلة السابقة حيث كانت الأولوية معترف بها رسميا لفئة العمال والفلاحين والمثقفين كما سلف القول.

أما فيما يخص المجلس الشعبي البلدي: هو المؤسسة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي، وتكرس مبدأ الاختيار الشعب على أساس الانتخابات المحلية عنصر من أساس عناصر ديمقراطية المحلية والتي تعطي المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم علة مصداقيتهم في المستقبل.

كما يعتبر مجلس هيئة مداورات علنية على المستوى البلدي، يمكن للمواطنين حضور الجلسات والاطلاع على محاضر المدخولات أو أخذ نسخة منها.

ينتخب المجلس كل 5 سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، ويختلف عدد أعضاء المجلس البلدي بحسب تعداد السكاني وتوزع المقاعد بعد انتهاء العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة.

يعقد المجلس البلدي لتسيير أعماله 4 دورات عادية في السنة، ودورات غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية من رئيسته أو ثلث أعضائه أو من الوالي<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلا أن القانون يحدد حالات حل المجلس الشعبي البلدي، بموجب مرسوم صادر من مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزارة الداخلية<sup>(2)</sup>.

1 - المرجع نفسه، 138.

2 - حسن مصطفى حسن، الإدارة العامة المحلية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1982، ص145

في حالات معينة كالاستقالة الجماعية والتحويل الإداري للسكان وانخفاض عدد أعضاء المجلس إلى الأقل من النصف الإخلال بالسير العادي للمجلس ومباشرة بعد حل أعضاء المجلس يعين الوالي هيئة مؤقتة لتسيير البلدية<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني: واقع التنمية المحلية في الجزائر

من أجل الوقوف فعلي للعوائق التي تعترض التنمية المحلية لا بد من معرفة البيئة التي يعمل في إطارها الحكم المحلي، والذي يساعدنا على فهم المشاكل التي تعترض التنمية المحلية، حيث نجد أن الإدارة الحكم في الجزائر ضعيفة، حيث يصعب على من يراقب العمل التنموي الإداري أن يلاحظ مدى فشل الحكومات المتعاقبة وعجزها ضد الاستقلال كما ذكرنا سابقا فيما يخص هيكلية ونشأة (الهيئات القاعدية)، سابقا في تهيئة بيئة ملائمة من شأنها تحقيق دفعة قوية في مجال التنمية بشتى مستوياتها وخاصة على المستوى المحلي، وعجز النظام السياسي الإداري عن تلبية حاجيات المواطنين المحليين.

فضعف عملية المشاركة الفعلية المرخصة للعمل الديمقراطي، فهذا أدى إلى وضع حدود للقوة التي يمكن قد تمارسها (المجالس المحلية المنتخبة)، ومؤسسات المجتمع المدني، مما أدى إلى تفاقم أزمة الفساد والذي أدى إلى تباطؤ الإدارة المحلية للمواطن.

لماذا دائما تكاليف الوحدات المحلية يفوق حجم عائدتها، ولماذا بلديات أخرى تعيش على الإعانات وفكرة التوازن الجهوي وبلديات غنية في حين بلديات أخرى فقيرة؟

ربما ضعف العلاقة بين الإدارة والمواطن في ظل وجود إعلام محلي وضمن التطور الهائل الحاصل في الثورة المعلوماتية إلا أن المواطن لم يستطيع إيصال صوته إلى الجهات المعنية أم صوته موجه أو غير مسموع<sup>(1)</sup>؟

<sup>1</sup> - عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، تجربة البلدية الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، نشر المقال بتاريخ 20/10/2012 على الساعة 23:30 تاريخ الاطلاع على الموقع 18/04/2015، على الساعة 23:48.

---

غياب الاعلام: مما جعل المواطن في معزل تام، عن الادارة، خاصة الذين يتجهون إلى الاستثمار في ظل غياب بنك المعلومات على مستوى الجماعات المحلية بل قانون الاستثمار في حد ذاته وقاعدة 49% و 51%.

وكذلك من بين المشاكل التي تعاني منها التنمية المحلية في الجزائر: ضعف في الخدمات نعلم جميعا أن السبب الرئيسي في وجود الإدارة هو خدمة المواطن أولا والسعي إلى حاجياته إلا أن الثقافة الراسخة لدى المواطن هو أنه يسدي معروفا للمواطن وليس يقوم بواجبه قبل أي شيء، كذلك ثقافة الاستقبال إذ يجب أن تراعى الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للمواطن، واحترام مواعيد تقديم المواعيد الإدارية ومواعيد قضاء مشاغل المواطنين على جميع مستويات الادارة المحلية يندرج ضمن مستلزمات حفظ صورة الادارة التي يقدر بشكل على ميسرة التنمية المحلية.<sup>(2)</sup>

كذلك العجز في الميزانية، فلاختلال التوازن، ما بين الموارد والنفقات حيث الادارة المحلية من عدم كفاية الموارد المالية وعدم انسجامها مع النفقات. الزيادة السريعة في نطاق أجور وتكاليف مستخدمي البلدية. الزيادة في مصاريف التسيير العام والمصاريف الأملاك العقارية والمنقولة.

**غياب عنصر التنظيم :** ويعني بها توفير القدرات البشرية التي تعمل على تقريب الادارة من المواطن وتحسين الخدمة العامة، وتحقيق التنمية في إطار لا مركزية وتدعيم الاستثمار وخلق مناصب شغل. 2- ضعف المورد البشري: تعتبر من بين أهم العوامل التي تؤثر على نجاعة

---

<sup>1</sup> - بومدين تامشة، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الادارة المحلية في الجزائر**، في ملتقى الوطني حول التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر، واقع التحديات، الشلف، 17/16 ديسمبر 2008، ص7.

<sup>2</sup> - عبد النور ناجي، مرجع سابق.

وفعالية عمل أي هيئة عمومية، فمسؤولية المورد البشري هي تقديم وتحسين نوعية الخدمة العامة<sup>(1)</sup>.

كذلك من بين المشاكل التي تعاني منها التنمية المحلية وهي أسباب مالية تتمثل في :

تبعية النظام الضريبي المحلي للدولة وهذا راجع إلى القيود المفروضة على المالية المحلية من مقتضيات الوصاية التي تمارسها الإدارة المركزية بالإضافة إلى الغش و التهريب الضريبي نتيجة انعدام الحس المدني وانتشار السوق السوداء ونقص أساليب التسيير المتبعة من طرف إدارة الضرائب ونتيجة لهذا تسخر الدولة (الخزينة العمومية) لماذا هي المداخل لا تستغل في مجال التنمية المحلية؟.

بالإضافة إلى حجم العملية في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها الذي يؤدي إلى التعقيد الإداري وثقافة الاشكال بالإضافة إلى عدم توضيح السياسية العامة الإدارة المحلية، نتيجة غياب المخطط الهيكلي العام<sup>(2)</sup>.

## المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

يعد أول ما يتبادر في الذهن لوجود إدارة هو تقديم خدمة ف خدمة هي التي تحدد علاقة الإدارة بالمواطن.

أولا علينا ضبط لمفهوم الخدمة العامة وهي أي نشاط يهدف تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو اعلامية، وذلك عن طريق تدخل في الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ومراقبتها. تصنف الخدمة العامة من حيث طبيعة النشاط التي تمارسه إلى:

<sup>1</sup> - المدرسة الوطنية للإدارة، ملتقى حول الرهانات الجديدة للتنمية المحلية، حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع ادارة محلية، 2005، 2006، ص47، على الرابط:

[WWW.TOMOHMA.COM](http://WWW.TOMOHMA.COM).

أطلع عليه يوم 2015/04/16 الساعة 19:00

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص47، 48.

\* خدمات إدارية: خدمة الحالة المدنية مثلاً

\* خدمات اجتماعية وثقافية: الخدمات الصحية، التمدرس.

\* خدمات صناعية وتجارية: مؤسسة المياه، الكهرباء والغاز.

\* بالإضافة إلى أنواع الخدمة العامة المقدمة: فردية أو جماعية.

\* من حيث طبيعة الاستهلاك: استهلاك اجباري، واختياري.

\* من حيث تكلفة الخدمات: خدمات مجانية، الإنارة، الأمن العمومي

\* خدمات مقابل: كهرباء المنزل، ماء الشرب

\* خدمات مدعمة: النقل العمومي، السلع الاستهلاكية الأساسية.

\* بالإضافة إلى خدمات مسوقة: الحصول عليها بشكل اختياري والحصول عليها يغطي

اجمالي التكلفة، وتدعم جزئياً من الخزينة العمومية.

\* أو غير مسوقة: مفروضة على الجميع، الحصول عليها مجاني ونتاجها يكون بواسطة

الأموال العمومية (الحصيلة الجبائية)، الأمن الدفاع خدمات البلدية<sup>(1)</sup>.

وبأن الخدمة العامة موجهة إلى الجميع، فيجب أن تضمن مساواة المستخدمين الخدمة

أمام المرفق العام، المادة 31 من الدستور على أنه (تستهدف المؤسسات ضمان المساواة بين

كل المواطنين المواطنين في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الانسان

وتحول دون المشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وكذلك فيما يخص حياد المرفق العام: معنى أن المرفق العام الذي أنشأ بالأساس لتلبية

حاجات المواطنين فهو قابل للتغيير والتكيف وفق حاجات المستخدمين، ففي تقديمه لا يستعمل

<sup>1</sup> - عبد القادر المرجاني: الخدمة العمومية من الطابع الاجتماعي إلى ديكتاتورية السوق، نشر في 2009/10/31،

العدد 23، على الموقع

لدعم جهة معينة بل يراعي المصلحة العامة، فتنبص المادة 23 من الدستور 1996 على عدم تحيز الادارة يضمينه القانون، كما ينص الأمر 03/06 في المادة 41: "يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز".

وبما أن الوزير الأول وفق المادة 85 من الدستور، وهو الذي يسهر على حسن سير الادارة العمومية، بمعنى أن الخدمة العامة، يجب أن تقدم وتستمر تحت أي شكل من الأشكال وأن تراعي متغيرات البيئة المحلية والدولية تحت عنصر التكيف (المادة 21) الفقرة 3 من المرسوم 1988/7/4: "بأن يتخذ اجراء ضروري يتلاءم دونها مع التقنيات الحديثة للتنظيم والتسيير وفي نفس السياق نص القانون على بعض الالتزامات التي يجب على الموظف العام مراعاتها والتقيد بها، وهذا حرصا دائما منه على تقديم الخدمة العامة، هو هدف الادارة العامة، و(تقيد حق الاضراب، تنظيم حق الاستقالة ونظرية الموظف الفعلي).

بعد عرضنا لجملة من المواد القانونية، يتضح أن الادارة الجزائرية تولي أهمية كبيرة لخدمة العامة، وأن تحسينها وفعاليتها هو يجعلنا أن نحكم على إدارة ما بأنها حجة ناجحة أم فاشلة.

فالبرغم من وجود ترسانة قانونية سواء في التنظيم لعلاقة الموظف بالإدارة أو الإدارة بالمواطن، أنه ما يمكن قوله حول الخدمة العامة في الجزائر وفق تعبير محمد غازي، الذي كان وزير إصلاح الخدمة العامة: "إن الخدمة العامة مريضة وتحتاج لعلاج عاجل في وضع جملة من التدابير التي سيتم تنفيذها أُنذاك"<sup>(1)</sup>.

فمازال المواطن مستاء والموظف متذمر، والادارة مازالت نطاقتها تفوق مداخلها.

بالإضافة إلى المشاكل الإدارية وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، ومشاكل الفساد الإداري، وهدر المال العام رغم تشديد المشرع يخص هذه النقطة بالذات صنف إلى ذلك التعقيدات الإدارية، والمحسوبية، والدوران الإداري، وتضخم الإدارة المحلية، ولعل خير مثال فضيحة

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، النشاط الإداري، الاكاديمية العربية المفتوحة بالداينمارك، قسم القانون العام، ص 28.



---

قضية سوناطراك هل الادارة الجزائرية عاجزة عن اكتشاف مواطن الفساد وحتى يتم اعلامها من مصادر خارجية هل لهذه الدرجة عنصر الألماسة والشفافية مغيب في الادارة الجزائرية؟.

إلا أنه كانت إرادة في تحسين واقع في الخدمة العمومية في الجزائر فمثلا في لقاء أجراه وزير الداخلية مع الولاية، أن مصلحة المواطن هي الأولى في إطار ذلك وضع مجموعة عمل مكلفة بتخفيف الاجراءات وانسجامها مع إطلاق سبر آراء حسب رأيه سيساهم في خلق مكتب على مكتب مصالح الاستقبال لمتابعة ومعالجة الطعون وشكاوى المواطنين، وذلك بتنظيم دورات تكوينية لفائدة أعوان الاستقبال والتشديد يصل إلى أفضل أعوان الدين يقومون بتصرفات غير لا ثقة في حق المواطنين.

كذلك مشروع البلدية الالكترونية(الذي نقوم بعرضه بالتفصيل لاحقا) بالإضافة إلى الحرص على تلقي الموظفين التدريب المناسب لاكتساب مهارات وتشكيل هيكل رصد لإدارة شكاوى والطلبات المقدمة من المستخدمين للخدمة العامة إلى ولاية والمندوبين ورؤساء الدوائر، وحتى تستطيع الدولة تنفيذ آليات وظيفية لتحليل هذه الشكاوى<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى لجنة الوزارية مسؤولة عن مراجعة النصوص القانونية معينة بتنظيم الخدمة الامة.

---

<sup>1</sup>- ghaniya l'amélioration du service public ,préoccupation centrale des pouvoirs publics , jeudi 13 mars 2014.

## المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن

### المطلب الأول: الأطر التشريعية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن

إن المواطن أثناء تعامله مع الإدارة لا بد له من ضمانات وتشريعات تنظم هذه العلاقة أولاً، وليدرك أن هناك نصوص صريحة تكفل وتضمن حقوق العلاقة أولاً، وليدرك أن هناك نصوص تكفل وتضمن حقوق وواجبات الطرفين في الحالات الاستثنائية.

والجزائر كغيرها من الدول وفي إطار عالمية حقوق الانسان، وترسانات القانونية العالمية في هذا المجال، حتم عليها ضمن أوجب أن تضمن تواصل هذه العلاقة وتكيفها.

وسنتطرق لأهم مرسوم في إطار علاقة المواطن بالإدارة من خلال مرسوم 131/88، المؤرخ في 4 يوليو 1988 من طرف الرئيس الأسبق(شادلي بن جديد) فمثلا تنص:

**المادة3:** "يجب على الإدارة أن تحترم الانسان وتحفظ كرامته، ويجب أن تكون علاقتها بالمواطن مطبوعة في جميع الأحوال باللطف.

**المادة6:** تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة.

**المادة12:** ترتب الإدارة لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الاجراءات المطلوب اتباعها، ويجب عليها أن نستقبلهم أحسن استقبال<sup>(1)</sup>.

**المادة13:** يجب أن تنظم هياكل استقبال من حيث تجهيزها و تزويدها بالوسائل البشرية و المادية حتى يتكفل بالمواطن منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة.

وبهذه الصفة يجب عليها أن تضمن للمواطن توجيهها وإعلاما صحيحين، وتساعد كل شخص معوق في إنجاز الإجراءات الإدارية.

<sup>1</sup> - المرسوم 1321/88 المتعلق بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن، المؤرخ في 4/6/1988.

---

**المادة 32:** يجب على المواطن أن يتحلى بالانضباط والحس المدني ويمتنع عن تعكير حسن سير المصلحة ورعاية الأماكن والأماكن العمومية.

**المادة 34:** يجب على الإدارة أن ترد على كل الطلبات أو الوسائل أو التظلمات التي يوجهها المواطنون إليها.

**المادة 40:** يتعرض الموظفون لعقوبات تأديبية قد تصل للعزل مع الحرمان من حق المعاش في حالة اعتراضهم لسبيل التدابير المتخذة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، ويظهر من عرضنا لنص هذه المواد، الحرص في تحديد معالم العلاقة بين الإدارة والمواطن من جهة، وبين الموظف والمواطن من جهة أخرى، والتشديد في العقوبات التي تحمل دون تواصل الإدارة بالمواطن (1).

كذلك من خلال تفحص تاريخ الإدارة الجزائرية يبدو أن مرت بالعديد من الأزمات لجزمت في جملة من جملة من القوانين التي دائما في إطار محاولة تقريب الإدارة من المواطن وجعل المواطن راض عن اداتها.

تذكرها ليس على سبيل الحصر، وإنما سنتطرق إليها لاحقا بالتفصيل.

**1966:** انشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.

**1982:** أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالتوظيف العمومي والإصلاح الإداري.

**1983:** إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للتوظيف العمومي.

**1984:** تأسست محافظة الإصلاح وتجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي.

---

**1994:** تعيين وزير منتدب لدى وزير الخارجية المكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.

**1996:** تجربة لتحديث الإدارة ، هتمت ب(3) إدارات ، البلدية ،مركز البريد ومصالح الضرائب.

**1999:** طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية ،م والمتمم بقانون 03/06.

**2000:** إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة.

**2003:** إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإدارية<sup>(1)</sup>..

## **المطلب الثاني: قنوات الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية و المواطن**

إن ما نتسم به عملية لتواصل الإدارة بالمواطن يتضح في الواقع الذي يعيشه المواطن يوميا، فالإدارة تتمركز في مكانة مهمة للمواطن خاصة إذا قلنا الإدارة المحلية فهو تربطه الخمة عامة وكما سبق وأن ذكرنا سواء كانت هذه الخدمة إدارية واقتصادية أو خدماتية.

فالموظف هو مواطن بالنسبة لإدارة أخرى، لهذا فجميعنا ندرك جيدا واقع تواصلنا مع الادارة سواء كان مواطنيهم أو موظفين.

فالإدارة المحلية الجزائرية (بلدية مثلا): ونظرا لازدواجية الوظيفة بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي وأعضاء المجلس، فهي وظائف سياسية ووظائف ادارية مثلا في إطار صلاحيات رئيس البلدية بصفة ممثلا ببلدية، وممثلا للدولة هذا يجعلنا نحكم أولا كيف ستكون علاقة المواطن بالبلدية.

فطبيعة العلاقة بين السلطات المركزية والوحدات المحلية: كذلك يساعدنا على تحديد ملامح هذا التواصل، صحيح نجد الوحدات المحلية تتمتع باختصاصات واسعة إلا أن هذه الاختصاصات مقيدة إلى حد كبير، في إطار سلطة الرقابة الادارية ممارسة على البلدية، ما يجعل هذه القيود تطور لتصبح ضغوط رقابة تعتبر من أهم الأسباب لأزمة التواصل بين

---

<sup>1</sup> - المدرسة الوطنية للإدارة، المرجع السابق، 52.

المواطن والإدارة المحلية وما يترتب عنها مركزية الشديدة للقرارات لتصبح إدارة جاهدة لا تتناسب مع الظروف السائدة وتستطيع التكيف في إطار هيكل تنظيمي لا تشهد توسع أفقي، بل التسلسل العمودي الذي يصعب عملية إيصال البيانات والمعلومة من الأسفل إلى الأعلى، وحتى تعمم هذه المعلومة أو تضيع في قناة من القنوات التواصل (بين الإدارتين)، وما ينجر عنه كنتيجة حتمية تبطئ من وصول الأوامر والقرارات.

رغم القانون التوجيهي الخاص بالمدينة، في فصله الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: "هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهمته بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية<sup>(1)</sup>."

إلا أن ما يلاحظ أن الإدارة المحلية الجزائرية هي بمعزل من هذه الانشغالات، فمثلا الموظف كمعبر أول لهذه الإدارة فهو في حالة تدمر دائم، وهو مجرد وسيلة لتطبيق، فيسمع للوائح وقواعد، فينسى أو يتناسى أن هذه اللوائح والقوانين هي وسيلة للصالح العام قبل كل شيء، فيرتب هذا التشدد المبالغ فيه لتطبيق القوانين.

إن التعقيدات الإدارية التي في أول ما يتبادر إلى أذهاننا إذا ما تلفطنا بالبلدية في الجزائر، فيصبح لدى المواطن قناعة أنه يتعامل مع آلة تعمل وفق مخطط محدد مسبق، ومستقبل عن الاعتبارات الخاصة.

لذلك التطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا هو الذي زاد الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، بين الإدارة والمواطن من جهة أخرى.

فينشأ بطئ في اتخاذ قرارات بشكل رهيب فيصبح هناك جمود إداري وولاء يكون للرئيس وليس للوظيفة<sup>(2)</sup>.

فالموظف الجزائري يعاني من الروتين الإداري أكبر من أي شيء آخر، نتيجة للرسميات المبالغ فيها في إطار المعاملات الرسمية، صنف إلى ذلك ظاهرة التسبب فهي تظهر بشكل جلي أمام

1 - القانون 06/06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في فيفري 2006.

2 - طارق مجدوب، الإدارة العامة، العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص52

مرأى ومسمع المواطن فالمواطن الجزائري إلى غاية الآن يجهل أثناء تواصله مع الإدارة، ماهي حقوقه؟، وماهي واجباته؟.

فهو من حقه طلب الخدمة والحصول عليها والحصول على المعلومات التي تخص هذه الخدمة إلا أنه لا يعلم إلى أين يتجه أولاً.

فهو خاضع بمزاجية الموظف هذا فضلا على أنه يميز بينه وبين مواطن آخر في الحصول على الخدمة، رغم أن القانون نص صراحة وفي أكثر من مادة (دستور، قانون الولاية والبلدية).

فالمادة 023 من الدستور 1996 (عدم تحيز الادارة يضمنه القانون)<sup>(1)</sup>، كما نص الأمر 03/06 في المادة 41 (يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة بدون تحيز)، كذلك حتى الالتحاق بالوظيفة العامة.

إلى أنه هناك خلل إداري الذي ترجم في نفور المواطن وتذمره الدائم الأمر الذي يولد أزمة ثقة بين المواطن والإدارة.

بالإضافة إلى أزمة الفساد فإذا كان الفساد على أنه: " استغلال للسلطة للحصول على المنفعة أو الفائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج على معايير السلوك الأخلاقي الرفيع"<sup>(2)</sup>.

فكما نعلم جميعنا أن لخطوة أولى للفساد الاداري هو التمييز بين المواطنين الذين يتوجهون إلى الادارة المحلية، وخطوة ثانية قبول الرشاوى لتسهيل الخدمات؟ أو الانجاز بعض المعاملات بشكل رسمي، لتنتهي بالمساس بالمال العام والفساد الأكبر هو تحالف الفساد السياسي مع الفساد الاداري والإدارة المحلية شهدت كل مراحل الفساد، وخير دليل على ذلك فضائح لرؤساء البلديات خلال العهديات والتورط في صفقات مشبوهة.

<sup>1</sup> - المادة 23 من دستور الجزائر لسنة 1996.

<sup>2</sup> - قانون الأساسي للوظيفة العامة بالأمر 03/06، المؤرخ في 2006/07/15.

فمواطن موارد بلديته تستغل وتهدر ولا تخضع لأدنى مساءلة أين ذهب المال العام هل لديه جهة تحمي حقوقه إذا ما أقر المساءلة، فالمشرع الجزائري وفي هذا الإطار شدد على مسألة المال العام، فمثلا قانون ميزانية(البلدية، الولاية)، يجب أن يكون بالأغلبية المطلقة ومسألة ضبط الميزانية<sup>(1)</sup>.

فقنوات التواصل بين الادارة المحلية والمواطن الجزائري في قنوات قليلة، وحتى إن وجدت فهي تعاني الانسداد وعدم الفعالية.

فمثلا في إطار الترسخ الديمقراطي فالمشاركة المحلية في مضمونها أن يلعب المواطن دور إيجابي في توجيه الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي على المستوى المحلي.

وتكون هذه المساهمة إما: بالرأي أو الجهد أو المال، كما ينظر إلى المشاكل الحالية على أنها:

إسهام المواطنين بدرجة أو أخرى في تصميم والاشراف على تنفيذ السياسة المحلية، سواء بالجهود الذاتية أو التعاون مع المؤسسات الحكومية والمحلية، وتأخذ المشاركة المحلية شكلين:

**مشاركة سياسية:** من خلال المواطنين في صنع القرارات السياسية والمواطن حرفي أن يتم ينتخب أو يترشح طالما توفرت فيه الشروط القانونية.

وبهذا تعد المشاركة المحلية إحدى قنوات التواصل بين الإدارة والمواطن، فوفق هذه المشاركة هو يعبر عن من هو الأجدر بالتكفل بحاجات المجتمع المحلي.

**المشاركة الإنمائية:** من خلال إشراك موطني المجتمعات المحلية في تنفيذ برامج ومشاريع التنمية<sup>(2)</sup>.

1 - عامر الكبيسي، الفساد والعولمة، تزامن لا توأمة، الرياض: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص08.

2 - سلوى الشعراوي وآخرون، إدارة شؤون المجتمع، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة، 2001، ص168.

---

وهذا كأول قناة لتواصل بمعنى هو حر في اختيارا من سيسيير المجتمع المحلي، لكن السؤال الجدير بالذكر في إطار تجسيد الديمقراطية ما بين ضرورة وضع شروط الترشيح وعدم التقييد بشروط، بمعنى المسؤول الذي فاز في الانتخاب بمجرد حصوله على الأغلبية المطلقة كافي في أي تسيير المجتمع المحلي بشكل فعال ( مسألة الإطارات الكفاءات المحلية)، بالإضافة في إطار خلق قناة أخرى للتواصل وهي حق أي مواطن أو مواطنة حضور مداولات المجلس الشعبي البلدي، والاعلان عنها قبل 10 أيام، وتعلق هذه الجلسات حتى يتم اعلام المواطن بمكان الجلسة، ويحق له الاطلاع والحصول علة نتيجة من هذه المداولات على نفقته الخاصة<sup>(1)</sup>.

إلا أنه عادة ما يقصى المواطن من حضوره هذه الجلسات بحجة أن هذه الجلسات سرية، فكيق سيكون للمواطن في هذه الحالة على دراية على ما يحصل في بيئته المحلية.

كذلك في إطار قنوات التواصل دائما يحضرنا سؤال مهم هل الاعلام المحلي في الجزائر يلعب دور قنات اتصال فعالة بين المواطن والإدارة المحلية، نظرا للأهمية الكبرى التي يلعبها في التعبير عن انشغالات واحتياجات المجتمع وتعزيز الوعي بين المواطن والقضايا التي تعاني منها البيئة المحلية، ودوره في تخفيف المشاركة الشعبية التي تؤدي؟ إلى تعزيز الاتصال بين الإدارة والمواطن.

---

<sup>1</sup> - تصريح وزير الداخلية، عن جريدة الأخبار، المواطن من حقه حضور مداخلات البلدية بتاريخ 2013/11/10 بتاريخ زيارة الموقع: 2015/02/02 على الساعة 11:10 عاى الرابط: [www.oinoussera.com/orL2013](http://www.oinoussera.com/orL2013) .



## الفرع الأول: تعريف الإعلام المحلي

على أنه جزء من الإعلام ، فالإعلام المحلي هو ذلك الإعلام الموجه إلى جزء من تلك المجتمعات المحلية المستهدفة من طرف وسائل الاعلام المحلي أي أنه يهتم فقط بالاهتمامات والاحتياجات المجاورة.

فمن حيث النشأة يقترب أكثر من الناس ويستمتع إليهم وإلى مشاكلهم وتؤدي احتياجاتهم ويعرف بتلك الاحتياجات تسمعا السلطات المحلية من جهة، ومن جهة أخرى يساهم في توضيح الصورة عن كل منطقة من المناطق النائية<sup>(1)</sup>.

وبذلك فهو يعمل على إزالة الحدود بين المواطنين والمسؤولين، فهو قناة لنقل انشغالات المواطن بالحاجات والمشاكل التي ينبغي حلها.

ولما كان الاعلام المحلي خصائص تختلف عن الاعلام الوطني وجب علينا تحديدها:

## الفرع الثاني: خصائص الاعلام المحلي

**1- اعلام محدود النطاق:** كونه يبين رسائله في مناطق صغيرة تمثل طبقات محلية أو كيانات صغرى مقارنة بالمناطق الكبيرة التي تستهدف الوسائل الجماهيرية الكبيرة.

**2- اعلام يعكس ثقافة المجتمع:** يتناول حاجات ورغبات المواطنين وتسليط الضوء عليها ويعمل على إيجاد الحلول لمشكلاتهم.

**3- اعلام يحقق التفاعل والمشاركة:** كونه يقترب أكثر من الجمهور ويهدف إلى تحقيق تفاعل متبادل.

فما يميز الاعلام المحلي هو:

\*ارتباط مصداقية الاعلام المحلي بتعزيز جوازيه واسترجاع هويته وعلاقة القرابة.

---

<sup>1</sup> - عبد الله أبو حمد حسين، تحديات الإعلام المحلي (صحافة، إذاعة، تلفزيون)، أثناء الفترة الانتقالية، الكويت: يوم 1 إلى 13/12 جانفي 2013.

\*الاتصال المحلي أصبح أكثر فأكثر إعلاما مجانيا، متحركا، متعدد الوسائط والخدمات ومتقارب.

\*حتى يكون اعلام محلي ناجح ينبغي أن يعتمد على الحوار أكثر من التلقين<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثالث: مشاكل الاعلام المحلي

إلا أن الاعلام المحلي في الجزائر لديه جملة من المشاكل فهو ليس مستقلا تماما حيث تعمل فيه وسائل الاعلام مثل: التلفزيون، الاذاعة تحت إشراف الدولة وتوجد قوانين صارمة لوسائل الاعلام المكتوبة.

كما أن لا وقت للانتباه هنا أن قانون الاعلام الجزائري، لم يرد فيه أي مرسوم حول الإذاعات المحلية وبقي دائما يدور حول الاعلام الرسمي الوطني. إلا أن هذا يعني إغفال أهمية الاعلام المحلية نظرا للحاجة الدائمة للمعلومات ذات الطبيعة المحلية<sup>(2)</sup>.

كذلك غموض المعلومة الخاصة بالإعلاميين أنفسهم أي طريق توظيفهم وارتقائهم المهني وظروفهم المعيشية وضمانتهم.

أولا: العراقيل الإدارية الرسمية

ثانيا: سقوط صحف جوارية والناجح عن نسخ العلاقات الخاصة والبرنس والحصول على المزايا والمنافع غير المشروعة، مما يحول بين الحفاظ على الحياة الصحفية وبلوغها في قدرتها على نشر الأخبار بمصداقية وموضوعية واحترافية.

ثالثا: عدم تأثير العديد من الصحف الجوارية والاعلام الجوارية في المسؤولين المحليين لاتخاذ قرارات لصالح المواطن، لذلك نجد المواطنين يلجؤون لنشر انشغالاتهم ومشاكلهم إلى الصحف الكبرى ذات الامتداد الوطني التي توزع إلى العاصمة تحديدا من أجل أن تطلع عليها الرئاسة

<sup>1</sup> - رحيمة الطبيب عيساتي، مدخل إلى الاعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية-، عمان: جدار الكتاب العالمي، 2008، ص19.

<sup>2</sup> - خليفة قعيد، دور الاعلام الجوارية في خدمة الوطن والمواطن، العدد 14895، تاريخ الاطلاع 04/05م2015. على الرابط: [www.el.walanz.com/Algérie/1148.html/2015L05L09](http://www.el.walanz.com/Algérie/1148.html/2015L05L09)

والحكومة والوزراء والأحزاب والنقابات وغيرها هدفهم هو توصيل الانشغالات التي تكون لها صدى على المستوى المحلي إلى المستوى الوطني للضغط من طرف السلطات المركزية على المسؤولين المحليين لحل هذه الانشغالات<sup>(1)</sup>.

فحتى في إحداث وحدات إدارية (الملاحق والمندوبيات)، للتأقلم مع هذا الواقع يغيب التنسيق بين الوحدات التقليدية والوحدات المستهدفة.

كما يمكن أن تكون هناك قناة أخرى للتواصل بين الإدارة والمواطن في إطار تقريب الإدارة من المواطن تم استحداث مكاتب خاصة بتوجيه واعلام المواطنين لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل هذه المكاتب تحتاج إلى ثقافة ترسخ في عقلية الموظف (الإدارة) والمواطن على حد سواء، قبل أن تكون إجراء إداري.

هل تخصيص يوم لاستقبال انشغالات المواطنين (يوم الثلاثاء من كل أسبوع)، كفيل بأن يستوعب حجم الاحتياجات المواطنين؟

دائما في إطار تحسين التواصل بين الطرفين (الإدارة والمواطن)، تم تخصيص سجل الشكاوى الذي تدون فيه انشغالات المواطنين، بوضع على المستوى كل إدارة في مكان معلوم للجميع، إلا أنه وللأسف في مقال كتب، بها الشأن، تبين أن المحلية الجزائرية ما زلت تفتقر لهذا النوع من السجلات وإن كان غائب أو غي موجود وإن وجد فهو على مستوى إدارات قليلة، ولا يؤدي دوره بالشكل المطلوب حتى إن بعض الموظفين والعاملين لسنوات طويلة في إدارة المحلية يجهلون وجود مثل هذه السجلات<sup>(2)</sup>.

إلا أنه المواطنون متفائلون بخلاصة هاتف مجاني 1100 هو سيكون أحسن من سابقه، وستتناول هذا الاطار محاولة ترتيب قنوات الاتصال بين الإدارة والمواطن.

<sup>1</sup> - عبد الله أبو الحمد حسين، تحديات الاعلام المحلي (صحافة، إذاعة، تليفزيون)، أثناء الفترة الانتقالية، الكويت: يوم 13/12 جانفي 2013..

<sup>2</sup> - عتيقة مغوفل، سجل الشكاوى مصطلح غائب في المصالح الادارية الجزائرية، جريدة الأخبار اليوم، تاريخ نشر المقال، 2015/02/7، تاريخ الاطلاع 2015/05/6، على الرابط: [www.kabar el youm.dz](http://www.kabar el youm.dz).

---

## المطلب الثالث: أسباب ضعف الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن

إن المواطن في تعامله مع الإدارة المحلية طامحا في الحصول على خدمة تكون في مستوى تطلعاته، إلا أن المظاهر سيئة التي تواجهه أهمها تعني مستوى هذه الخدمة، مما يشعر بعدم الرضا أو الاستياء دائم إزاء الإدارة ما تولد عن هذه المشاكل ضعف أدى إلى ما يعرف بأزمة الثقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن.

مما يجعلنا نطرح السؤال التالي ماهي الأسباب التي أدت إلى ضعف عملية التواصل بين الإدارة المحلية والمواطن؟.

فهناك من يصنف هذه الأسباب تاريخية واجتماعية، والبعض الآخر يصنفها إلى أسباب اقتصادية وسياسية.

### الفرع الأول: أسباب تاريخية واجتماعية

وذلك بدراسة علاقة المواطن الجزائري بالإدارة العثمانية مرورا بالإدارة الاستعمارية وصولا إلى الإدارة في وقتنا الحالي.

## 1- علاقة المواطن بالإدارة التركية:

فمثلا ما يمكن أن نصف به علاقة المواطن بالإدارة التركية هي علاقة مقايضة تمثلت في التحصيل الضريبي مقابل الحماية وحفظ السلام.

فكان الأتراك يملكون نظرة سيئة إزاء المواطنين الجزائريين فالنظام الإداري أنداك لا يملك سلطة فعلية إلا في إطار الجيش الانكشاري فهي إدارة عسكرية حاولت بتر جزء كبير من مصلحة المواطن، وتكيف موقع سلطتها لجلب المال والمصلحة الخاصة.<sup>1</sup>

فكان المواطن بعيدا عن المساهمة في تقلد وظيفة إدارية وخير دليل على ذلك أن الأهالي رفضوا تسديد ما عليهم من ضرائب (لتمويل عمليات الأسطول)، فنتج عن ضعف جيوش العثمانيين وتفكك المستعمرات العثمانية.

## 2- علاقة المواطن بالإدارة الفرنسية:

أحدث قانون فبراير 1958 تحول جديد في الإدارة المركزية والمحلية وأوجد على مستوى كل إقليم مجلس إقليمي تتكون من المواطنين الذين يتبعون قانون الأحوال المدنية، إلا أنه لم يتم العمل بهذا القانون أكثر من 4 أشهر فقط حتى هدف الانقلاب 1958/05/13 وتجدد الإشارة إلا أن هذا القانون جاء وفق مطالب وإدراج مشاركة الشعبية في تسيير شؤون البلاد.

وقد صرح ديغول أن 10% على الأقل من الوظائف العامة سيحتفظ بها المسلمين.

بالرغم من الإصلاحات على المستوى القانوني لامتناس الغضب الجماهيري تم تجسيد ميدانيا على المستوى المحلي، إذا أن أغلب البلديات التي أنشئت بسبب تواجد العنصر الأوروبي الذي شكل الأغلبية بالمقارنة بالمسلمين فكانت إدارة تسعى إلى تحكّم إداري واقتصادي وعلى كافة الأصعدة دون اشتراك حقيقي للمواطن الأصلي.

<sup>1</sup> أبو القاسم سعد الله ، أبحاث وأراء في تاريخ الجزائر ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1981 ، ص 81

فهنالك من يرجع مشاكل الإدارة الجزائرية هي وليدة الإدارة الفرنسية فثورتها سن ترسانة قانونية (من لوائح ومراسيم)، ما أدى بها إلى نموها بمعزل عن الجمهور .

3- الإدارة بعد الاستقلال: أن المواطن بقي في معزل عن قضاياها وعن توزيع مكاسب التنمية الذي ترجم حسب رأي البعض في أحداث أكتوبر 1988.<sup>(1)</sup>

- الأسباب الاجتماعية والسياسية: الذي يرجع بسبب اختلال هذه العلاقة وضعفها إلى أن الإدارة مسيرة سياسيا أما أثناء توطيد أجهزة الحزب الواحد، إدماجها في أجهزة الدولة إلى درجة الموظفين الدائمين للحزب، يطبق عليهم قانون الوظيف العمومي<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: الأسباب الاقتصادية

فالسياسات الاقتصادية المتبعة على المستوى الوطني بطبيعة الحال تؤثر على المستوى المحلي؛ فسياسة التصنيع الثقيل والمكثف التي اعتمدها الدولة في الفترة الممتدة من (1976 إلى 1991)، كان قرار غير استراتيجي حسب خبراء الاقتصاد ذلك لأن:

البعد التنموي: بدى جليا في توظيف الإدارة المركزية والمحلية في ترشيد وتوجيه الاستثمار في حين الجهاز الإداري نفسه كان يشكو من قلة الإطارات الكفوة.

في إطار إعادة خوصصة المؤسسات: تم تسريح أكثر من 500 ألف عامل أنداك بفعل حل المؤسسة العمومية.

فسرعة تحولات الاقتصادية التي فرضها السوق العالمية على الوحدات المركزية والمحلية، أثبت أن هناك تناقص بين قطاعين غير متكافئين قطاع اقتصادي ضعيف لا يملك القدرة على استغلال الموارد، وقطاع إداري ممرز غير منتج ولد البيروقراطية أثرت في علاقة المواطن بالإدارة المركزية أو المحلية، هذا أدى إلى تباين الحس المدني، وتبنى تنظيمات

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 82

<sup>2</sup>- عبد الله شريط، محمد المبارك الميلي، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث، الجزائر: المؤسسة للكتاب، 1985، ص 59، ص 63.

---

خارجة عن البيئة الأصلية التي كانت عائق أمام التنمية الوطنية والمحلية ولم تستطع أن تستجيب لطموحات المواطنين فأضعف دور الوحدة المحلية<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: الأسباب التنظيمية والمؤسسية والقانونية

1- غياب رؤية شمولية للاستقبال والإرشاد، مع وجود بعض الإجراءات المتخذة بصفة انفرادية من طرف بعض القطاعات الإدارية، مع وجود نظرة تقليدية للاستقبال، حيث يتم تخصيص مقر دون توفير للوسائل والأطر الكفأة.

2- غياب معلومات صحيحة وكاملة ودقيقة عن الخدمات التي تسديها المصالح الإدارية.

3- عدم الإهتمام الكافي بالرد على الإستفسارات الكتابية والهاتفية وغيرها للمواطنين بخصوص تنظيم واختصاصات المصالح وطبيعة الخدمات التي تقدمها أو بخصوص المشاكل التي يطرحونها بشأن هذه الخدمات.

4- عدم توفر معظم الإدارات على ملصقات وأشكال أو رسوم بيانية لتسهيل داخل بناية الإدارة الإهتمام إلى المرافق والمكاتب التي تهم الوافدين عليها.

5- البطء في الرد على الطلبات وفي معالجة القضايا والملفات التي تهم المتعاملين مع الإدارة.

6- تهيب المواطن من الإدارة، بفعل الممارسات السلبية المكرسة في علاقة الإدارة بالمرتفقين.

7- غياب الوعي بأهمية الشكايات والتظلمات كرافد هام من روافد إصلاح الإدارة وتحسين أساليب تنظيمها وتسييرها.

8- عزوف المواطن عن الإلتجاء إلى التظلم والشكوى نظرا للبطء في الرد عليها وإهمال معالجتها بالعناية والسرعة اللازمة.

9- إهتمام الإدارة في غالب الأحيان بالتدبير اليومي وتجاهل البعد العلائقي للإدارة.

---

<sup>1</sup> - قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر: 2011، العدد5، ص211.

10-تعدد وتشعب المساطر والإجراءات والمسالك الإدارية وكثرة الوثائق المطلوبة من المواطنين.

11-تغييب المرتفق في إعداد السياسات والبرامج المعدة أصلا لتلبية رغباته والإستجابة لحاجياته .

12-عدم توفر المتعامل مع الإدارة على الوسائل التي تمكنه من مطالبتها من الإستفادة من خدماتها بشفافية ووضوح وفي إطار احترام القانون.

13-عدم التزام الإدارة بذكر الأسباب القانونية أو الواقعية التي تستند عليها عند اتخاذ بعض القرارات في حق المتعاملين معها، مما يترتب عنه كثير من الشكوك والريبة والطعن في مصداقية الإدارة.

14-عدم التقيد الفوري للإدارة بتنفيذ بعض الأحكام القضائية النهائية الصادرة في مواجهتها، مما يولد لدى المرتفق شعورا بالإستهانة بحرمة القضاء وهيئته، وغياب الآليات المؤسسية والقانونية والمالية المساعدة على تسريع وثيرة تنفيذ هذه الأحكام من لدن الإدارة.

15-عدم احترام أوقات العمل من طرف بعض الموظفين. وقد أكدت هذه المظاهر، جل الدراسات والإحصاءات التي تم إنجازها في هذا المجال والتي ركزت على التأثير السلبي لتعقيد المساطر وانعدام الشفافية وسوء الاستقبال والتنظيم الإداري على مستوى وجودة العلاقة بين الإدارة والمرتفقين.

كما أظهرت هذه الدراسات أن نسبة كبيرة من المتعاملين مع الإدارة يعانون من عدم انفتاح الإدارة عليهم والاهتمام برغباتهم وحاجياتهم وترتفع هذه النسبة بشكل يبعث على الغرابة كلما ارتفع المستوى الثقافي لهذه الفئات من المتعاملين مع الإدارة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الرابع: البيروقراطية

الأمراض التي ما فتئت تنتشر عبر كل التنظيمات الإدارية نذكر منها:

-الإهمال وسوء معاملة الجمهور.

- بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة وأثرها على مبدأ تكافؤ الفرص.

- استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب غير الشرعي.

-طبيعة الإمتيازات وندرتها، مساعد في بروز ظاهرة الرشوة.

<sup>1</sup> عبد الواحد أورزيق ، " التحديات الكبرى للإدارة المغربية " مجلة الإدارة المغربية عدد:04, 2003 ، ص3



ولا شك اذا تعمقنا النظرة في هذه المظاهر نجدها كلها تستند إلى مجموعة من الشروط والعوامل التاريخية السياسية منها والأخلاقية الإجتماعية. فإذا كان الأمر على سياسة الدولة في القضاء على جزء من الأمراض البيروقراطية بتبسيط الإجراءات وفرض سياسة تكوينية محددة، فكيف يمكن للدولة أن تسيطر على أخلاقيات الموظف وتوجه سلوكه؟<sup>1</sup>

ولعل من بين العوامل و الأسباب التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن مع الإدارة ونشوء ظاهرة البيروقراطية في الجزائر نذكر منها:

- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية أدوارها.

- نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين.

- ثبوت في أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين.

- الخالة الإجتماعية للموظف وثبوت الأجر.

**فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها :**

يتفرع النظام السياسي الجزائري عموما إلى ثلاث أجهزة تمارس رقابتها على أعمال الإدارية-

المجالس الشعبية - المفتشية العامة للمالية - مجلس المحاسبة.

لقد أثبتت هذه الأجهزة عدم قدرتها على مراقبة أعمال الحكومة و الإدارة, نظرا لعدم توفر الأدلة

المادية والدعوة الصريحة المعلنه, وفي هذا الصدد نشير إلى العناصر الرئيسة التي لها رقابة فعلية حقيقية على الإدارة منها:

دور النائب البرلماني الذي كرست له كل الصلاحيات للاطلاع على الوثائق والمعلومات اللازمة

من الإدارة المعنية وكذا حضوره جلسات المجالس المحلية دون التصويت أو المعارضة. 38 إلا أنه حتى

في عهد التعددية, ومن خلال مواقف بعض النواب, فإن الجميع يجمع على دور الإدارة في تزيف الحقائق

والبيانات وكذا التحجج بفكرة السر المهني .

ومن جهة أخرى فإن القانون يسمح للمواطن أن يحضر الجلسات والإطلاع على مداورات

المجلس, إلا أنه غالبا ما يمنع من الحضور بحجة أنها جلسات مغلقة وسرية, فلا أدري أين تكمن هذه

السرية مع «... لم يلعب مجلس المحاسبة دوره الفعال في العملية الرقابية حيث يقول حسين بهلول

الأسف أنه رغم النشاط الواسع الذي أبداه مجلس المحاسبة في فتح العديد من الملفات والإستدعاءات

<sup>1</sup> - قاسم ميلود، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر- بين الازمة و محاولات الاصلاح-، الجزائر: مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 5 جوان 2011، ص69.

العديدة للإطارات المسيرة والشخصيات السياسية قصد التحقيق معها، ورغم الزوبعة الإعلامية التي رافقت دراسة الملفات إلا أن النتيجة كانت مخيبة للأمل، فقد صدرت إدانات جديدة، خلال المحاسبة<sup>1</sup> الأولى من الثمانينات، وحبس إطارات مسؤولين محليون ومركزيون، وتسرب البعض إلى الخارج هروبا من العقاب، ولكن العجب العجيب هو أن الكثير الذين أدينوا أو حبسوا، أطلق سراحهم بعد مدة 39 كما لا يجب أن ننسى فترة « 1999 الحبس بملاحظة البراءة وعرضت عليهم مناصب سيادة العمل شهدت عدة إعتقالات لرؤساء بلديات محليون و مدراء شركات وطنية، وقد تم حبسهم بتهمة إختلاس أموال الدولة، لكن بعضهم قد أطلق صراحه والبعض الآخر ينتظر، وهنا أطرح سؤال أين كانت أجهزة الرقابة حينما كانت أموال الدولة توزع في مشاريع غير مجدية .وبعدها يأتي تصريح أحد الإطارات السامية في الدولة ويقول أن 80 % من البلديات تشهد عجزا ماليا.

وهنا أريد أن أقول أن أدوات الرقابة الداخلية للدولة أثبتت عجزها الكبير في السيطرة على ظاهرة تسرب أموال الدولة وهنا يظهر دور الرشوة الذي لم تتحكم فيه أجهزة الرقابة.  
**نقص التأطير وعدم العناية بالتكوين:**

قلنا بأن جهاز التوظيف العمومي كان مفتوحا -في مسألة التوظيف -بدون النظر في الشروط الموضوعية والعقلانية في مسألة التوظيف وتشير الإحصائيات إلى أن ما بين 1963 الى 1995 إنتقل عدد سكان الجزائر النشيطين إلا عدد الموظفين من 55594 موظف الى 1323428 موظف، يعني أن المشكل يتمثل في أن 37 % من المساعدين الإداريين بدون تأهيل أو تكوين وهم يستحوذون على 70 % من البلديات.

أما في ما يتعلق بمستوى التأطير، يظهر أن المجموعات المحلية أقل شأن من الولاية والمركز، بحيث أن المستخدمين الأقل تأهيلا يظهر بأكبر نسبة على مستوى البلديات ب 89.65 % ثم على المستوى الولائي ب 55394 % ثم على المستوى الوطني ب 45.14 %، وهنا يجب أن نشير إلى أن الأمراض البيروقراطية التي يواجهها المواطن تبدأ من البلدية ثم الولاية... الخ وتشير التقارير إلى أن 61 % من الموظفين هم من البلدية وأن نسبة الشباب في التوظيف العمومي أكبر من أي مجال، بحيث 40 سنة يبلغ عددهم - أقل من 30 سنة يبلغ عددهم أكثر من 3.800000 توظف، وبين 30 و 0640.00، دون أن ننسى بأن 70 % من الناتج الوطني الخام يذهب في إطار أجور للموظفين أي بحوالي 300 ألف مليار دينار سنويا ويوجد أكثر من 30.72 % من الموظفين لم يرتقوا ولم يتكونوا منذ 20 سنة، ويظهر

<sup>1</sup> قاسم ميلود، مرجع سابق، ص76

جليا أن نقص التأطير والتكوين لدى الموظفين الذين يقعون في الإدارات الوسطى والقاعدية، يعقد من عملية إيجاد مرونة إدارية لكون أن هؤلاء إما أنهم يفتقدون لثقافة قانونية وإما أنهم يفتعلون العمل المعرقل لإبراز مكانتهم وسلطتهم. وبهذه الطريقة فقدت الإدارة الجزائرية مصداقيتها وترتبت المظاهر السلبية للبيروقراطية مما أدى إلى نوع من اللامبالاة واللامسؤولية، وهنا يجب على الدولة أن تعيد النظر في نمط التسيير الإداري عن طريق برمجة تربيصات للموظفين تأخذ بعين الإعتبار كيفية ترقية معارفهم ومداركهم وتكييفهم وفق المعطيات الجديدة من التنظيم 43 وقد أفادت الدراسات أن القيمة الإجمالية المخصصة للعملية التكوين لـ 6 وزارات<sup>1</sup>.

### الثبوت في أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين :

بالرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر في إصلاح الإدارة على المستوى المحلي والإقليمي، إلا أن ظاهرة التبعية الوصائية والإستقلالية المحدودة والوظائف المحددة في جميع المحلية، إلا أنني من خلال حدود إطلاعي على مختلف الإصلاحات، وجدت أن مهام البلدية والولاية لم يتغير، ففي البداية لاحظنا كيف أن الجيش استقر بجميع السلطات خاصة بين 1962 إلى غاية 1988 ، فأنتج بذلك طبقة بيروقراطية عسكرية، ساهمت في توسيع مشاركة العسكريين في إدارة شؤون الدولة على المستوى المركزي، وقد تدعم إنجاه تكريس البيروقراطية العسكرية بعد إصلاحات 1980 الذي أكد على إستمرارية الطبقة العسكرية في تسيير الهيئات الدستورية، أما من ناحية المجموعات المحلية ؛ فقد أنشأت المجالس الولائية الإقتصادية والإجتماعية بواسطة مرسوم 9 اوت 1962 الذي أولى السلطة المحلية للوالي بالرغم من وجود 7 ممثلين للإدارات مختلفة وهذا ما يؤكد تبعية الأجهزة المحلية لسلطة الوالي الذي بدوره يمثل الإدارة المركزية بجميع وزاراتها 47 وأضحت مسألة الإستقلالية المحدودة إشكالية المجموعات المحلية بفعل الرقابة الوصائية المتسلسة 48 وهنا يمكن القول أن ثبوت في أنماط التسيير التي تقرض نوع من الروتين في الأعمال الإدارية يترك المجال واسعا لكل فرد من الدولة أن يقتحم باب الإدارة العمومية بالرغم من عدم تخصصه في المجال الإداري. فمن خلال إصلاحات الإدارة المحلية بداية من الأمرين 67.69 المنظران للمجموعات المحلية . 49 وكذا الإصلاحات

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 78

1981 و 1984 وكذلك إصلاحات 1989 و 1990 الذي مافتأت أن زادت في تكريس مبدأ التبعية والوصاية ،فعدم تحديد موارد مالية جديدة للهيئات المحلية وإصلاح النظام الجبائي للبلديات قصد خلق فائض مالي يجعل هذه الوحدات تعيش دائما التبعية المالية، ولا يمكن أن نجعل منها أدوات إدارية تنموية ،لذلك بقيت تعيش الروتين الإداري ،فحتى التعديل الجديد لنظام الولاية لم يلجأ المشروع إلى توسيع من إختصاصات المجلس الشعبي الولاوي لتشمل الجانب المالي والسياسي ،وأنني أرى أن عدم تفعيل دور المشاركة الشعبية في الهيئات المحلية وتطبيق مبدأ الرقابة الشعبية على الأعضاء والأجهزة المحلية التي أدت إلى الإنحرافات وبروز الأمراض البيروقراطية داخل هذه الوحدات \*كما أنني أعتقد أن عجز البلدية، التي تعتبر أقرب إدارة إلى المواطن ،يرجع في أساسه إلى عدة أسباب أهمها:

- أن رئيس البلدية وأعضائه لا يشترط فيهم القانون شرط المؤهل العلمي.
- أن نظام الحماية المحلية لا تستفيد منه البلدية إلا جزءا قليلا من التحصيل الضريبي.
- أن الوظيفة الإدارية في البلدية أضحت لا تتعدى إل أن تكون متعلقة بإستخراج وثائق إدارية، أو احتفالات بالمراسم والأعياد الوطنية ،إذن أتساءل أين هي الوظيفة السياسية للمجالس الشعبية ؟ ولهذا فإن أنماط التسيير - وإن شهدت إصلاحات إدارية - بقيت ضمنيا وشكليا يطغى عليها الطابع المركزي في التسيير<sup>1</sup>.

#### الحالة الاجتماعية للموظف وانتشار ظاهرة الرشوة :

يرجع الكثير من الكتاب إلى أن التنمية الإدارية إذا لم يرافقها تنمية اقتصادية فأنها ستؤدي إلى الفشل وانتشار الأمراض البيروقراطية، إذ أن حالة التخلف الإقتصادي في أي دولة من الدول لا سيما الدول النامية نتج عنها تخلف إداري نظرا للعلاقة العضوية والمصرفية بين الإدارة والحياة الإقتصادية، وهكذا فقد أفرز التخلف الإقتصادي أثار إجتماعية وثقافية انعكست على المواطن والتنظيمات الإدارية وكذا على ضعف الأساليب وأدوات التحكم في الأجهزة الإقتصادية 50 وبما لأن الموظف جزء من هذا المجتمع ،فقد انعكس على حالته الإجتماعية، وما يلاحظ أيضا.

<sup>1</sup> - علي سعدان ،نفس المرجع السابق ، ص 19

التناقض الواضح بين تطور الأسعار وبطء تطور الأجور، وقد ياهمت هذه الوضعية في انتشار ظاهرة الرشوة، ولهذا فقد أنشأ مرصد وطني لمكافحة الرشوة والذي يسيره رئيس تساعده لجنة دائمة للتنسيق التي تتكون من قاض يمارس لدى النيابة، قاض من مجلس المحاسبة، وكيل مفوض من بنك الجزائر، ضابط سامي من الدرك الوطني، موظف في الأمن يرتبت مدير مركزي، موظف في المفتشية المالية برتبت مفتش عام 51 و يقوم المرصد بمجلس عام يقوم بإعداد السياسة الواجب إتباعها في جميع المجالات ويتكون حسب: المادة 13 من مسؤول الشؤون الجزائرية في وزارة العدل، ممثل وزارة الشؤون الخارجية مثل الدرك الوطني، ممثل الأمن الوطني، ممثل الجمارك الوطنية، ممثل مصالح الرقابة الإقتصادية وقمع الغش، ممثل مصالح مراقبة الجودة، ممثل رئيس مجلس المحاسبة، رئيس اللجنة الوطنية للصفقات العمومية، رئيس الغرفة الوطنية للتجارة، رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة، رئيس الغرفة الوطنية للموثقين، المفتش العام للمالية، ممثل الخزينة العمومية، ممثل بنك الجزائر، ممثل الإدارة الجبائية، ممثل النقابة الوطنية للخبراء المحاسبين، ومن مهامه:<sup>1</sup>

ينظم جميع المعلومات اللازمة لكشف وقائع الرشوة واستغلال النفوذ والإختلاس والإستيلاء غير المشروع على المصالح المترشحون للصفقات العمومية وبمساواتهم، الوقاية من تلك الوقائع، كما يبادر بأية أداة يقصد منها ضمان شفافية الأنشطة الإقتصادية والمالية أو تعزيزها، ويقترح ذلك وعليه فإنه يمكن أن يحث على إعداد قواعد الحياة العمومية وعلى تنفيذها، ويعطي رأيه للسلطات الإدارية بخصوص التدابير التي قد تتخذ للوقاية من الوقائع التي تساهم في الرشوة.

وبالرغم من مضي 4 سنوات من تكوين هذا المرصد إلا أن مفعوله يبقى ضيق على مستوى العاصمة ولا يمكن أن يتدخل إلا عن طريق التبليغ، وبشرط توفر الحجة والدليل، وهذا الذي لا يمكن إثباته. وقد تم خروج المرصد عن صمته معلنا وجود عدة ملفات تقدمت إلى الدراسة ولكنه لم يعلن على عددها وماهي الحالات التي أحيلت على القضاء ووفي رأي أن

<sup>1</sup> بلخنش فريد، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية حالة الإدارة المركزية. رسالة ماجستير: جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1998 ص 96

---

أسلوب الرشوة لن يتم القضاء عليه مادامت مظاهر التخلف المتنوعة موجودة في سلوكيات الأفراد ويمكن ذكر: عجز الإنتاج الوطني وضعف في القدرة الشرائية للموظف.

تركيز كل الأعمال وتوزيع الامتيازات على الإدارات العمومية. غياب الضمير المهني وأخلاقيات الوظيف العمومي لدى الموظف وخت لدى بعض المواطنين. إذن تحسين وضعية الموظف الإجتماعية والأخلاقية قد يؤدي إلى التخفيف والتقليل من ظاهرة البيروقراطية المتعفنة , بالرغم من أن ظاهرة الرشوة تنبع من أعلى المستويات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع السابق , ص96

## المبحث الثالث: محاولات إعادة ترتيب وإصلاح عملية الاتصال بين الإدارة

### المحلية والمواطن

المطلب الأول: الأسباب الداعية إلى إعادة اصلاح علاقة التواصل بين الادارة المحلية

#### والمواطن الجزائري

#### أولاً: الأسباب الداعية للإصلاح

أولاً الأسباب الداعية إلى إصلاح: هي مشاكل الإدارة المحلية موظفيها ومشاكل الإدارة المحلية والمواطن ثانياً فالإدارة كفضاء يملأ واقع المواطن جعل عليها إلزاماً أن تعيد النظر في أي مكان تموقع من حياة المواطن.

فالمعيار الأساسي للحكم على فشل أو نجاح الإدارة، أي قريها وبعدها من المواطن، هل تقوم بدورها بشكل فعلي اتجاه المواطن؟ كان الغرض الأساسي من وجودها هو تقديم خدمة عامة بشكل مستمر في المستوى المطلوب ولجميع المواطنين وفي أي وقت، ولما كان واقع الخدمة في الجزائر لا يرقى إلى المستوى المطلوب وجب عليها تبني سبل أنجع من شأنها تسهيل أمور المواطنين ورفع عوائق البيروقراطية من أجل تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن.

فالإدارة العامة(المركزية)، يجب أن تتبنى خطط إصلاحية تستهدف بها الوحدات المحلية أولاً. ولما كانت الإصلاحات للإدارة العامة تكون على 3مستويات:

\*تصميم الأدوات والتقنيات من أجل تأقلم ممارسات مقبولة وتعديلها مثال: ادماج سيرورة قياس النتائج وتحسينها.

\*تبني أدوات وتقنيات جديدة، مثل تقديم الخدمات عن طريق تقنية الإلكتروني.

\*اصلاح إجمالي وأساسي، يتضمن البناء السلمي للأهداف الموضوعية السياسية الأفكار المتداولة على مستوى آخر من المستويات أتنظيم مستقل ولما كانت الإدارة تتفاعل في اطار بيئة وطنية ودولية مفتوحة.

## ثانيا : مقتضيات البيئة الدولية

فهي مجبرة على تبني هذه التقنيات والنماذج (حكم راشد، التسيير العمومي الجديد)، لأنها الإدارة مسؤولة أمام السلطة المركزية أولا، وأمام المجتمع الدولي ثانيا، فمتى يكون الحديث عن فكرة المواطن الزبون؟ إدارة الخدمة العامة، فكرة المسؤولية الجماعية الحقيقية؟

لذلك وجب توفر بيئة تحمي وتدعم هذا الإصلاح من خلال:

\* الأطر التشريعية الداعمة للإصلاح.

\* توفر الموارد المالية لازمة لذلك.

\* دعم الموارد البشرية لهذا الإصلاح لتصبح إطارات كفؤة، تحت شعارتهم للتغيير.

وكل ذلك لا يكون إلا في إطار مقتضيات البيئة الدولية (التسيير العمومي الجديد، الحكم الراشد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة الإلكترونية وهذا ما يبدو جليا في إدخال آليات السوق المستخدمة في القطاع الخاص في القطاع العام، أو ما يسمى بمزاحمة القطاع الخاص في مجاله).

ليتحول التنظيم العمومي من تسلسل هرمي بيروقراطي إلى تسلسلات هرمية، حتى يستطيع توفر مقاييس للمواطنين والمنافسة بوصفها حافز للتحسين الخدمة، وتحقيق تجاوب بين الإدارة والمواطن باعتبارهم زبائن وإعطائهم قيمة المال لكي يحصلوا على أفضل خدمة ممكنة من خلال الموارد التي توفرها الإدارة العمومية، فهذا يساعد في استعادة الثقة بين الطرفين<sup>(1)</sup>.

فهل التسيير الإداري لهذه الوحدات ملائم للرهانات الحديثة التي يجب أن يتصف هذا التسيير بكفاءة وفعالية وفق نموذج القطاع الخاص.

\* وإدراج هذه النماذج استعارتها من القطاع الخاص: (عدم التمرکز والمرونة).

<sup>1</sup> – nouveau management publi et administration public au canada, Montréal :toronro :ecole nationale d'administration public du canada 1997 p 27.



---

\*نموذج نوعية أو البحث عن الأمثلة: بإدخال تغييرات في الثقافة الإدارية للحصول على سلوكيات موجبة قصد تلبية حاجات المواطنين

### ثالثاً: عوامل الحكم الراشد

أما فيما يخص فواعل الحكم الراشد فهذه (الدولة المجتمع المدني والقطاع الخاص).

أ/ الدولة: بمعنى أن تدعم حقوق الفئات الضعيفة وحماية البيئة والحفاظ على استقرار أوضاع الإقتصاد الكلي:

\*الحفاظ على معايير الصحة العامة.

\*تعبئة الموارد من أجل توفير الخدمات العامة والبنية الأساسية.

\*تسهم في تمكين الناس الذين تقوم على خدمتهم بتوفير الفرص المتكافئة وكفالة المشاركة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية وتمكينهم من الوصول إلى الموارد وذلك في إطار السير السليم (للهيئات التشريعية والعملية الانتخابية) من خلال دعم النظم القانونية والقضائية.

وإطار تشريعي الملائم الذي يساعد على توفير نية ملائمة للقطاع الخاص والمجلس المدني وخلق أطر جوارية لهذه الأطراف.

ب/ القطاع الخاص: ذلكم أن عمليات التنمية في وجه تفاعل فيه للنهوض بالمجتمع عامة والمجتمع المحلي خاصة، فهو يعتبر شريك في الإدارة، وهذا ما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله.

كما أنه يستطيع توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة في عمليات التنمية بالشراكة مع المجتمع المحلي أو المجتمع المدني<sup>(1)</sup>. أنه يسمح بالتفاعل والحوار ويؤمن الشفافية على نشر المعلومة وتسهيل الحصول عليها كما يخلق بيئة اقتصادية مستقرة<sup>(2)</sup>.

---

1 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية، 2002، ص201.

2 - حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص96.



إيصال آراءهم إلى ممثليهم خلال الفترات الانتخابية ومساءلة من ينتخبونهم على يتخذونه من القرارات.

لهذا يحتاج الحكم الرشيد إلى وسائل يمكن للمواطنين بواسطتها المشاركة بصفة منتظمة في السياسات.

\* وأنه كلما كانت عملية صنع القرار أكثر شمولاً لجميع الأطراف، كلما كانت القوانين واللوائح والإجراءات الصادر عنها أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين لإخضاع هذه المؤسسات قابلة للمحاسبة والمساءلة.

## 2- حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

يقوم الحكم الرشيد إلى 3 دعومات أساسية:

\* دعامة سياسية: تتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات.

\* دعامة اقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

\* دعامة إدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

كما ينظر له على أنه حالة تعكس تقدم الإدارة وتطويرها، من منطلق إدارة تتجاوب وتستوعب متطلبات المواطنين عن طريق تحقيق الأهداف للشفافية ومسؤولية أمام المواطنين أولاً<sup>(1)</sup>.

## د/ مقومات الحكم الرشيد حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

1- المشاركة.

2- سيادة القانون.

3- الاستجابة.

4- الشفافية.

5- المساواة.

6- الكفاءة والفعالية.

7- المساءلة (الداخلية والخارجية).

<sup>1</sup> - سلوى الشعراوي وآخرون، المرجع السابق، ص 0268.

### 3- أما الحكم الراشد المحلي:

لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد قيام الدولة القطرية والتي ازدادت أعباءها اتجاه المواطنين.

مما يجعل نقل أو تفويض بعض الأعباء أمر لا مفر منه.

فيعرفه: charliek: "الإدارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة كقواعد مشروعة من أجل دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي".

فالإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي، الذي انعقد في ديسمبر 1996 حدد عناصر الحكم الراشد المحلي على النحو التالي:

\*نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية بموجب قانون لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.

\*مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.

\*تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي<sup>(1)</sup>.

### تجربة الحكم الراشد المحلي في الجزائر

ففي إطار إعادة إصلاح والقضاء على الانسداد في قنوات الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن حاولت الجزائر إلى تبني لمبادئ الحكم الراشد المحلي الذي يدعم من قبل الدولة، ذلك أن الاطلاع يتكون من القاعدة لتضمن النتائج.

**1- سيادة القانون:** يظهر هذا المؤشر في مدى استقلالية أجهزة الرقابة عن السلطة التنفيذية، والمساواة المواطنين، حسب المادة 29 من الدستور لكل المواطنين سواسية أمام القانون.

<sup>1</sup> - محي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية، بيروت: المكتبة العصرية للطباعة والنشر، ط2، 2004، ص9، ص10.

---

**2-مكافحة الفساد:** معاقبة مرتكبي جرائم الفساد والسطو على المال العام وتفعيل دور المصدر المدني وقطاع الإعلام.

فهذا الإطار التشريعي الجزائري كان يندرج في جريمة الفساد في قانون العقوبات مثلا في الأمر 66/01/65، إلا أنه قانون 1997/01/11 قانون 01/09 المعدل والمتمم لقانون العقوبات 66/156 بعدها أفرض هذا النض المستقل تماما عن قانون العقوبات وبالنسبة للأمر 97/04 فالمتولي لمنصبه في الإدارة العمدة، أن يصرح بممتلكاته بجرد العقارات والمنقولات التي يحوزها أو أبناؤه داخل أو خارج الوطن، وبعد مغادرة المنصب.

**3-مؤشر المساءلة:** كرس ذلك بداية بدستور 1989، كحرية تأسيس الأحزاب السياسية فالجزائر أنداك في إطار البناء الديمقراطي، الحق في إنشاء جمعيات ذات طابع سياسي وفق دستور 1989، إلا أنه نص عليها صراحة دستور 1996.

وكذلك في نفس هذا الإطار محاولة إعادة بعث دور للمجالس المحلية وأجهزة المحاسبة المالية التي أثبت عجزها طيلة سنوات، وتكرس من خلال تطبيق ال إدارة الإلكترونية.

فبفتح المجال للأحزاب والجمعيات بممارسة دورها الحقيقي عن طريق: المساءلة الداخلية والخارجية، فقد تم استحداث وزارة إصلاح الخدمة العامة التي كانت استجابة لمطالب المجتمع المدني.

فالمساءلة الحقيقية لا تتأتى إلا عن طريق فصل حقيقي لعمل السلطات وعدم تداخلها وإنشاء أجهزة رقابة مستقلة، تعني محاسبة الإدارة ووضعها تحت طائلة المسؤولية من حيث كيفية استعمالها لسلطتها وموارد الشعب بمعنى تحتاج إلى تنافسية القدرة على الاختيار بين كيانات السياسية والاقتصادية من هو الأقدر<sup>(1)</sup>.

صحيح أن الجزائر تصنع قوانين ولوائح تحمي ممارسة هذه المساءلة لكن لماذا إلا أن يجد المواطن نفسه ضائع ما بين القانون والممارسة.

---

<sup>1</sup> - البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لعام 2003، وتحسين التضمينية والمساءلة.

وحتى يجهل أصلا محتوى هذه الموارد (التفريق بين الحق والواجب).

**4-مبدأ المساواة:** وتكرس ذلك من خلال المادة51 من الدستور 1996، وتنص على: "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف دون أي شروط أخرى غير الشروط الأخرى التي يحددها القانون".

**المادة50 تنص:** "لكل مواطن تتوفر فيه الشروط القانونية أن ينتخب وينتخب بالإضافة إلى رفع نسبة المشاركة للمرأة في المجالس المحلية والوطنية وذلك بنسبة30%(1).

**5-في إطار المشاركة:** في محاولة الانتقال من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية وتعزيزها، تضمنها مشروع قانون البلدية والولاية لسنة2013، الذي يلزم المشرع فيها المنتخبين بإبلاغ المواطنين واستشارتهم عبر ممثليهم في منظمات المجتمع المدني في كل الخيارات لا سيما في مجال تنفيذ المشاريع المحلية ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعي.

وتشير المادة16 إلى إمكانية إقامة مجالس بلدية موسعة يشارك فيها المواطنون ويمكن أن تخرج بقرار لكن بعد مصادقة المجلس الشعبي البلدي عليها وكذلك مصادقة الوالي.

فضلا على أنه يحق للمواطن حضور جلسات المجلس الشعبي البلدي، كذلك كرس مبدأ المشاركة المحلية من خلال إعادة النظر في الفواعل التي تشاركها في رسم ترتيب العلاقة باعتبارها قنوات لنقل: انشغالات المواطنين في تخفيف الفجوة القائمة بين الادارة المحلية كما سنت جملة من القوانين التي تدعم انخراط المواطن في هذه الجمعيات.

<sup>1</sup> - مشروع قانون البلدية، أنظر على الرابط: [www.mawazaf\\_dz.com](http://www.mawazaf_dz.com) تاريخ الاطلاع على الموقع: 04/1/2015، على الساعة: 16:38.

## 6- الكفاءة والفعالية:

وهذا من خلال الاستعارة بآليات المستخدمة في القطاع الخاص في إطار التسيير العمومي الجديد والتشديد على أنظمة المحاسبة وضرورة توفر المعلومات وإباحتها للجميع وضمان قنوات التي ينتقل هذه المعلومة دون أن تسوء أو تتحرف من خلال اشراك حقيقي للفواعل الثلاث وتقوم علاقة شراكة حقيقية، وليس إقصاء أو محاولة احتواء في إطار صنع قرارات ذات أبعاد أفقية إلا أنه في إحصائيات تخص المجال الاقتصادي في الجزائر في المرتبة 153 لعام 2014 بالمقارنة بالنسبة 2013 كانت تحتل المرتبة 151، وهذا ما يعكس واقع الاقتصاد المحلي للبلدية الجزائرية كجزء من التنمية الشاملة<sup>(1)</sup>.

## 7- الاستجابة:

كذلك في إطار إدماج ذوي الدخل المنخفض والفئات المهمشة للمجتمع المحلي، تم استحداث قانون 2002(الخاص بالمعوقين)، وقانون 2005 وزيادة عمل الجمعيات المعتمدة النشاطات على المستوى الوطني والمحلي، كما تم وضع تحت تصرف الأشخاص المكفوفين استثمارات إدارية ووثائق مكتوبة بخط البراي وكتاب الضبط في لغة الاشارات مع الصم والبكم. كذلك سياسية تسهيل الحصول على القروض خاصة(الصغيرة والمتوسطة)، وسياسات عقود ما قبل التشغيل بغض النظر عن السلبات هذه السياسات كذلك برنامج السكن(كبرنامج السكنات الاجتماعية 1998، وتسهيل القروض فيما يخص أهداف:

50% من ميزانية الدولة.

40% من القروض البنكية.

10% من مساهمة المستفيد.

كذلك عرف الريف الجزائري في إطار السكن التطوري في الفترة الممتدة من (1995 إلى 200). كذلك برنامج AADL: الذي هو عبارة عن عملية البيع عن طريق الإيجار للوكالة الوطنية.

## 8- الشفافية:

<sup>1</sup> - تصنيف منتدى الاقتصاد العالمي للجزائريين في تقرير التنافسية الدولية(2014، 2015).

وذلك يكون إلا عن طريق توفير بنك المعلومات على مستوى البلدية أو الولاية بإنشاء بنك المعلومات وحماية هذه المعلومات وذلك عن طريق استخدام خط (1100)، ونظم تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طرق تطبيق نظم الإدارة الالكترونية باعتبارها أداة فعالة تكفل هذا المبدأ حتى توفر للمواطن المعلومة سواء في طلب الخدمة أو في مساءلة(البلدية، الولاية)<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في اصلاح عملية الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية و المواطن

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعرفها البنك الدولي: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الأعمال وتمكنهم من معلومات بها يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وإعطاء الفرص للمواطنين للمشاركة في كافة المراحل العلمية والسياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".

وكذلك تعرف على أنها: "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمة العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثلة للوقت والجهد والمال، فهي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق الخدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات من خلال استغلال أمثلة: لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المالية والبشرية في إطار إلكتروني"<sup>(2)</sup>.

1 - الجريدة الرسمية رقم 41، جوان 1998، ص16.

2 - مقال عبد الرحمان تيشوري، مفهوم عناصر توجهات الأنترنيت والإدارة، جريدة المتمدن، العدد: 1418، تاريخ نشر المقال: 2006/02/01. على الساعة 8:42، تاريخ الاطلاع على الموقع 2015/05/10 على الساعة 10:48، على الرابط: [www.alhewar.org/debat](http://www.alhewar.org/debat)



---

فالإدارة الإلكترونية ليست بديلة للحكومة الالكترونية، ولا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

إن إدارة الإدارة الالكترونية هي: إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات متابعة الآتية:

\* إدارة بلا مكان وبلا زمان.

\* إدارة مرنة.

\* إدارة عن بعد: حفظ الوثائق والأعمال إلكترونياً.

\* اعتماد دليل اتصال داخلي.

\* الديناميكية.

\* نقل صلاحيات المحاسبة والمراقبة المديرين إلى المواطنين<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

### أولاً: البنية التحتية

هي البنية شبكة حديثة من الاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل، ونقل المعلومات بين مستويات من جهة وبينها وبين المواطن من جهة أخرى.

ثانياً: توافر الوسائل الإلكترونية.

ثالثاً: تدريب وبناء القدرات.

رابعاً: توافر إدارة سياسية.

خامساً: توفر ميزانية تكفل هذا التطبيق لهذا المشروع.

سادساً: وجود التشريعات ونصوص قانونية التي تسهل وتضفي عليها المشروعية.

سابعاً: توفير الأمن المعلومات لحماية المعلومات الوطنية والشخصية لحماية الأرشيف الإلكتروني<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> - على حسين باكير، الإدارة الإلكترونية، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23: 2006، تاريخ نشر المقال: 2006/08/01

تاريخ الإطلاع على الموقع 2015/05/10، على الساعة 13:35 على الرابط: [www.sabilnet.com](http://www.sabilnet.com)

<sup>2</sup> - عبد الرحمان تيشوري، المرجع السابق.

---

إن مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر يتم دون أن يطرح عدد من الأسئلة، أين نحن من تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول الرقمي.

لماذا المواطن الجزائري لا يمكن أن يضع ثقة في الإدارة وفي هذا الإطار تم تخصيص مبالغ كبيرة تخص (الإدارة المحلية، الأمن الوطني والحماية المدنية والعدالة والتجارة)، من أجل استعادة المصداقية في الخدمة العامة.

### 1- الاجراءات المتبعة من قبل الإدارة العامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

ففي إطار تطبيق هذا المشروع الإدارة الالكترونية(2010، 2015) 25 ألف مليون دولار، وهي تكلفة مخصصة للتجهيزات.

1500 تقني من خرجي الجامعات لبعث مركز وطني للبيانات وتجنيد عمل الدوائر، الذي هدفه توقيف العمل لجواز السفر القديم.

\*تحديد مواعيد استقبال الطلبات في قائمة خاصة تسلم كل صباح إلى أعوان الاستقبال.

\*تقنية الهاتف(البريد الصوتي)<sup>(1)</sup>.

\*تدعيم مشروع الإدارة الإلكترونية أطلقت استراتيجية الجزائر الإلكترونية(2009،2013)، وفتح المواطن الإلكترونية وتقديم الخدمات عندئذ.

خصص غلاف تكميلي بقيمة 140 دج لوزارة الإعلام والاتصال الذي دعمه المخطط الخماسي للتنمية(2010،2014)<sup>(2)</sup>.

كذلك تم استحداث وزارة خاصة بإصلاح الخدمة العامة وهي لجنة وزارية مسؤولة عن مراجعة النصوص القانونية المعينة بتنظيم الخدمة العامة.

---

<sup>1</sup> - نوال ع، مقال بعنوان، تحضير لمشروع الإدارة الإلكترونية، نشر المقال يوم: 2010/01/03، تاريخ الاطلاع على

الموقع 2015/05/10 أنظر على الموقع: [www.dgazaitess.com](http://www.dgazaitess.com)

<sup>2</sup> - عبد العظيم صغير، الحكومة الإلكترونية في الجزائر- دراسة في إمكانية التطبيق - ، جامعة محمد خيضر

---

كذلك الهدف من إنشاء مرصد الذي نشأ 2014 تحسين الخدمة العامة في المناطق المعزولة، وذلك باشراف ممثلي المجتمع كتحقيق الوثائق الإدارية والمصادقة على الوثائق الإدارية، تقليص حجم الوثائق المطلوبة، مسابقات الوظيف العمومي.

---

هذه الوزارة يترأسها الوزير إصلاح الخدمة العامة ولم إحداثها كاستجابة لمطالب المجتمع المدني في إطار مكافحة الفساد الإداري الذي يدفع ضريبة المواطن، فخصص ميزانية تقدر بـ 58 مليار دينار: خصوصاً التعزيز وسائل المراقبة وتنظيم العمل، هذه الوزارة اتخاذ التدابير اللازمة في إطار تنفيذ خطة فعالة لتقديم خدمة أفضل وتنفيذ استراتيجية جديدة حول تعريف احتياجات المواطن<sup>(130)</sup>.

ودائماً في إيجاد الثغرات التي تؤدي إلى انسداد قنوات بين الإدارة والمواطن تم ارساء وظيفة الوسيط الإداري على مستوى الولايات، حيث يقوم باستقبال تظلمات المواطنين.

فالوسيط يعين بقرار من الوالي من بين موظفين في الديوان، وملزم أن يقدم جدولاً في

شهر مقسم إلى 3 أقسام:

**القسم الأول:** يحمل المشاكل التي تم حلها.

**القسم الثاني:** يضم المشاكل التي لا يستطيع حلها.

**القسم الثالث:** تسجيل الملفات التي بقيت بدون حل.

كذلك فيما يخص الموظف، وضعت برامج تدريبية لتأهيله وعن طريق تنظيم تكوينية

لفائدة أعوان الاستقبال.

---

<sup>130</sup> – l'amélioration du service public, préoccupation central des pouvoirs publics, jeudi 13 mars, 12.38, Le voir de cite.le22/04/2015 à 00.52h

## الفرع الثالث: البلدية الإلكترونية في الجزائر

كان أول تجربة للبلدية الإلكترونية في الجزائر يوم 2011/03/14 بملحقة الإدارية لحي 500مسكن بولاية باتنة المتمركزة على أساس التكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي مكنت من إعداد وتسليم الوثائق في ثواني، شهادة الحالة المدنية S12 على مستوى الشباك الإلكتروني، وذلك دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي.

\*إلغاء إلزامية المصادقة على الوثائق.

\*كذلك يمكن إنشاء بنك المعلومات على ضوء عرائض المواطنين واقتراحاتهم التي ساعدت المسؤولين في ترتيب الحاجات حسب الأولويات.

فضلا على قاعدة المعلومات يتمك متابعة مشاكل المواطن في مختلف المجالات من أجل المعالجة من جهة ومن أجل مراقبة السلطات المحلية في أداء واجبها في إطار تعزيز الديمقراطية التشاركية.

كما أصدرت وثائق أخرى (شهادة الوفاة، عقد الزواج وفقا لنفس الشروط) وتقوم ملحقة الحالة المدنية بشبكة الأنترنت ثم ربطها بكل المكاتب الفرعية التابعة لها بواسطة شبكة محلية داخل المدينة ثم تعميم العملية ككل على باقي بلديات الولاية.

كذلك فيما يخص المعلومات التي يطلبها المواطن بخصوص تكوين الملفات فيتم الرد عليها عن طريق التسجيل الصوتي الذي يشغل على مدار 24 ساعة<sup>(131)</sup>.

---

# الفصل الثالث

---



## تقديم :

قمنا في الجانب التطبيقي باختيار ميدان الدراسة في بلدية هليوبوليس بولاية قالمة، وهذا طبعا لأن البلدية هي من الإدارة المحلية الجزائرية وهي أكثر مؤسسة اتصالا وتعاملا مع المواطنين، خاصة وأن معظم الوثائق الإدارية تستخرج من البلدية، كذلك على اعتبار أن البلدية هي الوحدة المحلية الأقرب للمواطن.

فالدراسة الميدانية لبلدية هليوبوليس بولاية قالمة ستزيدنا أكبر قدر من المعلومات الواقعية المجسدة والوقوف على واقع الإتصال بين الإدارة الجزائرية المحلية والمواطن الجزائري من خلال هذه البلدية التي اتخذناها نموذجا في الإدارة المحلية الجزائرية.

## المبحث الأول: مدخل عام لبلدية هليوبوليس

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية هليوبوليس

#### التسمية:

أطلق على البلدية تسمية هليوبوليس، وهو إسم يوناني يعني البلدية التي لا تغيب عنها الشمس.

#### التاريخ والنشأة:

أنشئت البلدية بموجب مرسوم مؤرخ في 10 ديسمبر 1868، ويرتبط تاريخ بلدية هليوبوليس بتاريخ مدينة قالمة، فلا ريب أن إنسان ما قبل التاريخ كان قد استغل ثروتها المتنوعة، غير أن الفترة الواضحة هي العصر البونيقي، حيث وجدت بمنطقة حمام برادع بقايا أثرية، وهذا يبين أهمية المنطقة الفلاحية، حيث أن إسم بعل ما وال متداول بالمنطقة في عبارة بعلي التي تطلق على الإنتاج الفلاحي الذي يسقى بمياه المطر فيقال (خضرة بعلية)، كما تواصل هذا النشاط خلال العهد النوميدي، وفي عهد الإحتلال الروماني خضعت المنطقة للرومان واستغلت زراعيًا كما يبدو ذلك واضحًا من خلال البقايا الأثرية للمزارع وكذا المسبح الأثري الروماني بحمام برادع، أما في العهد البيزنطي فيبدو أن المنطقة أهملت وتعرضت عمارتها للتخريب خاصة من قبل الوندال الذين مروا بالمنطقة، وفي العصر الإسلامي لم يبق بالمنطقة أي أثر مادي أو كتابي، يعتقد البعض أن آثار (البنية) بمنطقة وادي المنجل تعود إلى هذا العصر غير أن ذلك لم تثبته الدراسات.

أما في العصر الإستعماري الفرنسي فقد خضعت منطقة هليوبوليس للاحتلال في الفترة نفسها التي احتلت فيها قالمة بين 1834 و1837 ويظهر أن قرية هليوبوليس آنذاك قد بنيت في إطار مشروع استيطاني في عهد بيجو في الأربعينيات من القرن الماضي، حيث يذكر فون مالياستان الذي زار المنطقة في بداية التسعينات: (والى جانب هذا أقام المستوطنون عددا من المزارع الفلاحية مثل مزرعة فيرو ولافي سابقا وبوجو وطوما وكوتي وغيرها).



هذا ولم يتخلف سكان هليوبوليس عن ركب الحرية، لذلك انخرطوا في الحركة الوطنية ونشطوا ضمن تيارها التحرري وكانت لهم خلية الأحباب والحرية والبيان منذ 1945.

## المطلب الثاني: بطاقة تقنية لبلدية هليوبوليس

### الموقع الجغرافي

تقع بلدية هليوبوليس شمال مدينة قالمة بمنطقة تجمع بين الجبال والسهول والتلال والأودية مثل وادي سيبوس وحمام أولاد علي وحمام برادع، يحدها شمالا بلديتا بوعاتي محمود والنشماية، جنوبا بلدية قالمة وبلخير وشرقا بلدية قلعة بو الصبع وغربا بلدية الفجوج<sup>(132)</sup>.

• المنطقة كم<sup>2</sup> (76,87 كم<sup>2</sup>)

• الكثافة كم<sup>2</sup> (368 كم<sup>2</sup>)

### السكان

عدد السكان في: 2013/12/31 = 28.281

المركز الإداري للمدينة: 25.361

التكتل الثانوي: 02 عدد السكان 2.246

حمام أولاد علي: 1.409

حمام برادع: 837

منطقة قليلة السكان: 675

السكان	السكان المكتل	السكان المتفرق
89,67	7,94	2,39

الأنشطة الاقتصادية الرئيسية

1- الزراعة: المساحة الفلاحية المخدومة (هكتار) 7138 بما فيها عدد المساحة الضرورية (هكتار) 7067 وبما فيها عدد المساحة المسقية 755.

2- المراعي: (هكتار) 794.

3- الأراضي غير المنتجة (هكتار) 257.

4- المنطقة الغابية: (هكتار) 2020.

### الإستغلال الزراعي

- عدد المستثمرات الجماعية / 16 منطقة (هكتار) 1165.

- عدد المستثمرات الفردية / 136 منطقة (هكتار) 909.

- عدد عقود الإمتياز / 19 منطقة (هكتار) 142.

- عدد المستثمرات التابعة / 145 منطقة (هكتار) 2902.

### المنتجات الزراعية

	المساحة المزروعة (هكتار)	الإنتاج (القنطار)
حبوب	1600	49610
علف	270	58000
بقول	170	1200
زيتون	194	4656
أشجار	140	18105

### الماشية (عدد الرؤوس)

- أغنام: 5165

- أبقار: 2095

- ماعز: 470

- خيول: 20

### الري والموارد المائية:

- درجة التموين بالمياه الصالحة للشرب 96 بالمائة

- 
- ضخ المتوسط (لتر/ يوم لكل مواطن) 109
  - الصرف الصحي 97 بالمائة.

### الطرق

- طريق وطني: 11,6 كلم
- طريق ولائي: 26,6 كلم
- طرق بلدية: 5,8 كلم

### البنية التحتية الإجتماعية والثقافية

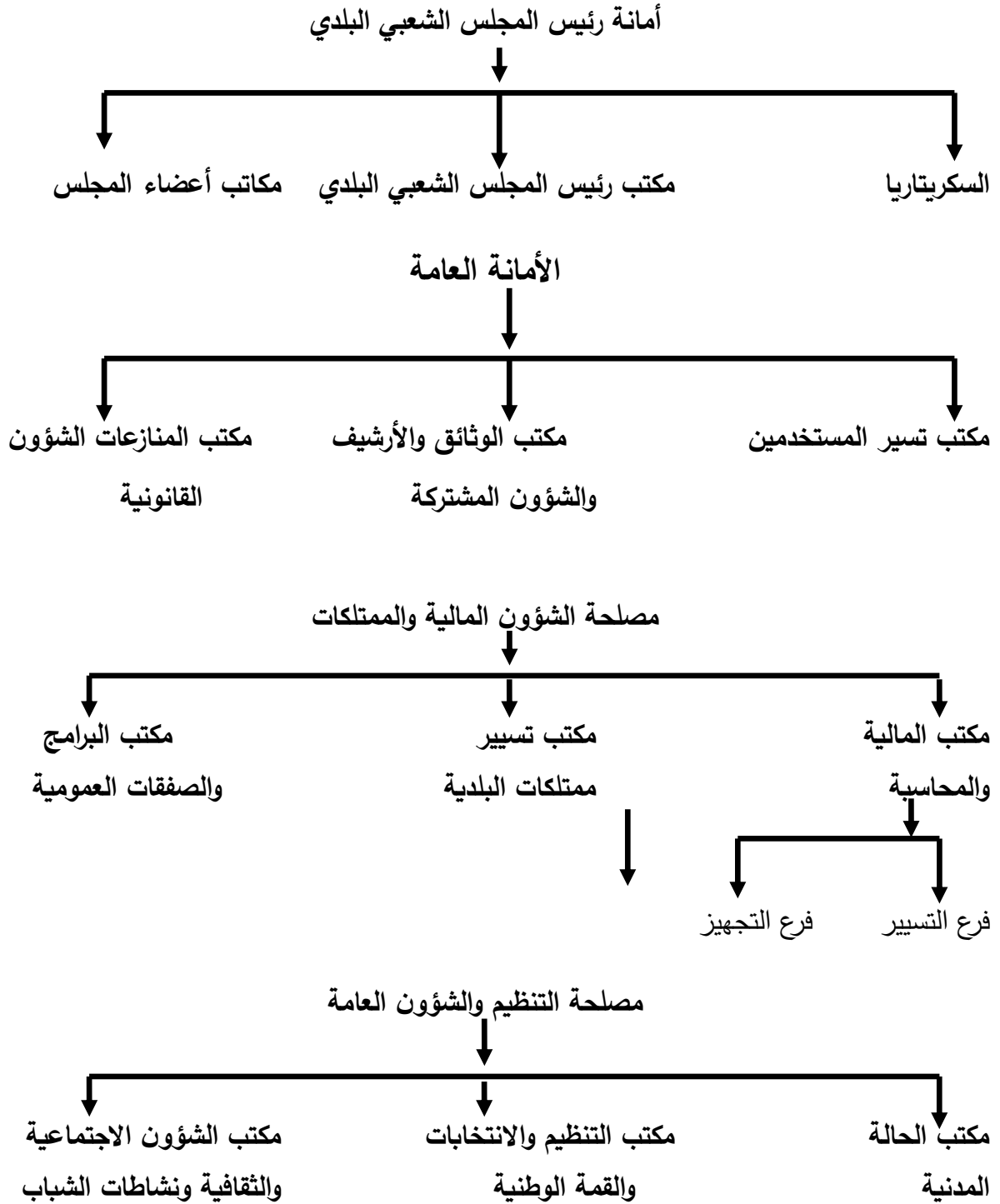
- أ- التعليم: (سنة الدراسة 2014/2015)
- عدد المدارس الإبتدائية 12
- عدد الأقسام 103
- عدد التلاميذ 3030 بما فيها ..... إناث
- عدد شغل التلاميذ في الأقسام 29
- عدد المطاعم الشاغلة 09
- مجموع المتدرسين (6-15 سنة) 91 بالمائة
- مجموع المتدرسين (6-15 سنة) إناث 89 بالمائة
- عدد الإكماليات 04 (64 قسم)
- عدد التلاميذ 1863 بما فيها 923 إناث
- عدد الثانويات 02 (47 قسم)
- عدد التلاميذ 1226 بما فيها 771 إناث
- عدد شغل التلاميذ في كل قسم 26.

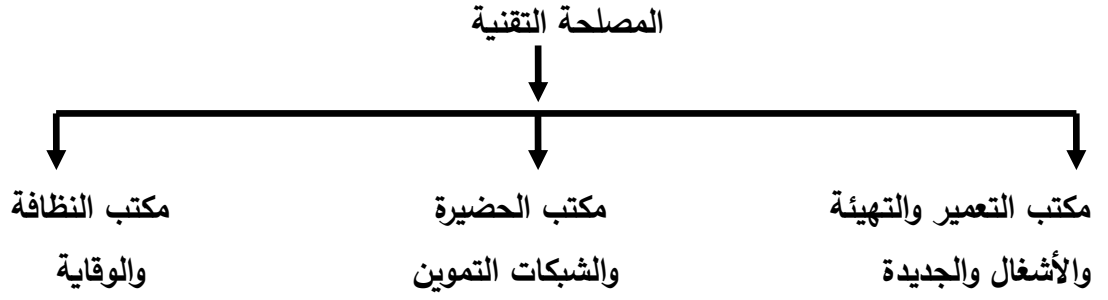
### ب- الصحة

- مستشفيات /
- مستوصف 01
- صيادلة 07
- عيادة في الطب الخاص /
- عيادة في الطب العام 03

- 
- عيادة في طب الأسنان 03
  - ت- التكوين المهني**
  - عدد مراكز التكوين المهني 01
  - عدد المتربصين 92
  - عدد الأشخاص في فترة التعلم 82
  - عدد المرفقين /
  - ث- الشباب والرياضة**
  - دار الشباب 01
  - مسكن الشباب 01
  - مركز ثقافي 01
  - مركز ثقافي إسلامي /
  - قاعة متنوعة /
  - قاعة متخصصة 01
  - ملعب كرة قدم 01
  - أرضية للرياضة 01
  - مركب رياضي جوازي 01
  - ج- البريد والاتصال**
  - عدد وصفات الممارسة الكاملة 01
  - عدد وصفات عائدات التوزيع /
  - عدد المنخرطين في الهاتف 2304
  - ح- الكهرباء وغاز المدينة**
  - معدل الكهرباء 98 بالمائة
  - معدل الربط بغاز المدينة 80,4 بالمائة

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية هليوبوليس





المصدر: مداولة رقم 998 بتاريخ 1998/09/08 بلدية هيليوبوليس ولاية قالمة

إن الهيكل التنظيمي للبلدية أهمية بالغة خاصة وأنه أداة فعالة في تحديد الصلاحيات الجوهرية للمصالح البلدية مما يخول لها إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه تنسيقا وتكاملا.

### المبحث الثاني: وسائل الاتصال بين بلدية هيليوبوليس و المواطنين:

ان ادارة بلدية هيليوبوليس تسعى للتقرب من المواطنين و تحسين علاقتها معهم وهنا يكون عليها ان تجد الوسائل التي تربط بين هذه الرغبة او الحاجة وبين الحاجات الاخرى للمواطنين ومثل هذه الحاجات و الرغبات يتم الربط بينها عن طريق الاتصالات الفعالة بين الطرفين

وفي هذا المبحث سنحاول ان نقف على اهم الوسائل الاتصالية التي توفرها بلدية هيليوبوليس مع مواطنيها و تقديم افضل الخدمات

### المطلب الاول : وسائل اتصال بلدية هيليوبوليس مع المواطنين

- **الهاتف:** تضع بلدية هيليوبوليس رقم خاص بالبلدية "037134345" عبر هذا الرقم تستقبل البلدية كل المكالمات المواطنين ومع الادارات كذلك البلدية تضع رقم اخضر لاستقبال انشغالات و شكاوي المواطنين هذا من شأنه ان يدعم العلاقة بين الادارة و المواطن وزيادة ثقة المواطن بادارة بلديته.

**الشاشة الالكترونية:** بلدية هيليوبوليس تضع شاشة الكترونية فوق مقر البلدية وذلك بغية تزويد المواطن بالمعلومات الازمة وكل ما يخصهم عبر هذه الشاشة كذلك رغبة من بلدية هيليوبوليس لمواكبة التطورات التكنولوجية.

كذلك البلدية تضع شاشة الكترونية داخل شبابيك مصالح الحالة المدنية الذي يوضح الوثائق المستخرجة ويبين كذلك المصالح الموجودة بالبلدية و ارقام الهاتف الخاصة بالبلدية بما فيها الرقم الاخضر

\_ **سجل الشكاوي والاقتراحات:** تضع البلدية تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم و شكاويهم وهذا السجل موضوع داخل البلدية ويسهل لأي مواطن الحصول عليه والكتابة فيه

\_ **ايام الاستقبال:** يضع رئيس المجلس الشعبي البلدي ايام لاستقبال المواطنين يوم الثلاثاء من كل اسبوع وذلك بغية الانصات لانشغالاتهم و شكاويهم و الوقوف على اهم المشاكل التي تواجه المواطن بالبلدية

\_ **اعلانات حائطية:** البلدية تتصل مع موطنها وتعلمهم عبر الاعلانات الحائطية الموجودة امام الباب الخارجي للبلدية و في مختلف المصالح و ذلك بغية اعلام المواطنين بكل المستجدات<sup>133</sup>

\_ **لجان الاحياء:** ان لجان الاحياء تلعب دور الوسيط بين المواطن وادارة البلدية وذلك من خلال الاجتماعات التي تقوم بها مع رؤساء الاحياء بغية الوقوف على انشغالات المواطنين و اشراكهم من خلال ابداء آرائهم بكل الامور المتعلقة بالتنمية

### **المطلب الثاني: تحسين الخدمة ببلدية هيليوبوليس**

- تقليص عدد وثائق الحالة المدنية إلى 14 وثيقة وتمديد مدة صلاحيتها إلى 10 سنوات
- 10 أبريل 2010م شرعت بلدية هيليوبوليس في استخراج شهادة الميلاد 12 الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية حيث يتم حاليا استخراج 150 شهادة يوميا.

<sup>133</sup> مقابلة اجريت مع السيد فرطاس بشير، الامين العام لبلدية هيليوبوليس ، بتاريخ 2015/04/09

- 
- في نفس السياق انطلقت البلدية في عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية بحيث بعد عملية المسح والحجز وفي تاريخ 05 ماي 2013م تم استخراج شهادة الميلاد 12 عن طريق الإعلام الآلي و ذلك بمعدل 300 شهادة يوميا.
  - في 16 فيفري 2014م انطلقت البلدية في العمل السجل الوطني الأوتوماتيكي حيث أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الميلاد الأصلية ( 12 ح م) من بلدية الإقامة دون عناء التنقل إلى مكان ازدياده بمعدل 300 شهادة يوميا.
  - استخراج شهادة الميلاد 12 الخاصة بجواز السفر عبر السجل الوطني الأوتوماتيكي وذلك بمعدل 30 إلى 40 شهادة ميلاد 12 خ يوميا.
  - في ماي 2014 شرعت البلدية في عملية حجز عقود الزواج والوفاة ليتم في يوم 04 سبتمبر 2014 استخراج عقد الوفاة عن طريق الإعلام الآلي عبر السجل الوطني الأوتوماتيكي وذلك بمعدل 200 عقد زواج ومن 150 إلى 200 شهادة وفاة يوميا.
  - وبهدف تقريب الإدارة من المواطن أكثر تعمل بلدية هيليوبوليس حاليا على ربط مقر البلدية مع ملحقاتها الإدارية عبر شبكة الألياف البصرية ليتمكن المواطن من استخراج وثائق الحالة المدنية كلها من أي ملحقة إدارية.
  - في إطار معالجة البيانات الهامشية وإدخالها على سجلات الحالة المدنية وحجزها ومسحها، تم تزويد مصلحة الحالة المدنية بجهاز فكس لإرسال واستقبال إشعارات الزواج والوفيات، وفي نفس السياق انطلقت البلدية يوم 21 ديسمبر 2014م في عملية معالجة 27000 بيان زواج و 3800 بيان وفاة<sup>134</sup>

## المبحث الثالث: تقديم عام للدراسة الميدانية

### المطلب الأول: مراحل الدراسة الميدانية



---

بعد الإستفادة من الجزء النظري تم إجراء المراحل الخاصة لدراسة واقع الإتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن باستخدام مجموعة من الأدوات التي تمكننا من جمع المعلومات حول الموضوع، ويمكن إبراز ذلك من خلال المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** اعتمدنا في هذه المرحلة على الملاحظة، فهي أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، وهذا لأنها تتيح المجال لنا وتمكننا من ملاحظة سلوك المبحوثين وعلاقاتهم وتفاعلهم في أجواء العمل الطبيعية غير المصطنعة، حيث قمنا بملاحظة سلوك المواطنين والموظفين وتعاملهم مع بعض.

استفدنا من الملاحظة انطلاقا من الزيارة الأولى لبلدية هليوبوليس، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات الداخلية للبلدية بمختلف أقسامها والديكور الداخلي والمظهر العام للموظفين وملاحظة طريقة تعاملهم مع المواطن.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة اعتمدنا على المقابلة، حيث قمنا بمقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي السيد: فنيديس، ومن ثم وجهنا لمقابلة الكاتب العام للبلدية السيد: فرطاس بشير، وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تساعدنا على دراسة واقع الإتصال بين الإدارة والمواطن، وبعدها قمنا باختيار عينة عشوائية من مختلف الإداريين والعمال، كذلك مجموعة من المواطنين وقدمنا لهم مجموعة من الأسئلة المجهزة في شكل استبيان والتي المراد منه جمع المعلومات والبيانات عن الموضوع.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قمنا بفرز البيانات الإحصائية، وذلك بتدوينها في جداول حتى تسهل علينا عملية التحليل والتقييم.

## المطلب الثاني: تفرغ وعرض نتائج الإستبيانات

### تفرغ وعرض نتائج الإستبيان المتعلقة بموظفي بلدية هليوبوليس

سنبدأ بتفرغ نتائج الاستبيان، وسنبدأ بالبيانات الخاصة بالموظفين الذين يشكلون عينة

الدراسة وشملت 36 موظفا

الجدول رقم ( 02 ) يوضح جنس أفراد العينة

النسبة %	العدد	الجنس
17%	06	ذكر
83%	30	أنثى
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن عينة المبحوثين من العمال الإناث أكثر من

الرجال، حيث أن نسبة الإناث 83% وتبقى نسبة الذكور 17%.

الجدول رقم ( 03 ) يوضح سن أفراد العينة

النسبة %	العدد	السن
17%	06	أقل من 30 سنة
78%	28	من 30 إلى 50 سنة
5%	02	أكثر من 50 سنة
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن عينة المبحوثين من فئة نشيطة على اعتبار السن،

حيث أن أغلبية الموظفين في البلدية هم من 30 إلى 50 سنة بنسبة 78% من المجموع الكلي،

أما الفئة الشبانية حديثة العمل بالبلدية أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 17%، أما الفئات

العمرية الكبيرة التي تجاوزت سن 50 القريبة إلى سن التقاعد والأقدمية فهي تمثل نسبة 5%.

الجدول رقم (04) يوضح المستوى الدراسي لعينة المبحوثين

النسبة %	العدد	المستوى الدراسي
11%	04	متوسط
14%	14	ثانوي
50%	18	جامعي
100%	36	المجموع

من خلال الجدول والسؤال المطروح حول المنصب الذي يشغله أفراد العينة يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله أفراد العينة، إذ أن أغلب المستجوبين هم رؤساء مصالح وبين متصرفين ومتصرفين رئيسيين ذوي مستوى جامعي بنسبة 50% من المجموع الكلي، بالإضافة إلى ملحقين إداريين وتقنيين سامين وأعاون إدارة رئيسيين ذوي مستوى ثانوي بنسبة 14%، كذلك هناك حارس وسائق وعون استقبال ذوي مستوى متوسط بنسبة 11%.

وبالتالي فأفراد العينة تمس جميع مستويات الموظفين والعمال داخل البلدية، بالإضافة إلى اختلاف في مستواهم التعليمي.

جدول رقم (05) يوضح اهتمام الموظفين بالإتصال

النسبة%	التكرار	الإختيارات
78%	28	كبير
22%	08	متوسط
	00	ضعيف
100%	36	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن عينة المبحوثين من الموظفين يولون اهتماما كبيرا للإتصال وذلك بنسبة 78%، أما المجيبون بالاهتمام متوسط فكانت بنسبة 22%، من هنا يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يولون انقساما كبيرا للإتصال.

جدول رقم (06) يوضح كيفية اتصال البلدية بموظفيها

النسبة %	التكرار	الوسائل
43%	30	مقابلات شخصية
9%	06	مجلة حائطية
15%	11	تقارير دورية
17%	12	اجتماعات
9%	06	سجل الشكاوى والإقتراحات
6%	14	الخطابات والندوات
1%	01	اللجان التنظيمية
100%	80	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول اتضح لنا أن هناك وسائل كثيرة تعتمد عليها البلدية للإتصال بموظفيها، حيث أن أغلب أفراد العينة أجابوا على المقابلات الشخصية كأكثر أداة تتصل بها البلدية بموظفيها بنسبة 49%، كذلك الإجتماعات التي جاءت بنسبة 17% والتقارير الدورية 15%، كل هذه الوسائل تتصل بها البلدية بموظفيها وهذا من شأنه أن يساهم في عملية التواصل بين الإدارة العليا والموظفين بما يسهم في إعطاء خدمة جيدة للمواطن.

جدول رقم (07) يبين هل هناك توزيع واسع للمعلومات؟.

النسبة %	التكرار	الإختيارات
31%	11	نعم
22%	08	لا
47%	17	أحيانا
100%	36	المجموع

جدول رقم ( 08 ) يوضح اطلاع الموظفين على ما يجري في البلدية

النسبة%	التكرار	الإختيارات
42%	15	نعم
25%	09	لا
33%	12	أحيانا
100%	36	المجموع

من خلال الجدولين السابقين اتضح لنا أن أغلبية العينة من الموظفين أحيانا ما يكونون مطلعين على ما يجري داخل البلدية وذلك بنسبة 42%، الذين أجابوا بنعم و33% الذين أجابوا بأحيانا، أما المجيبون بلا فهي نسبة قليلة 25% والسبب يكمن في الموظف في حد ذاته حيث لا يبالي بما يجري داخل البلدية ولا يهمله الأمر.

كذلك يمكن أن نرجعه إلى سبب آخر وهو أنه لا يوجد توزيع واسع للمعلومات داخل البلدية، حيث يقتصر الأمر إلا على رؤساء المصالح وقمة الهرم الإداري.

جدول رقم ( 09 ) يبين علاقة الموظف مع إدارته

النسبة%	التكرار	الإختيارات
67%	24	جيدة
25%	09	متوسطة
08%	03	ضعيفة
100%	36	المجموع

من خلال الجدول اتضح أن هناك علاقة جيدة تربط الموظف مع إدارته في البلدية حيث كانت النسبة 67% من المجموع الكلي، وهذا ما يوحي لنا أن مسؤولوا البلدية يتعاملون مع الموظفين بكل أريحية في إطار الأخوة والتعاون بينهم والموظفون.

أما العينة التي أجابت بوجود علاقة ضعيفة كانت نسبة ضعيفة جدا يمكن إرجاع السبب إلى مشاكل شخصية إلا.

جدول رقم ( 10 ) يبين ملائمة ظروف العمل داخل البلدية

النسبة%	التكرار	الإختيارات
56%	20	نعم
05%	02	لا
28%	10	أحيانا
11%	04	لا أدري
100%	36	المجموع

من خلال الجدول تتضح لنا أن أفراد العينة أجابوا بأن ظروف العمل ملائمة وذلك بأغلبية حيث مثلت نسبة 56% من المجموع الكلي، في المقابل الذين أجابوا بلا هي فئة صغيرة جدا مثلت بـ 05% فقط وهذا راجع ممكن إلى مشاكل شخصية تخص الموظف في حد ذاته. من هنا يتضح أن بيئة وظروف العمل ملائمة داخل البلدية، أما الذين أجابوا بلا كذلك ذكروا بعض الأسباب وراء ذلك، هناك من أرجعها إلى القانون الذي يعرقل السير الحسن للمرفق ويضغط على الموظف دون مراعاة الجوانب الأخرى، وهناك من أرجع السبب إلى نقص في التسيير والرقابة، كذلك سوء التنظيم، هناك كذلك من أرجع السبب إلى المسؤول غير الكفاء في التسيير.

جدول رقم ( 11 ) يوضح إذا كان هناك اتصال بمسؤولي البلدية

النسبة%	التكرار	الإختيارات
58%	21	نعم
31%	11	لا
11%	04	أحيانا
100%	36	المجموع

جدول رقم ( 12 ) يوضح الوسائل الإتصالية بين المسؤولين والموظفين داخل البلدية

النسبة%	التكرار	الإختيارات
71%	20	المقابلات

الهاتف	08	%29
رسالة مكتوبة	00	%00
البريد الإلكتروني	00	%00
فاكس	00	%00
المجموع	28	%100

من خلال الجدولين السابقين اتضح أن هناك اتصال بين الموظفين ومسؤولي البلدية وذلك بنسبة 58% وهناك من أجابوا بأحيانا بنسبة 31% وذلك لأن الإتصال بينهم وبين المسؤولين ليس بطريقة مستمرة وإنما أحيانا، أما في الوسائل التي يستخدمها أفراد العينة في الإتصال مع مسؤولي البلدية تمثلت في مقابلة بنسبة 71% حيث أن أغلبية أفراد العينة يستخدمونها في الإتصال بالمسؤولين، كذلك الهاتف بنسبة 29%.

جدول رقم ( 13 ) يوضح إذا كان الموظفون يتلقون تكويناً في عملهم

الخيارات	التكرار	النسبة%
نعم	04	%11
لا	32	%89
المجموع	36	%100

جدول رقم ( 14 ) يوضح إذا كان الموظفون يتلقون تكويناً في مجال حسن استقبال المواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
08%	03	نعم
92%	33	لا
100%	36	المجموع

من خلال الجدولين السابقين اتضح لنا أن معظم أفراد العينة لا يتلقون تكويناً في مجال العمل أو في مجال استقبال المواطنين وذلك بنسبة 92%، أما عن المجيبين بنعم فتمثلت النسبة في 08% وهذا طبعاً ما أهملته إدارة البلدية والدولة بصفة عامة في تكوين الموظفين في مجال استقبال المواطنين وتقديم الخدمات وهذا ما يؤدي حتماً إلى تدني مستوى الخدمات في المرفق العام وتذبذب العلاقة بين الإدارة و المواطن.

جدول رقم ( 15 ) يمثل إذا كان موظفو البلدية يقدمون خدمات للمواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
89%	32	نعم
03%	01	لا
08%	03	أحياناً
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يقومون في عملهم بتقديم خدمات للمواطنين بنسبة 89% في مختلف المصالح داخل البلدية، أما نسبة المجيبين بلا فهي 3% نسبة صغيرة جداً.



جدول رقم(16) يوضح إذا كانت تواجه الموظفين مشاكل في معاملاتهم مع المواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
08%	03	نعم دائما
31%	11	لا
61%	22	أحيانا
100%	36	المجموع

يبين هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يواجهون أحيانا مشاكل مع المواطنين أثناء تأدية مهامهم وذلك بنسبة 61%، أما الذين أجابوا بأنه يوجد دائما مشاكل في تعاملهم مع المواطنين بنسبة 08% وأرجعوا أسباب ذلك إلى صعوبة تفهم المواطنين لمختلف القرارات وعدم فهمهم بالقانون العام للبلدية، كذلك صعوبة تقبل المواطن للأوامر واللوائح التنظيمية، وأجمعوا جميعهم على أن الأسباب الرئيسية وراء ذلك هي العقلية للمواطن الذي يؤمن مسبقا بأن الإدارة هي عدوة له وأنها لا توفي حاجياته.

جدول رقم ( 17 ) يوضح إن كانت علاقة الموظفين مع المواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
67%	24	جيدة
30%	11	متوسطة
03%	01	ضعيفة
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن علاقة الموظفين بالمواطنين جيدة وذلك بنسبة 67% من المجموع الكلي، أما عن المجيبين على العلاقة بمتوسطة نسبتها 30%، عموما فإن العلاقة جيدة.

جدول رقم ( 18 ) يوضح إن كان الموظفون يتلقون تعليمات وأوامر من السلطات فيما يخص استقبال المواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
25%	09	دائما
61%	22	أحيانا
14%	05	لا
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول أقر أفراد العينة بوجود تعليمات أحيانا فيما يخص استقبال وتقديم خدمات للمواطنين في أحسن الظروف وذلك بنسبة المجيبين بين أحيانا ودائما 86%، وهذا ما يثبت بأن السلطات العليا للدولة تضع في أولوياتها خدمة المواطن.

جدول رقم ( 19 ) يوضح إن كانت هذه التعليمات تلقى الجدية والتنفيذ من قبل الإدارة والموظفين

النسبة%	التكرار	الخيارات
47%	17	نعم دائما
08%	03	لا
44%	16	أحيانا
100%	36	المجموع

من خلال السؤال المطروح إذا ما كانت هذه التعليمات تلقى نوعا من الجدية والتنفيذ من قبل الإدارة والموظفين كانت الإجابات متقاربة بين دائما وأحيانا بـ 92% وهذا ما يبين أن إدارة البلدية تعي تماما حجم مسؤولياتها اتجاه المواطنين لتقديم أحسن الخدمات والوقوف على انشغالاتهم.

جدول رقم ( 20 ) يوضح إن كان الموظفون يتواصلون مع المواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
75%	27	نعم
25%	09	لا
100%	36	المجموع

جدول رقم ( 21 ) يوضح وسائل اتصال المواطنين مع الإدارة

النسبة%	التكرار	الخيارات
49%	23	مقابلات شخصية
06%	03	شاشة إلكترونية
13%	06	سجل الشكاوى والإقتراحات
32%	15	إعلانات
100%	47	المجموع

من خلال الجدولين السابقين اتضح لنا أن معظم أفراد العينة من الموظفين داخل البلدية يتواصلون بشكل مستمر مع المواطنين وذلك بنسبة 75% مقابل 25% للذين أجابوا بلا، أما عن الوسائل والقنوات التي يستخدمونها في الإتصال مع المواطنين تمثلت في المقابلات الشخصية وهي أكبر نسبة بـ 49% من المجموع الكلي، كذلك الإعلانات بـ 32% وسجل الشكاوى والإقتراحات بـ 13% وشاشة إلكترونية 16% وهذا ما لاحظناه حيث أن البلدية تعمل على تحسين وتطوير الخدمة للمواطنين، أما عن الخيارات الأخرى التي جاءت بالنتيجة السلبية مثل البريد الإلكتروني والمجلة فالبلدية لم ترق لهذا المستوى من الخدمة.

جدول رقم ( 22 ) يمثل إن كان هناك تحسين في الخدمة المقدمة للمواطن

النسبة%	التكرار	الخيارات
44%	16	نعم كثيرا
56%	20	تبقى غير كافية
/	/	لا يوجد
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن الموظفين أقرروا بأن تحسين الخدمة المقدمة للمواطن تبقى غير كافية لأن المواطن ينتظر الأكثر وإعطاء خدمة ترقى للمستوى المطلوب وهذا بنسبة 56%، أما المجيبون بنعم كثيرا بنسبة 44% وهذا راجع حقا للمجهود المبذول من قبل الدولة والموظف لتقديم أحسن الخدمات للمرتفقين

جدول رقم ( 23 ) يوضح كيف ينظر الموظف للمرتفق عند تقديمه للخدمة العامة

النسبة%	التكرار	الخيارات
100%	36	مواطن
00%	00	زبون
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن مفهوم الزبونية في تقديم الخدمة العامة غائب تماما في الإدارة الجزائرية وخاصة المحلية، حيث أن الدولة لم ترق إلى المستوى المطلوب لتعتمد أسلوب حديث في التسيير العمومي الجديد وتقديم الخدمة للمرتفقين، حيث أن أسلوب التسيير العمومي الجديد غائب تماما في الإدارة الجزائرية وهذا طبعا ما لاحظناه من خلال إجابة الموظفين 100% لاختيارهم المواطن.

جدول رقم ( 24 ) يوضح إن كان يوجد مكتب اتصال وتوجيه واستعلام داخل البلدية

النسبة%	التكرار	الخيارات
58%	21	نعم
31%	02	لا أدري
11%	11	لا
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أنه يوجد مكتب للإتصال وذلك بنسبة 58% وهو يلعب دور الوسيط والموجه داخل البلدية لتوجيه المواطنين.

جدول رقم ( 25 ) يوضح إن كانوا يقومون باجتماعات دورية حول تحسين علاقة الإدارة بالمواطن

النسبة%	التكرار	الخيارات
47%	17	نعم
33%	12	أحيانا
19%	07	لا
100%	36	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن البلدية تقوم باجتماعات دورية حول تحسين علاقة التواصل بين الإدارة والمواطن من خلال نسبة المجيبين في الإستبيان 47% هي النسبة الكبيرة المجيبة، أما نسبة 33% فهم أقرروا بأن البلدية أحيانا ما تقوم باجتماعات دورية حول تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وهذا طبعا ما يبين رغبة الدولة والبلدية في الإرتقاء بمستوى العلاقة بين الإدارة والمواطن.

## تفريغ بيانات الإستبيان المتعلقة بالمواطن في بلدية هليوبوليس

جدول رقم ( 26 ) يوضح جنس أفراد العينة

النسبة%	التكرار	الخيارات
67%	34	ذكر
33%	17	أنثى
100%	51	المجموع

جدول رقم ( 27 ) يوضح سن أفراد العينة

النسبة%	التكرار	الخيارات
55%	28	أقل من 30
35%	18	من 30 إلى 50
10%	05	أكثر من 50
100%	51	المجموع

جدول (28) يوضح المستوى الدراسي للعينة

النسبة%	التكرار	الخيارات
04%	02	ابتدائي
12%	24	متوسط
47%	06	ثانوي
37%	19	جامعي
100%	51	المجموع

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن عينة المبحوثين من المواطنين كانت نسبة الذكور أكثر من الإناث بنسبة 67% منها إلى الذكور مقابل 33% من الإناث. أما في الجدول الخاص بسن أفراد العينة كانت نسبة الشباب هي الغالبة التي لم يتجاوز سنها 30 سنة بـ 55% من المجموع الكلي، كذلك نسبة 35% التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة، أما الفئة الكبيرة التي قاربت سن التقاعد جاءت بنسبة 10% من المجموع الكلي.

أما عن المستوى الدراسي لأفراد العينة فكانت أغلبيتها ذات مستوى ثانوي بنسبة 47% من المجموع الكلي تليها مباشرة المستوى الجامعي بنسبة 37% وهذا ما يوحي أن أفراد العينة معظمهم ذو مستوى عالي، أما عن الأفراد الأقل في المستوى جاءت النسبة 16% بين الإبتدائي والمتوسط.

#### جدول رقم ( 29 ) يوضح إذا كان أفراد العينة يولون اهتماما بالإتصال

النسبة%	التكرار	الخيارات
51%	26	كبير
39%	20	متوسط
10%	08	ضعيف
100%	51	المجموع

من هذا الجدول اتضح أن أفراد العينة يولون اهتماما كبيرا بموضوع الإتصال وذلك بنسبة 51% من المجموع الكلي وهذا ما يبين أن للإتصال دور كبير في مجتمعنا.

#### جدول رقم ( 30 ) يوضح إن كان موجود مكتب للإتصال والإستعلام داخل البلدية

النسبة%	التكرار	الخيارات
51%	26	نعم
25%	13	لا
24%	12	لا أدري
100%	51	المجموع

لقد أجاب أفراد العينة بوجود مكتب للإتصال والإستعلام داخل البلدية بنسبة 51%، أما عن المجيبين بلا كانت النسبة 25% يرجع السبب هنا ممكن إلى عدم التعامل مع إدارة البلدية، أما عن المجيبين بلا أدري النسبة 24% وهذا طبعا راجع إلى سبب رئيسي وهو عدم الإهتمام واللامبالاة للمواطن حيث لا يههم الأمر.

**جدول رقم ( 31 ) يوضح إن كان المواطن يتواصل مع إدارة البلدية بكل مستوياتها**

النسبة%	التكرار	الخيارات
25%	13	دائما
49%	25	أحيانا
27%	14	لا
100%	51	المجموع

**جدول رقم ( 32 ) يوضح إن كان المسؤول الأول بالبلدية بمقابلات مع المواطنين**

النسبة%	التكرار	الخيارات
51%	26	نعم
16%	08	لا
20%	10	لا أدري
13%	07	أحيانا
100%	51	المجموع



جدول رقم ( 33 ) يوضح كيفية اتصال المواطن مع إدارة البلدية

النسبة%	التكرار	الخيارات
16%	10	رسالة مكتوبة
20%	13	سجل الإقتراحات والشكاوى
05%	03	جلسات ودورات م.ش.ب
09%	06	هاتف
50%	32	مقابلة
/	/	بريد إلكتروني
100%	64	المجموع

من خلال الجداول السابقة اتضح لنا أن معظم أفراد العينة أحيانا ما يتواصلون مع إدارة البلدية، وذلك بنسبة 49%، أما المجيبون بلا فكانوا بنسبة 27% من المجموع الكلي.

أما عن سؤال ما إذا كان رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بمقابلات مع المواطنين فكان معظم أفراد العينة قد أقرروا بالإجابة نعم بنسبة 51%، كذلك المجيبين بأحيانا 13%، وهذا طبعا ما يبين أن المسؤول الأول في البلدية يضع في اهتماماته انشغالات المواطنين والوقوف عليها لمعالجتها.

أما عن الوسائل وكيفية اتصال المواطنين مع إدارة البلدية فقد استقرت معظم الإجابات على المقابلة كأكثر طريقة للاتصال مع إدارة البلدية وذلك بنسبة 50% من المجموع الكلي، تليها مباشرة الرسائل المكتوبة بـ 16% وسجل الشكاوى والإقتراحات بـ 20% والهاتف بـ 9%، أما عن البريد الإلكتروني فكانت غير موجودة مطلقا وهذا يبين أن البلدية لم ترق إلى مستوى الإدارة الإلكترونية.

#### جدول رقم ( 34 ) يوضح إن كانت البلدية تضع أيام استقبال للمواطنين

النسبة%	التكرار	الخيارات
62%	32	نعم
18%	09	لا
20%	10	لا أدري
100%	51	المجموع

#### جدول رقم ( 35 ) يوضح ظروف استقبال المواطنين داخل البلدية

النسبة%	التكرار	الخيارات
12%	06	جيدة
45%	23	حسنة
31%	16	متوسطة
14%	07	ضعيفة
100%	51	المجموع

من خلال الجدولين السابقين اتضح أن البلدية تضع أيام استقبال للمواطنين وذلك بنسبة 62% أما المجيبون بلا نسبتهم 18% أما عن المجيبين بلا أدري 20% وهذا طبعا الأفراد الذين لا يهتمهم الأمر.

أما عن ظروف استقبال المواطنين داخل البلدية فكانت الإجابات بحسنة بنسبة 45%، أما الجيدة فكانت 12%، وهذا ما يبين أن استقبال المواطنين حسن على العموم، أما المجيبون بأن ظروف الإستقبال متوسطة وذلك بنسبة 31% أما عن الضعيفة فكانت 14%.

### جدول رقم ( 36 ) يوضح انطباع المواطن حول مسؤولي البلدية

النسبة %	التكرار	الخيارات
12%	06	جيدة
31%	16	حسنة
32%	17	متوسطة
25%	13	ضعيفة
100%	51	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن علاقة المواطن مع مسؤولي البلدية هي متذبذبة تارة ما تكون حسنة وذلك بنسبة 31%، وتارة متوسطة بـ 32% وتارة ضعيفة بـ 25%، وهذا طبعا يرجع إلى عدة أسباب قد تكون هي السبب وراء هذا التذبذب في هذه العلاقة.

### جدول رقم ( 37 ) يوضح إن كان المواطنون يقومون بحضور جلسات م.ش.ب

النسبة %	التكرار	الخيارات
08%	04	نعم دائما
25%	13	أحيانا
67%	34	لا
100%	51	المجموع

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لا يقومون بحضور جلسات المجلس الشعبي البلدي وذلك بنسبة 67% وهذا طبعا راجع إلى المواطن في حد ذاته وإهماله حقوقه وواجباته والقانون الذي يسمح له بحضور هذه الجلسات والإطلاع على ما يجري والحصول على المداولة على نفقته الخاصة وهذا طبعا ما يرسخ مبدأ المشاركة.

### جدول رقم ( 38 ) يوضح إن كان المواطنون لهم اطلاع على قانون البلدية

النسبة %	التكرار	الخيارات
35%	19	نعم

33	لا	%65
51	المجموع	%100

من خلال هذا السؤال اتضح لنا أن معظم المواطنين المستجوبين من هذه العينة لا يقومون بالإطلاع على قانون البلدية وهذا بنسبة 65% وهذا ما نلاحظه في الوقائع حيث أن معظم المواطنين يجهلون حقوقهم وواجباتهم وهذا طبعاً ما يجعل المشاكل تتفاقم بين الإدارة والمواطن.

جدول رقم ( 39 ) يوضح كيفية تعامل موظفي إدارة البلدية مع المواطنين

النسبة %	التكرار	الخيارات
20%	10	جيدة
38%	20	حسنة
34%	18	متوسطة
08%	04	ضعيفة
100%	51	المجموع

جدول رقم ( 40 ) يوضح إن كان الموظفون يتعاملون باللامبالاة مع المواطنين

النسبة %	التكرار	الخيارات
30%	16	نعم
16%	08	لا
50%	26	أحياناً
04%	02	لا أدري
100%	51	المجموع

جدول رقم (41) يمثل إن كان المواطنون راضون عن الخدمة المقدمة من طرف موظفي البلدية

النسبة %	التكرار	الخيارات
26%	14	نعم
62%	32	أحياناً

06	12%	لا
51	100%	المجموع

جدول رقم ( 42 ) يوضح إن كان هناك تحسن في نوع الخدمة المقدمة بالبلدية

النسبة %	التكرار	الخيارات
25%	13	نعم
57%	29	أحيانا
18%	09	لا
100%	51	المجموع

من خلال الجداول السابقة يتضح أن تعامل موظفي الإدارة مع المواطن متذبذبة فتارة ما تكون حسنة وتارة أخرى ما تكون متوسطة، حيث أن نسبة المجيبين بجيدة هي 20% أما المجيبون حسنة 38% أما عن المتوسطة 34% أما الضعيفة 08%.

كذلك هناك نوع من اللامبالاة من قبل الموظفين في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث أن أفراد العينة قد أفروا بنسبة 80% بهذا الأمر.

أما عن رضا المواطن حول الخدمة المقدمة له فقد أجاب أفراد العينة على أن هذه الخدمة أحيانا ما يكونون راضين عنها 87%.

كذلك أقر أفراد العينة أنه يوجد أحيانا تحسن في نوع الخدمات المقدمة وذلك بنسبة 82% وهذا طبعا بعد الإجراءات والإصلاحات الكبيرة التي باشرتتها الدولة ككل وظهرت من خلال تخفيف الأعباء الإدارية والوثائق، كذلك عصرنة استخراج وثائق الحالة المدنية، كل هذا من شأنه تحسين الخدمة العامة والإرتقاء بها.

جدول رقم ( 43 ) يوضح إن كان المواطنون يعلمون بوجود رقم أخضر تضعه البلدية تحت تصرف المواطن

النسبة %	التكرار	الخيارات
----------	---------	----------

30%	16	نعم
70%	36	لا
100%	51	المجموع

جدول رقم (44) يوضح إن كان يرد على انشغالات المواطن عبر هذا الرقم

النسبة %	التكرار	الخيارات
19%	03	نعم دائما
32%	06	أحيانا
06%	01	لا أبدا
38%	06	لا أدري
100%	51	المجموع

إذا من خلال هذين الجدولين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة لا يعلمون بوجود رقم أخضر لاستقبال انشغالاتهم بالبلدية بنسبة 70%، والسبب وراء ذلك يمكن أن يكون اللامبالاة من المواطن وعدم اهتمامه بالأمر، أو عدم وجود إعلان أو إشهار للتعريف بهذا الرقم؛ من جهة أخرى أجاب حوالي 30% من أفراد العينة بوجود هذا الرقم حيث طرحنا السؤال إن كان يرد على استفساراتهم وانشغالاتهم عبر هذا الرقم حيث أجاب معظمهم بنسبة 38% بلا أدري، أما عن المجيبين بأحيانا ونعم 51% وهذا ما يبين دور هذا الرقم في الوقوف على انشغالات المواطن وأن يلعب دور الوسيط بين الإدارة والمواطن ويساهم في عملية التواصل بينهم.

## المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة والإقتراحات

### تقييم نتائج الدراسة والإقتراحات

من خلال تحليلنا لنتائج الإستبيان تأكدت فرضيتنا التي مفادها أنه كلما كانت هنالك قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والمواطن كلما حققت الإدارة ارتقاء بمستوى الخدمة العامة وزيادة ثقة المواطنين بها، حيث أن للإتصال دور كبير في تقريب وجهات النظر وإيصال المعلومات، فالبحث والتخطيط والإتصال والتنسيق هم عناصر ووظائف كفيلة بتطوير وتحسين مستوى الخدمة في المرفق العمومي، وللإتصال دور في تحسين وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن.

### النتائج العامة

من خلال تحليل البيانات وكذا المقابلات التي تم إجرائها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن كل أفراد العينة من موظفين ومواطنين يولون الإتصال اهتماما كبيرا وهذا طبعا للدور الذي يلعبه الإتصال في حياتنا اليومية.
- كذلك البلدية لا تقوم بدورات تكوينية لعمالها خاصة في مجال استقبال المواطنين.
- هناك وسائل تقوم الإدارة بالإتصال بموظفيها بالمقابلات الشخصية والهاتف.
- كذلك هناك أحيانا ما تواجه الموظفين في الإدارة مشاكل اتجاه المواطنين وذلك راجع لعدة أسباب منها صعوبة تقبل المواطن للأوامر واللوائح التنظيمية، وصعوبة تفهم الموظفين للمواطن الذي يؤمن مسبقا أن الإدارة هي عدوة له وأنها لا توفي حاجياته.
- كذلك البلدية تسعى للوصول إلى تقديم أحسن الخدمات للمرتفقين.
- للبلدية مكتب استقبال وتوجيه للمواطنين وهذا طبعا يلعب دور الوسيط بين الإدارة والمواطن.
- البلدية تقوم باجتماعات دورية حول تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وهذا ما يبين رغبة البلدية في الإرتقاء بمستوى الخدمة العامة.

- 
- لا وجود مكتب خاص بالإتصال ولا خطة للإتصال داخل البلدية، لكن مسؤولوا البلدية هم بصدد فتح مكتب خاص بالإتصال للبلدية وتكوين متصرف إداري من البلدية في هذا المجال.
  - علاقة الموظف بالمواطن هي علاقة متذبذبة تارة ما تكون حسنة وتارة أخرى ما تكون متوسطة.
  - أحيانا ما يتواصل المواطنون مع إدارة البلدية ويستخدمون الوسائل التالية: الرسائل المكتوبة، سجل الشكاوى والاقتراحات، الهاتف، المقابلات الشخصية، كل هذا من شأنه أن يساهم في عملية الإتصال بين الإدارة والمواطن.
  - كذلك البلدية تضع وسائل عديدة للإتصال بالمواطنين منها الشاشة الإلكترونية، الرقم الأخضر، أيام استقبال للمواطنين، إعلانات حائطية، الإذاعة المحلية، سجل الشكاوى والاقتراحات.
  - كذلك ظروف الإستقبال بالبلدية هي حسنة نوعا ما، وهذا راجع إلى تحسن في نوعية تقديم الخدمة والتخفيف من الأعباء الإدارية والإصلاحات المستمرة.
  - كذلك غياب رؤية شمولية للإستقبال والإرشاد مع وجود نظرة تقليدية للإستقبال حيث يتم تخصيص مقر دون توفير للوسائل والأطر الكفأة.

### التوصيات والإقتراحات

- لأجل الجودة والفعالية في العلاقة بين الإدارة والمواطن فمن الضروري ملائمة طرق التواصل والتنظيمات الإدارية مع الوضعيات واللغات والمطالب المعبر عنها من طرف المواطن.
- إحداث خلية للتواصل على صعيد الوزارات والإدارات والمؤسسات العمومية تكون مهمتها استلام شكاوى المواطنين ومراسلاتهم ودراستها وتوجيهها بعد ذلك إلى المصلحة ذات الإختصاص والتعهد بالعناية المطلوبة لمشاكل المواطنين والسهل على دراستها والجواب على المراسلات المتعلقة بها.
- وضع ميثاق لعلاقة المواطن مع الإدارة العمومية يحدد طبيعة هذه الحقوق.



- 
- القيام باستطلاعات للرأي بصفة دورية لدى مختلف فئات المواطنين المتعاملين مع الإدارة المحلية لمعرفة حاجياتهم الحقيقية ومستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم.
  - اعتماد التقنيات الحديثة للتواصل والإعلام في التعامل مع المواطنين المرتفقين لضمان النجاعة والسرعة اللازمة في أداء الخدمة والإرتقاء بالتواصل بين الإدارة والمرتفق إلى مستوى هذه التكنولوجيا.
  - الإستماع إلى الموظفين والمسؤولين الذين يمارسون نشاطهم المهني في إدارة الشبابيك بالقرب من المرتفق والأخذ بعين الإعتبار آرائهم والصعوبات التي تعترضهم في تأدية مهامهم وكيف يعيشون العلاقة مع المواطن.
  - تزويد البلدية بالكفاءات والإطارات في مجال الإتصال مع المواطن والمرتفق، وذلك لتحقيق مستوى راقى من الخدمة العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.
  - المراهنة على تحسين العلاقة كاستراتيجية للعمل، وذلك بالإنصات والتفاعل مع رغبات المواطنين وذلك بالعمل على إشراك المجتمع المدني كاللجان الممثلة للأحياء والجمعيات الممثلة لفئات متنوعة من المواطنين لتقوم بدور التواصل والحوار المسؤول مع الإدارات العمومية في القضايا التي تهمهم.
  - إحداث مركز للإتصال والإرشاد على مستوى الوحدات الإدارية المحلية يكون بمثابة قبلة للمواطنين الراغبين في الإستفادة من الخدمات التي يضعها رهن إشارتهم.

---

## خلاصة واستنتاجات

تبقى بلدية هليوبوليس بولاية قالمة مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها لسببين هو كون بلدية هليوبوليس هي من الإدارة المحلية الجزائرية، كذلك هي أقرب هيئة محلية للمواطن، حيث أن المواطن يتصل مع البلدية أكثر من أي هيئة محلية أخرى.

وظهر لنا جليا سعي مسؤولو بلدية هليوبوليس من أجل تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال بعث وسائل اتصالية حديثة، وكذلك بتوفير المناخ الملائم وتدعيم طرق الاتصال بين الإدارة والمواطن لكسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء.

---

خاتمة

من خلال ما سبق وختاماً بموضوعنا يتضح أن واقع الاتصال في الجزائر مع الإدارة المحلية والمواطن تتحكم فيه العديد من الأسباب والفاعول والمحددات حتى نستطيع تحديد طبيعة هذا الواقع فالإدارة المحلية كعامل أساسي فعلاقتها مع الموظف تؤثر في العملية الاتصالية داخل الإدارة في حد ذاتها ويمتد هذا التأثير إلى خارج الإدارة المحلية ليصل إلى المواطن، فالاتصال هو الذي يحكم ويجدد علاقة الإدارة سواء بالموظفين أو بالمواطنين فإذا كان هذا الاتصال يتميز بالضعف ونقص في قنوات الاتصال بين الطرفين يؤدي ذلك إلى بعد الإدارة عن المواطن كلما زاد هذا التواصل وتم خلق قنوات تكون أكثر فاعلية واستيعاب للمواطن وانشغالاته كانت إدارة قريبة منه ومندمجة في البيئة المحلية.

كذلك كون الإدارة المحلية هي مؤسسة سياسية وإدارية في نفس الوقت هذا من شأنه أيضا التأثير في واقع الاتصال مثلا - درجة استقلاليتها أو تبعيتها - هو أيضا يؤثر في هذا الواقع.

إلا أنه ما يتميز به واقع الاتصال في الجزائر بين الهيئات القاعدية والمواطن هو اتصال ضعيف وقنوات قليلة وغير فعالة مما أدى إلى ضعف العملية الاتصالية حتى تفاقمت إلى أن ولدت أزمة ثقة ترجمت في العديد من الأشكال (إضرابات، احتجاجات، إعتصامات...).

ولما كانت الإدارة المحلية هي حقيقة موجودة في حياة كل مواطن وهي بالأساس موجودة لخدمته أولا، حاولت الإدارة المحلية الجزائرية إعادة النظر في كيفية التواصل ووسائل التواصل واتخاذ كل الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تعيد بناء وترتيب هذه العلاقة من جديد بناءً على فتح قنوات جديدة تضمن اتصال فعّال الذي من شأنه أن يحسن العلاقة بينهما من خلال الحرص على منع حدوث انسداد جديد في هذه القنوات كل هذا يكون في إطار بيئة إصلاحية متفاعلة ومتكاملة الأبعاد (سياسية، قانونية، اقتصادية).

حتى نستطيع القول بأن الجزائر استوعبت مدركات الديمقراطية وحتى تستطيع أن تمثل نفسها في المحافل الدولية بناء على ما قدمته فعلا لمواطنيها في إطار ما يتناسب مع خصوصيتها كبلاد إفريقي نامي عربي ومسلم، وليس بما سنته من قوانين ولوائح لإصلاح ودعم هذا الواقع.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة خلصت النتائج التالية:

1- غياب الرؤية الشمولية لاستقبال وإرشاد في الإدارات المحلية الجزائرية .

- 
- 2- عدم الاهتمام الكافي بالاستفسارات الهاتفية والكتابية للمواطنين.
  - 3- تهيب المواطن من الإدارة بفعل الممارسات السلبية المكرسة في علاقته مع الإدارة.
  - 4- تغييب المواطن في إعداد السياسات والبرامج المحلية التي أعدت خصيصا لأن تستجيب وتستوعب لحاجاته وانشغالاته.
  - 5- الاتصال عملية مركبة تتداخل في العديد من العناصر.
  - 6- الإدارة المحلية هي محدد رئيس في مدى فاعلية أو فشل العملية الاتصالية مع المواطن.
  - 7- الاتصال الفعال يجب أن يكون مدعوم بإرادة فعلية من طرف السلطات المركزية لزيادة قنوات الاتصال التي تضمن اتصال فعال بين الإدارات المحلية والمواطن.



---

# قائمة المراجع

---

القرآن الكريم

الدساتير:

دستور 1996

القوانين:

01- القانون 06/06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في فيفري 2006.

02- قانون الأساسي للوظيفة العامة بالأمر 03/06، المؤرخ في 2006/07/15.

03-

المراسيم:

01- المرسوم 1321/88 المتعلق بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن، المؤرخ في 1988/6/4.

الكتب:

1- ابراهيم بلعادي، الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قالمه: للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد3، 2009.

2- إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة- \*الإدارة الحديثة، بيروت: الدار الجامعية، 1997.

3- أبو القاسم سعد الله ، أبحاث وأراء في تاريخ الجزائر ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1981.

4- أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، د س ن.

5- أمال سعد متولى، مبادئ الاتصال بال جماهير ونظرياته، الاسكندرية: دار ومكتبة الاسراء للطبع والنشر والتوزيع، الط1، 2007.

6- برهان الشاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، الأردن: دار الكندي، ط1، 2003.

- 
- 7- بسام عبد الرحمان المشابقة، نظريات الاتصال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011.
- 8- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- بهي الدين حسن، حقوق الانسان العربية، السياسة الدولية، مجلة دورية تصدر عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة: أبريل 1989.
- 10- جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 11- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية 2004.
- 12- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية 2004.
- 13- حسن مصطفى حسن، الإدارة العامة المحلية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1982.
- 14- حسين جلوب، مهارات الاتصال-الاتصال مع الآخرين-، عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 15- حسين حريم، الإدارة الحديثة النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- حسين مصطفى حسن، الإدارة العامة المحلية المقارنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1982.
- 17- حميد الطائي، البشير العلاق، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، عمان: دار الباروني للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- رحيمة الطبيب عيساتي، مدخل إلى الاعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية-، عمان: جدار الكتاب العالمي، 2008.
- 19- سلوى الشعراوي وآخرون، إدارة شؤون المجتمع، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001



- 
- 20- طارق مجدوب، الإدارة العامة، العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- 21- عامر الكبيسي، الفساد والعولمة، تزامن لا توأمة، الرياض: المكتب الجامعي الحديث، 2005
- 22- عبد القادر قادري، حقوق الانسان في القانون الدولي والعلاقات الدولية، ط1، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003.
- 23- عبد الله شريط، محمد المبارك الميلي، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث، الجزائر: المؤسسة للكتاب، 1985.
- 24- عطية عبد الرحمان، تكوين الدولة، بيروت: دار العلم للملايين، 1966.
- 25- على عبد المجيد قدرى، اتصالات الأمة وإدارة الأزمات، مصر: دار الجمعية الجديدة، 2008.
- 26- عمار بوضياف، النشاط الإداري، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدانيمارك، قسم القانون العام.
- 27- فلاح كاظم المحنة، علم الاتصال بالجماهير، الأفكار والنظريات الأنماط، عمان: مؤسسة الونش ريس للنشر والتوزيع ط1، 2001.
- 28- الكواري على خليفة، المواطن والدولة، بيروت: منشورات عويدات، 1983.
- 29- مازن سليمان الحوش، الاتصال في تنظيم المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع، 2005.
- 30- محمد الصيفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006.
- 31- محمد سيد فعمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
- 32- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 33- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

- 
- 34- محمد وليد العبادي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1990.
- 35- محي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية، بيروت: المكتبة العصرية للطباعة والنشر، ط2، 2004.
- 36- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، بيروت: المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة3، 2005، 2000.
- 37- مصطفى عليان ريحي، عدنان محمود الطوبامي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2005.
- 38- هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، النظريات، العمليات الوسائط الكفائيات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 39- هناء حافظ البدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 40

#### الكتب باللغة الأجنبية:

- 01- ghaniya l'amélioration du service public ,préoccupation centrale des pouvoirs publics , jeudi 13 mars 2014.
- 02- nouveau managment publi et administration public au canada, Montréal :toronto :ecole nationale d'administration public du canada1997

## المجلات:

- 1- أكرم سالم، حقائق ومعايير الإدارة المحلية أو الحكم المحلي، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2258، أبريل 2005.
- 2- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية، 2002.
- 3- البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لعام 2003، وتحسين التضمينية والمساءلة.
- 4- تصنيف منتدى الاقتصاد العالمي للجزائريين في تقرير التنافسية الدولية (2014، 2015).
- 5- عبد القادر المرجاني: الخدمة العمومية من الطابع الاجتماعي إلى ديكتاتورية السوق، نشر في 2009/10/31، العدد 23.
- 6- عبد الواحد أورزيق، "التحديات الكبرى للإدارة المغربية" مجلة الإدارة المغربية عدد: 04، 2003.
- 7- قاسم ميلود، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر-بين الازمة و محاولات الإصلاح-، الجزائر: مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 5 جوان 2011.
- 8- محمد مالكي، المواطنة في المغرب العربي، مركز الدراسات المتوسطة والدولية، مجلة الخبراء المغربية، عدد 99، 2012.

## المذكرات:

- 1- بلخنش فريد، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية حالة الإدارة المركزية. رسالة ماجستير: جامعة الجزائر
- 2- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأورطو-فونيا، 2008-2009.
- 3- صونية العبيدي، المجتمع المدني، المواطنة والديمقراطية (الجدلية والمفهوم والممارسة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## 4- الملتقيات:

- 
- 1- بومدين تامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، في ملتقى الوطني حول التحولات السياسية واشكالية التنمية في الجزائر، واقع التحديات، الشلف، 17/16 ديسمبر 2008.
- 2- طارق جمباز، دراسة في العلاقات العامة والاتصال الانساني، مقالة من الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد الدراسات العليا
- 3- عبد الله أبو حمد حسين، تحديات الإعلام المحلي (صحافة، إذاعة، تلفزيون)، أثناء الفترة الانتقالية، الكويت: يوم 1 إلى 13/12 جانفي 2013.
- 4- المدرسة الوطنية للإدارة، ملتقى حول الرهانات الجديدة للتنمية المحلية، حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع ادارة محلية، 2005، 2006.
- 5- هاني عرف، محاضرات الإدارة المحلية، دراسة المفاهيم والمبادئ، ملتقى البحث العلمي، 1429هـ.

#### المقالات:

- 01- عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، تجربة البلدية الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، نشر المقال بتاريخ 20/10/2012.
- 02- قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر: 2011، العدد 5.
- 03- عبد العظيم صغير، الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة في إمكانية التطبيق - جامعة محمد خيضر.
- 04- مقال نشر من وكالة الأنباء الجزائرية، تحسين الخدمة العمومية، بتاريخ 31/12/2014.

## المواقع الالكترونية:

01- عبد القادر المرجاني: الخدمة العمومية من الطابع الاجتماعي إلى ديكتاتورية السوق، نشر في 2009/10/31، العدد 23، على الموقع

[www.al-mounadil.a.in/fo/arricle1799.htm](http://www.al-mounadil.a.in/fo/arricle1799.htm)

2- تصريح وزير الداخلية، عن جريدة الأخبار، المواطن من حقه حضور مداخلات البلدية: على الرابط: [www.oinoussera.com/Info/orL2013](http://www.oinoussera.com/Info/orL2013)

5- خليفة قعيد، دور الاعلام الحواري في خدمة الوطن والمواطن، العدد 14895: [www.el-walandz.com/Algérie/1148.html/2015L05L09](http://www.el-walandz.com/Algérie/1148.html/2015L05L09)

6- عتيقة مغوفل، سجل الشكاوى مصطلح غائب في المصالح الادارية الجزائرية، جريدة الأخبار اليوم، تاريخ نشر المقال، 2015/02/7، تاريخ الاطلاع 2015/05/6، على الرابط: [www.kabar-el-youm.dz](http://www.kabar-el-youm.dz)

7- مشروع قانون البلدية، أنظر على الرابط: [www.mawazaf-dz.com](http://www.mawazaf-dz.com) تاريخ الاطلاع على الموقع: 2015 /04/1

8- مقال عبد الرحمان تيشوري، مفهوم عناصر توجهات الأنترنيت والإدارة، جريدة المتمدن، العدد: 1418، تاريخ نشر المقال: 2006/02/01. على الساعة 8:42، تاريخ الاطلاع على الموقع 2015/05/10 على الساعة 10:48، على الرابط: [www.alhewar.org/debat](http://www.alhewar.org/debat)

9- على حسين باكير، الادارة الالكترونية، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23: 2006، تاريخ نشر المقال: 2006/08/01 تاريخ الإطلاع على الموقع 2015/05/10، على الساعة 13:35 على الرابط: [www.sabilnet.com](http://www.sabilnet.com)

10- نوال ع، مقال بعنوان، تحضير لمشروع الإدارة الإلكترونية، نشر المقال يوم: 2010/01/03، تاريخ الاطلاع على الموقع 2015/05/10 أنظر على الموقع: [www.dgazaitess.com](http://www.dgazaitess.com)

---

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
01	مقدمة
08	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
10	المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة العامة
10	المطلب الأول: مفهوم وتطور الاتصال
10	الفرع الأول: مفهوم الاتصال
12	الفرع الثاني: تطور الاتصال
14	المطلب الثاني: عناصر ووظائف عملية الاتصال
14	الفرع الأول: عناصر عملية الاتصال
17	الفرع الثاني: وظائف الاتصال
19	المطلب الثالث: أنواع وخصائص الاتصال
19	الفرع الأول: أنواع الاتصال
26	الفرع الثاني: خصائص الاتصال
28	المطلب الرابع: أهداف ووسائل الاتصال
28	الفرع الأول: أهداف الاتصال
29	الفرع الثاني: وسائل الاتصال
33	المبحث الثاني: ماهية الإدارة المحلية
33	المطلب الأول: الإدارة العامة

34	الفرع الأول: طبيعة الإدارة العامة
34	الفرع الثاني: مناهج دراسة الإدارة العامة
36	الفرع الثالث: خصائص الإدارة العامة
38	المطلب الثاني: تعريف الإدارة المحلية
44	المطلب الثالث: أركان الإدارة المحلية
45	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة المحلية
46	المطلب الخامس: وظيفة وأهداف الإدارة المحلية
46	الفرع الأول: وظيفة الإدارة المحلية
47	الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية
49	المبحث الثالث: المواطن والمواطنة
49	المطلب الأول: مفهوم المواطنة
52	المطلب الثاني: المواطنة في الفكر العربي والغربي
54	المطلب الثالث: خصائص المواطنة
54	الفرع الأول: المواطنة الواعية
55	الفرع الثاني: المواطنة المسؤولة
56	المطلب الرابع: المواطن في المواثيق الدولية و الدستور الجزائري
56	الفرع الأول: في المواثيق الدولية
58	الفرع الثاني: المواطن في الدستور الجزائري



59	المطلب الخامس: المواطن في قانون الولاية وقانون البلدية
59	الفرع الأول: المواطن في قانون الولاية
61	الفرع الثاني: المواطن في قانون البلدية
62	الفصل الثاني: علاقة المواطن الجزائري بالإدارة المحلية
64	المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية الجزائرية
64	المطلب الأول: هيكلية الإدارة المحلية الجزائرية (بلدية، ولاية)
64	الفرع الأول: الولاية
66	الفرع الثاني: البلدية
68	المطلب الثاني: واقع التنمية المحلية في الجزائر
70	المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر
74	المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن
74	المطلب الأول: الأطر التشريعية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن
76	المطلب الثاني: قنوات الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية و المواطن
81	الفرع الأول: تعرف الإعلام المحلي
81	الفرع الثاني: خصائص الاعلام المحلي
82	الفرع الثالث: مشاكل الاعلام المحلي
84	المطلب الثالث: أسباب ضعف الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن
84	الفرع الأول: أسباب تاريخية واجتماعية

86	الفرع الثاني: الأسباب الاقتصادية
87	الفرع الثالث: الأسباب التنظيمية والمؤسسية والقانونية
88	الفرع الرابع: البيروقراطية
95	المبحث الثالث: محاولات إعادة ترتيب وإصلاح عملية الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن
95	المطلب الأول: الأسباب الداعية إلى إعادة اصلاح علاقة التواصل بين الادارة المحلية والمواطن الجزائري
98	المطلب الثاني: دور الحكم الراشد المحلي في اصلاح علاقة الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية والمواطن
104	المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في اصلاح عملية الاتصال بين الادارة المحلية الجزائرية و المواطن
104	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
105	الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية
108	الفرع الثالث: البلدية الإلكترونية في الجزائر
109	الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية هليوبوليس ولاية قلمة
111	المبحث الأول: مدخل عام لبلدية هليوبوليس
111	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية هليوبوليس
112	المطلب الثاني: بطاقة تقنية لبلدية هليوبوليس
116	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية هليوبوليس
117	المبحث الثاني :وسائل الاتصال بين بلدية هليوبوليس و المواطنين
117	المطلب الاول : وسائل اتصال بلدية هليوبوليس مع المواطنين

118	المطلب الثاني: تحسين الخدمة بلدية هيليوبوليس
120	المبحث الثالث: تقديم عام للدراسة الميدانية
120	المطلب الأول: مراحل الدراسة الميدانية
121	المطلب الثاني: تفرغ وعرض نتائج الإستبيانات
142	المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة والإقتراحات
146	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المراجع