



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: وسائل الإعلام والمجتمع

استراتيجيات الاتصال داخل إدارة الجماعات المحلية
مديرية التنظيم والشؤون العامة-لولاية مستغانم-نموذجا-

إشراف:
أ. نادية محمدي

إعداد الطلبة:
- كريمة غيلام
- عبد الحميد مبارك

السنة الجامعية 2013-2014

دعاء

قال الله تعالى في محكم البيان "يرفع الله الذين آمنوا

منكم و الذين أوتوا العلم درجات"

و قال أبو الدرداء رضي الله عنه "لن تكون عالما حتى تكون متعلما، حتى تكون بما علمت
عاملا... "السير" 173/3.

و قال الشافعي رضي الله عنه "من تعلم القرآن عظمت قيمته، و من تكلمه في الفقه لما قدره،
و من كتب الحديث قويت حجته، و من نظر في اللغة رق طبعه، و من نظر في الحساب
جزل رأيه، و من لم ينفع نفسه لم ينفعه عمله... "السير" 9/7.

كلمة شكر

حمدا لله على ما وفق و هدى و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين محمد صلى الله عليه و سلم.

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علينا و نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير العظيم للأستاذة "محمدي"

التي لطالما أمدتنا بمعلوماتها و نصائحها القيمة و لتفضلها على هذه

المذكرة.

إلى كل موظفي مديرية التنظيم الشؤون العامة لولاية مستغانم.

و لكل خريجي دفعة 2013-2014 ماستر تخصص وسائل الإعلام و المجتمع.

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

صدق رسول الله

الإهداء

القائل في محكم تنزيله "ليس كمتله شيء و هو السميع البصير" لا نحصي ثناء عليه كما
اثنى هو على نفسه هي كلمة حمد و شكر و امتنان إلى ذي الجلال و الإكرام و التفضيل و
الإحسان.

أهدي تمرة هذا العمل المتواضع:

إلى قررة عيني و حبيبي، معلمي و قدوتي محمد صلى الله عليه و سلم وكذا اله و صحبه
رضوان الله عليهم أجمعين.

إلى الذين عانقت روحهما روحي، أمي "غالية" منبع حي و مصدر إلهامي
،أبي "مصطفى" سندي و قدوتي و رمز الكبرياء.

إلى إخوتي محمد، فاطمة، حفصة و أمينة.

إلى عائلتي الكريمتان التي تحمل لقب "غيلام" و "بوزيان" و بالأخص عبد القادر-
نعيمة-ساره-هاجر-نصر الدين و الكتاكييت ياسر-بشرى-فاطمة و محمد.

إلى أصدقائي: نوال-نصيرة-فؤاد-عبد الحميد.

و أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على كتابة هذا العمل.

و إلى من اقتسم معي عناء البحث "عبد الحميد".

"غيلام كريمة"

إهداء

إلى روح الداعية الأول معلم البشرية، و هادي الإنسانية، إلى روعي حبيبي رسول الله صلى الله عليه و سلم.

إلى من سقت بدموعها زهرة شبابي و دعاؤها كان فخر مسيرتي و سر صمودي إلى من احترقت لتنتير دربي، إلى نبع العطف الذي لا ينفذ و مصدر الحنان الذي لا يزول أمة "نادية" حفظها الله لنا.

إلى روح والدي "بن عودة" الذي رحل لم ير ثمرة جهده و تعبـرحمه الله- .

إلى من مزجت روعي بأرواحهم، فنبضت المحبة في عروقنا و سرت المحبة في دماننا، إلى أختي خديجة و إخوتي عبد الرحمن و مجيد و محمد.

إلى كل من قاسموني أفراحي و أحزاني أصدقائي الأعزاء: أحمد، محمد

إلى من اقتسمت معي عناء البحث "كريمة"

و أخيرا إلى كل طلبة علوم الإعلام و الإتصال خاصة دفعة 2013-2014 تخصص وسائل الإعلام و المجتمع.

"امبارك عبد الحميد"

الفهرس

شكر و تقدير

إهداء

مقدمة

1) الإطار المنهجي

- أ- إشكالية البحث.....01
- ب- أهمية البحث.....03
- ج- صياغة الفرضيات.....04
- د- أسباب إختيار الموضوع.....04
- هـ- أهداف البحث.....05
- و- التقنية المستعملة.....06
- ز- مجتمع البحث.....07
- ط- عينة البحث.....07
- ط- حدود البحث.....07
- الدراسة الإستطلاعية.....08
- الدراسات السابقة.....09
- صعوبات البحث.....11
- ي- تحديد المفاهيم.....12

الباب الأول: الدراسة النظرية*

* الفصل الأول: الإتصال الإداري والإستراتيجية الإتصالية داخل الإدارة

- تمهيد.....17
- مفهوم الإتصال الإداري والإستراتيجية الإتصالية.....18
- مراحل بناء إستراتيجية إدارية إتصالية داخل الإدارة.....22

- أهداف الإتصال الإداري والإستراتيجية الإتصالية داخل الإدارة23
- أهمية الإتصال الإداري والإستراتيجية الإتصالية داخل الإدارة26

* الفصل الثاني : نظام الإدارة المحلية ونطاق تطبيقه

- تمهيد30
- أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية31
- أركان وأهداف الإدارة المحلية34
- مزايا وعيوب الإدارة المحلية39
- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر43

* الباب الثاني : الدراسة التطبيقية

* الفصل الأول : بطاقة فنية حول مديرية التنظيم والشؤون العامة (ولاية مستغانم)

- تمهيد70
- التعريف بمديرية التنظيم والشؤون العامة (النشأة والمهام)71
- الهيكل التنظيمي ومهام المصالح.....71

* الفصل الثاني : تفرغ قراءة النتائج الميدانية *

- هوية موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم78
- تحليل المقابلات79
- تحليل الإستثمار.....86
- الإستنتاج العام101

• الخاتمة

• قائمة المراجع

• الملاحق

مقدمة :

لقد أصبح موضوع الإتصال يشغل الباحثين و العلماء في مختلف فروع المعرفة و المجالات العلمية كعلم الإجتماع، النفس، الأدب و الصحافة. نظرا لما تمثله من دور في المجتمعات النامية، لذي تسعى هذه المجتمعات إلى توسيع شبكات الإتصال و وسائله لإنهاء جزء أساسي في عملية التنمية الإقتصادية و الضبط السياسي المركزي، رغم ما يثار حوله من نقد و اعتباره يساهم في هدم القيم الإنسانية و الأخلاقية و المبادئ و القيم و المعايير الثقافية ن لكن رغم ذلك أثبت الإتصال مع الوقت العكس لما حققه من تطبيق لعملية الديمقراطية و الرقي بالرأي و اسهامه في التطوير الثقافي و الفكري للأفراد و التقدم الحضاري الذي مر في عدة مراحل و خطى خطوات نحو القمة فقد انتقل من حضارة سمعية إلى حضارة كتابية بظهور الطباعة مع "غوتن برغ" و آخر حضارة هي حضارة الإتصال بالأجهزة الحديثة التي شملت التلفزيون ، الراديو ، الأجهزة الرقمية ، الفاكس ، الأنترنت... إلخ.

و على هذا الأساس تم اختيارنا لموضوع إستراتيجيات الاتصال داخل إدارة الجماعات المحلية، و لتفكيك هذا الموضوع اتبعنا الخطة التي قسمناها إلى بابين: الباب الأول فيه الجانب النظري و الباب الثاني فيه الجزء التطبيقي.

تضمن الباب الأول فصلين الفصل الأول يتعلق بالاتصال الإداري والإستراتيجية الاتصالية داخل إدارة الجماعات المحلية ، و الفصل الثاني يتعلق بنظام الإدارة المحلية و نطاق تطبيقه في الجزائر.

أما الباب الثاني فهو الجزء التطبيقي فيه فصلين، الفصل الأول حول مديرية التنظيم و الشؤون العامة الموقع و المساحة و الأهمية و الفصل الثاني فيه تفريغ و قراءة النتائج الميدانية الذي تم فيه دراسة إستراتيجيات الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية و قد أخذنا ولاية مستغانم مديرية التنظيم و الشؤون العامة نموذجا.

إشكالية البحث:

إن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم إداري إلا بعد قيام الدولة الحديثة في نهاية القرن الثامن عشر (18)، و بعد انتشار الأفكار الديمقراطية و ارتباط الدعوة إليها في المجال السياسي بالدعوة إلى تطبيقها في المجال الإداري.

تعد الجزائر من بين الكثير من الدول التي تعتمد في تنظيمها على الإدارة المحلية فهي تجمع بين الأسلوب المركزي و المركزي (الإقليمي)، حيث تبقى الدولة تحتفظ بالقرارات الكبرى ذات الصالح العام، التي تهم و تمس جميع المواطنين عبر كامل الوطن، و تعهد بالقضايا ذات الصالح المحلي إلى هيئات محلية منتخبة أو معينة، لأن ما يهم منطقة محلية قد لا يهم منطقة أخرى، هذا مع ضرورة خضوع هذه الهيئات إلى السلطة المركزية، و قد عرفت الخريطة الإدارية للجزائر تحولات هامة تأثرت بالظروف السياسية و الاقتصادية و البشرية السائدة ، فالجزائر تؤمن بأن التنظيم الإداري هو المحرك الفعال لإستراتيجية التنمية الوطنية و المحلية، كما أرادت بذلك تقريب الإدارة من المواطنين و تحسين ظروف عملهم حتى لا تتعارض أهداف الدولة و مصالح المواطنين، و تتجسد مستويات الإدارة المحلية الجزائرية في الولاية و البلدية، و قد كفل القانون لكليهما صلاحيات واسعة لتقوم كل واحدة منهما بتلك الصلاحيات و اتخاذ القرارات، و تسيطر المشاريع التنموية في ظل توجهات سياسة الدولة، مع وجود رقابة مصاحبة من طرف السلطة المركزية ، و لما كانت فاعلية نظام الإدارة المحلية ترتبط أساسا بالحصول على ثقة المواطنين و العمال و الموظفين في وحدات الإدارة

المحلية، و الإيمان بدورها في تأدية الخدمات وفقا لرغباته و احتياجاته بالمستوى المطلوب و المرغوب، و كذلك الإقتناع بدورها في العمل على حل مشاكلهم و انشغالاتهم، فإن إستراتيجيات الإتصال تعتبر إحدى الوسائل العملية التي يمكن أن تزيد من فاعلية وحدات الإدارة المحلية بتوفير عدة آليات منها فتح قنوات إتصالية مع الجمهور و تفعيل العلاقات معه خصوصا في ظل ازدياد أهمية كسب تأييد الرأي العام على المستوى المحلي، و من هذا المنطلق يمكننا صياغة الإشكال على النحو التالي :

- كيف تتجسد إستراتيجيات الإتصال و فيما تتمثل إستعمالاتها في السير الإداري لولاية مستغانم؟

الأسئلة الجزئية:

و لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بتفكيكها إلى أسئلة جزئية على النحو التالي:

- ما واقع الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية؟
- هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها لدى الجمهور الداخلي و الخارجي؟

- هل لعلاقة الموظفين فيما بينهم دور في الإسراع بوتيرة التنمية داخل إدارة الولاية؟
- مل تعاني الإدارة المحلية من خلل في الإتصال يضاعف من مكانتها و دورها؟

أهمية البحث:

تعتبر إدارة الجماعات المحلية أهم مؤسسة في الدولة لأنها من الشعب إلى الشعب، ونظرا لهذه الأهمية من خلال تمكين مختلف فئات المجتمع الإستفادة من الخدمة المقدمة من طرف الهيئات الحكومية في إطار حقوقه الإدارية ، ومن أجل ذلك فقد أجمع على أن الإدارة هي هيئة في غاية الأهمية في تقديم خدماتها للمواطنين .

ولما كان الإتصال أسلوبا حضاريا واجتماعيا أردنا الكشف عن وسائل الإتصال في الإدارة الجزائرية وخاصة إدارة الجماعات المحلية على إعتبار أن الإتصال أهم عنصر في نجاح التنمية المحلية .

صياغة الفرضيات :

1- تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها داخليا و خارجيا من خلال ممارستها أنشطة إتصالية معينة.

2- طبيعة الموظفين هي التي تحدد واقع الإتصال داخل الإدارة .

3- أهداف الإدارة هي التي تفرض الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة داخلها.

أسباب إختيار الموضوع :

يرجع الإهتمام بموضوع الإتصال داخل الإدارة الجزائرية وبدوره في خلق الخدمات الإجتماعية جيدة وعلاقة فعالة وناجحة بين الإدارة والمواطنين يعكس المكانة والوظيفة الهامة للإتصال في تفعيل وتيرة التنمية وتقديم الخدمات ، إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية والتي تتمثل في :

الأسباب الذاتية :

1- الإهتمام الذاتي بالإدارة المحلية والإحساس بوجود خلل وظيفي إتصالي داخله ، قد يكون مرده غياب إستراتيجيات الإتصال في الإدارة المحلية ، الذي يؤدي إلى خلق نزاعات على مستوى أفراد الجمهور الداخلي ، أو بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي .

2- الفضول في معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين داخل إدارة الولاية عامة ومديرية التنظيم والشؤون العامة خاصة .

3- رغبة الطالبين الباحثين وميلهما النفسي لإشكالية الموضوع المطروحة .

الأسباب الموضوعية :

- 1- أصالة الموضوع بإعتباره ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة في واقع الإدارة ، وذلك كون إستراتيجيات الإتصال من المواضيع الأساسية التي تساهم في تحقيق الإدارة .
- 2- المكانة التي تحظى بها الإدارة المحلية في المجتمع الجزائري ، والدول الجزائرية ، وكثرة جماهيرها يجعلها ميدان خصب للدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية .
- 3- محاولة تسليط الضوء حول أهمية الإتصال داخل الإدارة المحلية .

أهداف البحث :

مما لا شك فيه بروز حقيقة الدور الذي تلعبه استراتيجيات الإتصال في الإدارة بصفة عامة و في إدارة الجماعات المحلية بصفة خاصة، وهذا ما أشارت له البحوث الميدانية ، كما تطرقت دراسات أخرى إلى ضرورة تهيئة العامل الإداري للقيام بدوره في خلق خدمة إجتماعية مثالية و من خلال بحثنا نهدف إلى:

- طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين.
- طبيعة العلاقة بين الجمهور و المديرية.
- معرفة المشاكل التي تعيق سيرورة الإتصال داخل الإدارة.
- رؤية الموظفين لواقع و دور إستراتيجيات الإتصال في التحصيل الفعال و المثالي.
- الوصول إلى نتائج موضوعية تصب في إطار تحسين الخدمة الإدارية و تحسين علاقة المواطن بالإدارة.

التقنية المستعملة :

يتم عادة تحديد الأداة والأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة إعداد تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأدوات المشكلة موضوع الدراسة ، ولهذا فقد إعتد الطالبان الباحثان على أداتين هما : الإستمارة والمقابلة .

1- الإستمارة : تعتبر الإستمارة إحدى وسائل الحصول على المعلومات والتي تستعمل على نطاق واسع ، وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها حسب أغراض البحث .

2- المقابلة : هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة ، أوهي حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين مجموعة من المبحوثين للحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات . وقد إعتدنا على المقابلات المفتوحة التي كانت تجرى أثناء الزيارات الإستطلاعية ، من أجل الإحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع البيانات ، كانت هذه المقابلات مع : مدير التنظيم والشؤون العامة ، رئيس مصلحة التنيم العام ، رئيسة مكتب حركة الحالة المدنية والخدمة الوطنية،... الخ .

مجتمع البحث :

هو مجموعة محدودة أو غير محدودة من المفردات (العناصر ،الوحدات) المحددة سابقا حيث تنصب الملاحظات أي أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، و يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجموعة العمال الذين يداومون عملهم داخل ولاية مستغانم من مسؤولين و إطارات و موظفين.

عينة البحث :

العينة هي جزء من عناصر مجتمع بحث ما معين من طرف الباحث المراد جمع معلومات و معطيات و يخضع إختيارها إلى عوامل مثل طبيعة التكوين الداخلي للمجتمع و طبيعة المعالجة و درجة التمثيل ، و اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي تختار الوحدات و المفردات بطريقة عمدية و التي تمثلت في 40 مبحوثا ما بين المقابلة والإستمارة ، أما المعاينة فهي غير إحتماية حيث نقوم على عامل التأكد الشخصي من فائدة الإختيار المحقق للنتائج النهائية للبحث .

حدود البحث : (الإطار الزمني)

الإطار الزمني :

من ديسمبر 2013 إلى ماي 2014 وهي الفترة التي امتد فيها إنجاز البحث .

2- الإطار المكاني :

لقد تم القيام بالبحث ميدانيا في مقر ولاية مستغانم في مديرية التنظيم و الشؤون العامة الواقعة بحي البحر بولاية مستغانم.

الدراسة الإستطلاعية :

وهي تلك الأبحاث الأولية التي يلجأ إليها الباحث عادة لتدليل المعلومات التي يواجهها في استكشاف الظواهر محل الدراسة أو التعرف عليها بعد إكتشافها لأجل تحديد إشكالية البحث بصورة دقيقة قبل معالجتها واختيار الفرضيات الخاصة باختيار بحث معين وتستخدم في مجالات العلوم التي تعاني عدم توفر الرصيد المعرفي .

وتتمثل الدراسة الإستطلاعية التي تم القيام بها عبارة عن دراسة تمهيدية لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم لأخذ معلومات مبدئية للبحث ، والتي كانت خلال التبرص الميداني والتي دامت فترته مدة أسبوعان والتي كانت من 2014/03/23 إلى 2014/04/08 وذلك لإستغلال فترة التبرص لأنه بمثابة العمل المقمت بصفة عادية وكذلك العمال يداومون العمل بصفة عادية ، لذلك كانت أحسن فرصة لملاحظة طريقة الإتصال بينهم وجمع المعلومات عن المديرية وسيرورة العمل فيها وزيارة أقسامها ومصالحها الإدارية ، والتعرف على وظائفها وخدماتها عن طريق إستخدام المقابلات الحرة مع العمال تضم مجموعة من الأسئلة التالية :

- 1- هل أنت راض عن عملك في هذا المكان ؟
- 2- كيف ترى علاقتك بزملاء العمل ؟
- 3- كيف يقوم المسؤولون هنا للتأثير في عملك ؟
- 4- هلا قيمت لنا الطريقة التي تسير بها هذه المديرية ؟
- 5- ما العوائق التي تصادفها وتؤثر فيك وفي عملك ؟

الدراسات السابقة :

سعيًا منا لعثور على معلومات نحن بحاجة إليها لإثراء بحثنا بالمعلومات لاحظنا تواجد نقص كبير في المراجع الخاصة بالإتصال داخل الإدارة المحلية إلا بعض الدراسات نذكر منها.

المذكرات :

- 1- " الإتصال والإستراتيجية الإدارية في المؤسسة العمومية ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة سيدي لخضر - نموذجاً - " .

الإشكالية المحددة :

ما واقع الإتصال داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) ؟

أهم النتائج :

- الإتصال يشكل محورا هاما في عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) خاصة الإتصال الداخلي بين الموظفين، حيث أن هناك تأثير واضح للظروف الخارجية على سير الإتصال بين الموظفين .

- هناك إهتمام كبير بطرق وأساليب تضمن وصول المعلومة ونشرها داخل المؤسسة مع مراعاة مستويات الإتصال حيث أن هناك إتصال عمودي من المدير إلى الأقسام الأخرى انتشار الإتصال الأفقي بين الموظفين .

- تعتمد المؤسسة على مخطط مدروس يوجه كل فرد من المؤسسة نحو دوره ووظيفته المحددة ويظهر ذلك في مجموعة القوانين لسير عمل المؤسسة مثل قوانين التوظيف ، قوانين التعاملات النقدية والخدمات البنكية .

- الوسائل الإختصالية المعتمدة تضمن تزويد الإدارة بالمعلومات في حينها وتوفر تبادل المعلومات بين الأقسام حيث يساهم ذلك في التوجيه الإداري البنكي .

2- الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية " بلدية الصفصاف بمستغانم كنموذج "

الإشكالية المحددة :

كيف تتم العملية الإختصالية داخل إدارة الجماعات المحلية وما مدى فاعليتها ؟

أهم النتائج :

- الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية مطبق داخل بلدية صفصاف لكنه يفتقر إلى استراتيجية مدروسة ومحكمة .

- من جانب جمهور بلدية الصفصاف " بمستغانم " فلا يمكن تحسين التعامل معهم فلا يمكن التعامل معهم ولا يمكن التحكم في جميع العقليات وتوجيهها .

- الإتصال المتبع داخل إدارة الجماعات المحلية والإتصال يعتمد نجاحه على مدى تكييف وتوفير الإدارة لعمالها الظروف الملائمة والمناخ المناسب والمساعد لأداء واجبها .

صعوبات البحث :

- صعوبة مقابلة المبحوثين بسبب إنشغالهم بعملهم .
- الأجوبة السطحية المقدمة مما أدى إلى إقناع المبحوثين بأن البحث لن يمس بحمايتهم الشخصية والمهنية وهدر الوقت في محاولة الإقناع .
- إستغراق مدة طويلة لتحديد معالم البحث وذلك بالملاحظة ثم المقابلة وفي الأخير جاءت الإستمارة كل هذا للتعرف على المجتمع المبحوث عن كثب .

تحديد المفاهيم :

1- الإتصال :

- التعريف الإصطلاحي:

تعني كلمة communication التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين و هي تنطوي عنصر القصد و التدبير، و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة بمعنى شائع و مألوف ، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عامر أو مشترك و من هذه المفاهيم يتضح لنا أن الإتصال عملية تتضمن (المشاركة، التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف برنامج).¹

و يعرف أيضا على أنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) و هو عبارة عن عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و لآراء و للتأثير في المواقف و الإتجاهات كما يعرف بأنه عملية إرسال و استقبال رموز و رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية و لفظية أو غير لفظية².

و الإتصال في المجال الإداري، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإسمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

¹ Claude Vermont Gaud : **mobiliser pour gagner**, Edition liaison, Paris, 1993, p23

² Van Dick Rémi : **dictionnaire du marketing et des affaires**, Edition Eyrolles, Paris, 1991, p37.

- التعريف الإجرائي:

يقصد بالإتصال هنا تلك العملية التي تتم من خلالها نقل المعلومات من المرسل (المتمثل في الإدارة المحلية) إلى المستقبل (المتمثل في الجمهور).

2- الإستراتيجية :

- التعريف الإصطلاحي:

ويعود أصل الكلمة من اليونانية stratēgos ، التي تعني الأمر العسكري في عهد الديمقراطية الاثينية ، و هي مجموعة من الأهداف و الغايات طويلة المدى و التي يبتغيها المجتمع أو الفرد و هي تطلق أحيانا على الغايات الأساسية و على الأهداف المحددة³ .

و يعرفه مولتكه : الإستراتيجية هي مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك وتحقيق الوصول الى غرض محدد.⁴

- التعريف الإجرائي :

هو مجموعة القرارات المبرمجة التي تعتمدها المؤسسة لإستخدام الموارد للوصول إلى أهدافها المحددة.

³ إسماعيل عبد الفتاح الكافي:معجم مصطلحات عصر العولمة(سياسية،اقتصادية،اجتماعية،نفسية،إعلامية)،دار الثقافة للنشر،ط1425،1-

⁴ العربي دحموش:محاضرات إقتصاد المؤسسة،مطبوعات منتوري قسنطينة،98،99،ص3.

3- التسيير :

- التعريف الإصطلاحي :

التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها⁵ .

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات.

- التعريف الإجرائي :

يعرف التسيير على أنه " الفن " و "التقنية " و " العلم " الذي يتعلق بقيادة الإدارة المحلية وتتميتها والرقابة عليها .

التسيير "فن" وذلك من خلال المهارات والسلوكات التي يمتلكها المسيرين لقيادة المنظمة من حيث قدرتهم على الإتصال والتحفيز والتنبؤ و التنظيم .

التسيير "تقنية " ويتجسد من خلال الوظائف المصطلح بها على مستوى الهياكل المنبثقة عن التنظيم العقلاني للعمل والسياسة والإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية والمحاسبة والمالية وأنظمة الإعلام والتطوير و تحسين الخدمة العمومية

التسيير "علم" وهذا من خلال إدماجه للعديد من التخصصات الهامة كالحقوق وعلم النفس والإحصاء وعلم الإجتماع .

⁵ مصطفى حجازي:الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط3، 2000، لبنان، ص17.

4- الإدارة :

- التعريف الإصطلاحي :

عرفت الإدارة على أنها النظام أو (العملية) الواعي أو (الواعية) الذي يعني بتجميع الجهود الفردية أو الجماعية داخل مؤسسة ما بهدف تنفيذ أهدافها و سياسات و خطط تلك المؤسسة بفاعلية⁶ .
و يعرف ويلين جونسن الإدارة بأنها عملية و أسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنلمج معين بواسطة جهاز إداري أي تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون و تنسيق الجهود⁷ .

- التعريف الإجرائي :

هي مبنى يحتوي مجموعة من الموظفين و الرؤساء و هو مكان لمزاولة نشاط ما بحيث تعتبر تنظيم إداري يقوم بقيادة مجموعة من الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين لكل واحد منهم دور معين.

5- الولاية :

- التعريف الإصطلاحي :

الولاية باعتبارها هيئة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تتكون من جهازين المجلس الشعبي الولائي والوالي⁸ .

⁶ عبد المعطي محمد عساف: مبادئ في الإدارة العامة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، دط، ص16.

⁷ سياسة محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، دط، ص07.

⁸ الجريدة الرسمية: قانون 21 فيفري 2012.

التعريف الإجرائي :

الولاية هي إدارة توضع تحت السلطة السليمة للوالي حيث تساعده في تسيير شؤون ولاية مستغانم كما أن ضخامة المهام المنوطة بها جعلتها تستعين في عملها بهياكل وأجهزة متمثلة في مجموعة من المديريات تعمل بشكل منسق ومتكامل لضمان السير الفعال والشؤون المحلية .

تمهيد:

تقوم المؤسسة بالتواصل مع جمهورها بهدف خلق علاقات مبنية على الثقة و الرضا و الدراسات الحديثة أثبتت أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتكز بدرجة كبيرة على الإنسجام بين أفراد المؤسسة و التفاهم، أي أن الجانب البشري للمؤسسة عنصر أساسي لإستمراريته لذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على الإتصال للتواصل مع جمهورها الداخلي و خلق قنوات لنقل المعلومات في مختلف أرجاءها لإحاطة موظفيها بكل ما يحتاجونه من معلومات لضمان السير الحسن للإدارة و إعطائهم ما يساعدهم على فهم طبيعة عمل المؤسسة و وظائفهم و مكانهم داخل المؤسسة و اعتماد إستراتيجية اتصالية تساهم في ذلك.

1. مفهوم الإتصال الإداري و الإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة:

1.1 مفهوم الإتصال الإداري داخل المؤسسة :

يعرف علم الإدارة بأنه: "إدارة علاقة الإنتاج، أي إدارة مجموعة من التفاعلات بين الناس الذين يغطون مختلف حلقات عملية الإنتاج"¹.

"الإتصالات الإدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"².

و يقول د.سيد هواري: "لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون إتصال"³. و يتوجه علماء الإدارة إلى القول بأن الإتصالات هي قلب الإدارة حيث كل أوجه العملية الإدارية في المؤسسات من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، تنسيق، الإشراف، المتابعة و الرقابة تؤدي من خلال الإتصالات حيث يمثل نظام الإتصالات الإدارية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير لتحقيق أهدافه، فمسألة الإتصالات حيوية للإنسان خاصة مدير المنظمة حيث تتوقف سلامة عملية إتخاذ القرار على مدى قيمة و شمولية نوع المعلومات التي يتلقاها، ثم إن الإتصالات هي أيضا وسيلة التعريف بالأهداف و القرارات و توضيحها لجميع العاملين و توزيع العمل و حل مشكلاته و تتبع المجهودات . فنظام الإتصال يشكل الجهاز العصبي للإدارة بكل قرار و من خلاله تصدر التعليمات و التوجيهات إلى مراكز التنفيذ غعلى سلامة نظام الإتصالات تتوقف فاعلية الإدارة و لهذا يقول "شاستر برنارد"⁴: "إن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظام الإتصال"

¹ مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط3، 2000، ص19.

² المرجع نفسه، مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية. ص17.

³ نفس المرجع، ص117.

⁴ نفس المرجع، ص118.

1.2 مفهوم الإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة :

- "هي فن تسيير الإستعدادات و الإمكانيات المتوفرة للوصول إلى الهدف"¹
- "هي علم و فن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية و المصممة بشكل متفاعل و منسق باستخدام الموارد المتاحة (مختلف أشكال القوة) لتحقيق الأهداف الكبرى"².
- "هي القواعد التي توضع على أساسها صيغة الإتصال تتضمن الهدف منه و خواصه و الجمهور الموجه إليه"³.
- أما المعنى الحرفي الأصلي لكلمة إستراتيجية: "فن و علم توجيه القوى العسكرية، يستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع في المنظمات .فالإستراتيجية هي خطة موحدة شاملة و متكاملة و التي تربط مزايا الشراكة إستراتيجية تحديات البيئة"⁴.
- يعرفها أحمد سيد مصطفى أنها: "خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق العمل أو في أسواق معينة باستخدام موارد معينة"⁵.
- "خطة عمل تحدد و تخصص وسائل التنبؤ و التخمين و التوجيه العام لبلوغ أهداف معينة من طرف المؤسسة بحيث تجيب عن الأسئلة الأربع: من يقول؟ لمن يقول؟، لأي هدف؟، بأي وسيلة؟"⁶.
- إن فالإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة عبارة عن مخططات تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة سلفاً، فهي بمعناها العام التكتيك المحكم في مواجهة موقف معين أو تحقيق هدف محدد على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير على حسب سياسة المؤسسة و خصائص الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة.

¹ معجم المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، القاهرة، د.ط، 1989، ص121.

² عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، القاهرة، ط2، 1985، ص169.

³ محمد فريد محمود عزت، القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، د.ط، 2001، ص137.

⁴ أشوك شاندا، شلب كوبرا، عبد الحكيم الحزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، د.ط، 2002، ص33.

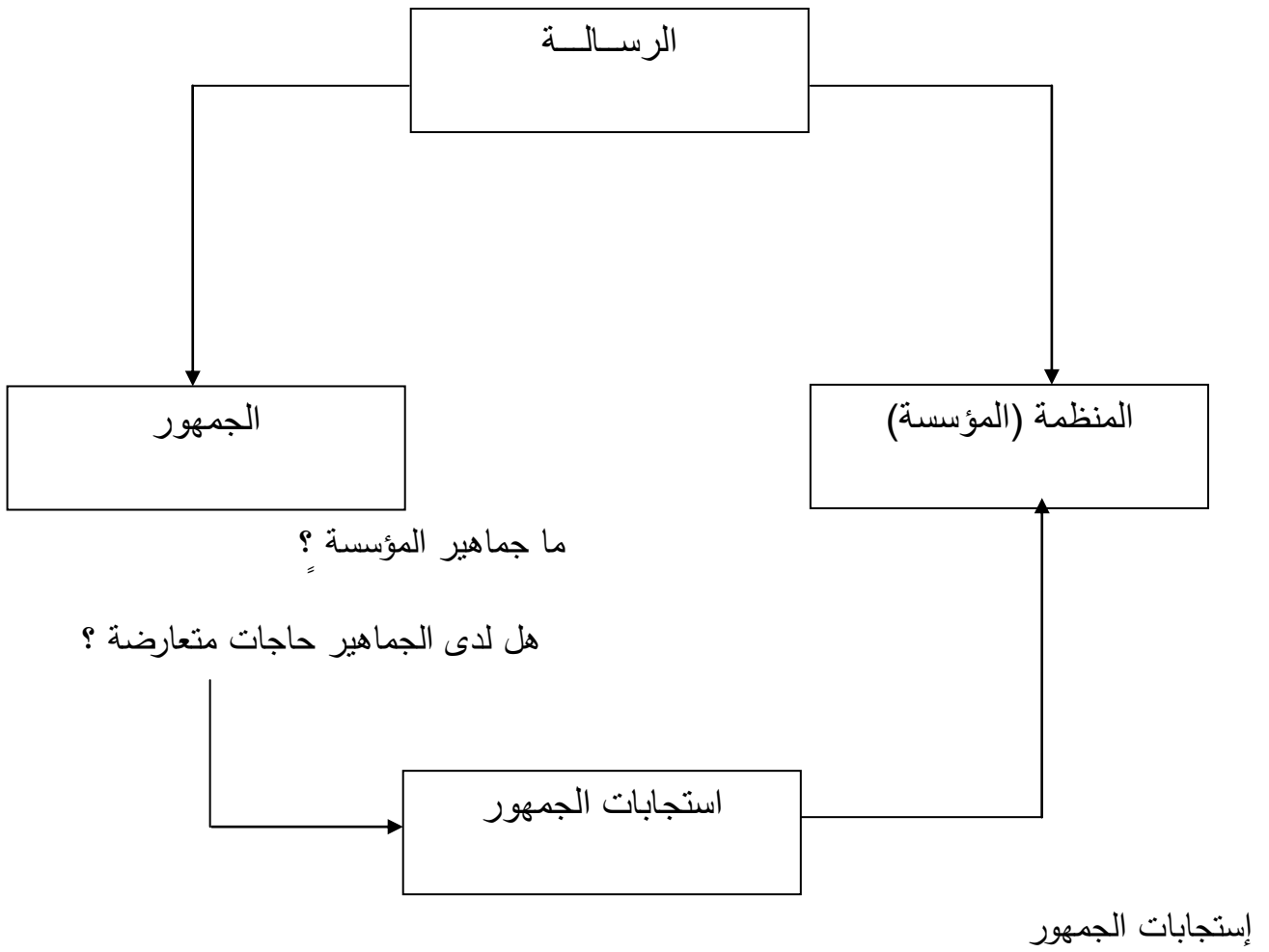
⁵ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، ط3، 2000، ص96.

⁶ المرجع نفسه، ص34

و الإستراتيجية الإتصالية هي مصطلح مرتبط ارتباطا وثيقا بالقرارات طويلة الأجل المتخذة الإدارة العليا للمؤسسة و هي توضع من طرف الإدارة المكلفة بالإتصال بالإشتراك مع باقي الإدارات و هي تهتم بكل أشكال الإتصال المؤسساتي و الإدارات و الأقسام بداخلها فهي تعمل على ضمان سيرورة و انسجام المؤسسة و هي تختلف باختلاف مهمة المؤسسة و أهدافها و جمهورها المستهدف و نوع الرسائل المستخدمة لتحقيق أهدافها.

و قد حدد "اربنتي فورمان" نموذجا للإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة حيث يركز على الجمهور المستهدف من المؤسسة و تحديد هذه الأخيرة لأهدافها بما يتوافق و رغباته و إمكانياتها المادية و البشرية و عامل الوقت و تقسيم نشاطات المؤسسة و صورتها لدى جماهيرها ثم بلورة الرسائل الإتصالية ضمن قنوات مناسبة¹.

¹ راسم محمد الجمال،خير معوض عياد،إدارة العلاقات العامة:المدخل الإستراتيجي،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،ط1،2005،ص218.



مخطط الإستراتيجية الإتصالية

2. مراحل بناء إستراتيجية اتصالية داخل المؤسسة :

- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة ما يسمى ب "فريق التخطيط الإستراتيجي" برئاسة المدير العام و عضويه و مساعديه و المدراء التنفيذيين في المؤسسة و عدد من رؤساء الأقسام بما فيهم رئيس قسم خلية الإتصال.
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية من خلال تشخيص الوضع الإتصالي للمؤسسة و ذلك بتحليل نقاط القوة و الضعف.
- إستخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح الخطة الإتصالية داخل المؤسسة.
- صياغة الإستراتيجية بتحديد الأهداف المؤسسية و ذلك بالقيام بالإجتماعات المتكررة للجنة التخطيط الإتصالي بالإستناد إلى قانون المؤسسة و المهام المكلفة بها.
- تعميم الرؤية و الرسالة و الأهداف المحددة داخل المؤسسة على مستوى الوحدات الإدارية¹.
- تحديد الأهداف التنظيمية و ربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط الأعمال التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- رفع الخطة لإعتمادها من قبل مجاس الإدارة بصورتها النهائية.
- إعلانها و تعميمها و إتاحتها للموظفين.
- تنفيذ الإستراتيجية من خلال البرامج و الخطط التنفيذية و الأنشطة و الإجراءات.

¹ يس عمار: الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 2002.

- متابعة و تقييم الخطة من خلال قياس مؤشرات الأداء الإتصالي و المتابعة بين مختلف إدارات المؤسسة و ذلك للكشف عن العيوب و القيام بتحسينات على الإستراتيجية¹

3. أهداف الإتصال الإداري و الإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة:

3.1 أهداف الإتصال الإداري داخل المؤسسة :

3.1.1 بالنسبة للعاملين:

أن لأي إتصال داخل أي منشأة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إماما بما يجري داخلها من أمور تهمهم حيث يجب إحاطتهم بمعلومات حول ما يجري داخلها و هناك أربعة مجالات واسعة حيث تأخذ المعلومات طريقها للعاملين في المنشأة هي:

(أ) - معلومات عن المنشأة: فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا شيئا عن عمليات المنشأة و مستقبلها. كما أنهم يريدون معرفة ما يجري في الإجتماعات المهمة التي تتخذ على المستوى الإداري الأعلى لأن مثل هذه القرارات تؤثر على مستقبلهم و مستقبل المنشأة التي يعملون بها.

(ب) - معلومات عن سياسة المنشأة: لا سيما المؤثرة على العاملين و على وظائفهم فهم يريدون أن يعملوا في الوقت المناسب بكل إجراءات قد تكون لها أثر على عملهم أو مستقبلهم الوظيفي.

(ج) - معلومات عن الأوضاع الطارئة² : تتصل ببعض المعلومات و الصعوبات تاطارئة التي تواجه المنشأة، و قد وجب أن نعرف العاملين على هذه المشكلات و الصعوبات يؤدي إلى زيادة تضامنهم لمواجهةها و زيادة جهدهم المبذول .

¹ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف و الممارسات الإدارية)، الدار الجامعية للنشر، دط، مصر، 2006.
² عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، دط، ص190.

(د) - معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي: فكل نشاط إداري أو فن في المنشأة له علاقة بغيره من الأنشطة لذلك فإن من أهداف الإتصال الإداري¹ تزويد العاملين بكل ما يحتاجون إليه من معلومات و خبرات تساعدهم على القيام بعمالهم على أكمل وجه

3.1.2 بالنسبة للقيادات:

عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة و متشابكة و عند إتخاذ المدير قرارا معيناً أو قيامه بالتخطيط لنشاط جديد فإنه قد يكون في حاجة لإتصال بغيره من المديرين للتنسيق بين جهوده و جهودهم معه ، و هناك كثير من المواقف التي تحتاج فيها مدير إدارة معينة معرفة ما يقوم به المدير إدارة أخرى. فخطط الدعاية و الإعلان في منشأة قد تتأثر بخطط مدير المبيعات و العكس صحيح².

و النظام الذي يراد وضعه لتسيير العمل في إدارة ما يجب أن يكون متفقا و متنسقا مع السياسة العامة للمنشأة حتى لا يكون هناك تعارض بينهما، و لا يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام إتصال فعّال يسمح بتدفق قدر كاف من المعلومات بين مختلف الإدارات . و من المعلوم أن أهم وظائف الإدارة العليا اتخاذ القرارات المهمة³ و هذا ما لا يمكن تحقيقه ما لم يتوافر قدر كاف من المعلومات و البيانات لدى القادة الذين يتخذون هذه القرارات و ذلك عن طريق نظام للإتصال الفعال ، و يتم القادة الإداريون دائما بأن تصل آراؤهم و وجهات نظرهم و تعليماتهم إلى العاملين و في نفس الوقت يهتم هؤلاء القادة أن يعرفوا آراء العاملين و وجهات نظرهم و شكاياتهم و مشكلاتهم و هذا يمكن تحقيقه عن طريق نظام إتصال فعال ذو اتجاهين⁴.

¹ نفس المرجع، ص191.

² عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، الدار المصرية، مرجع سبق ذكره، ص191

³ نفس المرجع السابق

⁴ نفس المرجع، ص192.

3.2 أهداف الإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة :

- نشر قيم و أهداف المؤسسة.
- توضيح مهام و مسؤوليات مختلف الإدارات في المؤسسة.
- تبادل المعارف و نقل الخبرات بين مختلف العمال و الإداريين بالمؤسسة.
- التوعية و التثقيف و التدريب.
- تطوير و تبسيط الإجراءات العملية في المؤسسة.
- تسهيل عملية إتخاذ القرارات و مختلف العمليات الإدارية.
- المساهمة في التنبؤات بالمشكلات لمواجهتها و الحد منها.
- ضمان سيرورة وحدة إنسجام المؤسسة.
- الإنجاز التدريجي لأهداف المؤسسة.
- حسن التسيير و الإستفادة من الإمكانيات المادية و خاصة البشرية.
- التقليل من التكاليف.
- الحصول على التغذية¹.
- الحصول على التغذية الراجعة من أجل مل يلي:
- 1- تحديد إحتياجات الموظفين و قياس رضاهم.
- 2- الحصول على الإقتراحات من طرف الموظفين.
- 3- تعميم الدروس و التوصيات على كافة الموظفين داخل المؤسسة.
- 4- نشر التعليمات و المنهجيات و الإجراءات على كافة الموظفين.

¹ فضيلة محموش: الإتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية، الجزائر، دط، 2009.

5- التواصل ما بين القادة و الإدارة.

6- نقل الأهداف بين الموظفين في مختلف إدارات المؤسسة¹.

4. أهمية الإتصال الإداري و الإستراتيجية الإتصالية:

4.1 أهمية الإتصال الإداري داخل المؤسسة:

- مساعدة الإدارة في إقامة علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم و الثقة².
- زيادة إنتاج الموظفين نتيجة تزودهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.
- إحاطة العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون فيها ينمي لديهم الشعور بالإنتماء و بقيمتهم ما يرفع روحهم المعنوية و كفايتهم³ الإنتاجية.
- التقليل من الشائعات⁴ و ضياع الوقت في أحاديث لا فائدة منها و التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة و لا فائدو منها.
- تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء و وجهات النظر الخاصة للعمل و مشاكله لما يحقق الفهم و التجاوب بين العاملين.
- القضاء على عمليات الإتصالات الخفية⁵ ذات التأثير السلبي.
- الحد من المركزية المفرطة⁶ عبر التواصل و مشاركة مختلف الأطراف في المؤسسة.

¹: NGYEN-THANH famelly :la communication une sratégie au service de l'Entrprise ,ECONOMICA,1991.

² عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص190.

³ المرجع نفسه

⁴ المرجع نفسه

⁵ مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁶ المرجع نفسه

- تبني الأسلوب الديمقراطي¹ في الإتصال و التشجيع التعبير لإبراز الإشكالات الخفية إلى العالم و التصدي لعلاجها بموضوعية.
- مساعدة الإدارات على ترشيد العلاقات أي إستخدامها لمصلحة العمل و فعاليته.
- تسيير المعلومات و البيانات.
- وسيلة التأثير في الآخرين أي عمليات التوجيه و التحفيز.
- مراقبة إنجاز الأعمال و النشاطات المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- نشر الوعي و توضيح القواعد و مبادئ المؤسسة و القرارات المتخذة.

¹ المرجع نفسه

4.2 أهمية الإستراتيجية الإتصالية داخل المؤسسة:

- تحاول أن توضح مواقف كل فرد للآخر في المؤسسة.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم.
- تسيير الإمكانيات المتوفرة للوصول إلى الأهداف.
- توزيع و تنظيم سير المعلومات بين أفراد المؤسسة و مصادرها.
- الكشف عن الفجوات الإدارية.
- منع العشوائية و إصلاح الإدارة.
- تحسين الإتصال في المؤسسة ما يمنح الرضا للعاملين بها.
- خلق التفاعل بين جميع الموظفين على إختلاف مستوياتهم و رتبهم.
- مساعدة الموظفين للوصول إلى مستوى¹ الجودة الثقة المطلوبة.
- تقسيم نشاطات المؤسسة و بلورة الرسائل الإتصالية ضمن قنوات مناسبة.
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام و الوحدات الحترفة.
- تحقيق إنسجام أفراد المؤسسة و التنسيق و التكامل بين تخصصاتهم و خبراتهم².

¹ محمد منير حجاب، سمير محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، د.ط، القاهرة، ص135.

² المرجع نفسه

- تحديد أي الأنشطة تكون ضرورية و لأي غرض و ترتيب هذه الأنشطة في مجموعات يمكن أن تخصص للأفراد¹.

خلاصة:

إن الإدارة في المؤسسة هي عملية توجيه و تنسيق و مراقبة سلوك الأشخاص لتحقيق أهداف معينة، كذلك فالإتصال يشكل عنصرا مهما للقيام و أداء وظائفه. و الإتصال الإداري يعتمد على إستراتيجية إتصالية لتسييره ،حيث يتوجب كل مؤسسة إستراتيجية تقوم بتسيير و توجيه إتصالاتها داخل المؤسسة لضمان التوزيع الجيد للمعلومات المرسله و المستقبله، حيث يتم وضعها بالشكل الذي يحقق مصلحة المؤسسة و موظفيها و ذلك عبر عدة مراحل يقوم بصياغتها فريق من الإدارة بمشاركة مجموعة من المتخصصين في الإتصال بعد تحديد الهدف منها و تنفيذها. فالإتصال الإداري و الإستراتيجية الإتصالية كلاهما يهدف إلى تحسين الإتصال داخل المؤسسة و أشعار أفراد المؤسسة أنهم محل إهتمام مؤسسة ترفع معنوياتهم و بالتالي زيادة قدراتهم الإنتاجية ما يحقق توجه المؤسسة إلى تحقيق أهدافها حيث تكمن أهميتها في خلق التفاعل بين جميع أفراد المؤسسة على اختلاف طبقاتهم و مستوياتهم.

¹ المرجع نفسه

تمهيد :

تعتبر الإدارة المحلية أساس الديمقراطية، فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع، وتنمي الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي، حيث تختار الجماعة المحلية ممثلها لإدارة مصالحها ، ورعايتها و تمثيلها أمام الجهات المركزية. بحيث تقوم على المستوى المحلي ممثلة في الجماعات المحلية بمجموعة من الوظائف و المهام في إطار ما يعرف بالتسيير اللامركزي، الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية و هيئات إدارية إقليمية مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية مع إبقائها خاضعة لقدر معين من الرقابة.

وبعد أن نقوم بشرح تفاصيل وأبعاد هذا النظام. سنعمد إلى معرفة نطاق تجسيده في الجزائر.

1. أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية:

ترجع نشأة نظام الإدارة المحلية إلى أسباب متعددة أهمها

1.1 إزدياد وظائف الدولة :

" إتساع دور الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها أجهزتها جعل من العسير على الحكومة المركزية ، و فروعها الإقليمية أن تباشر أداء الخدمات والمهام ذات الطابع الإقليمي في نفس الوقت الذي تقوم فيه بمباشرة مهامها ذات الطابع الوطني. فكان أن نشأت الحاجة إلى قيام منظمات محلية تفوض لها الدولة بعض مهامها ، وسلطاتها ذات الطابع الإقليمي وتخضع عليها قدرا من الإستقلال التنظيمي والإداري والمالي ¹. وبهذا تتمكن الأجهزة المركزية للدولة من التفرغ للمهام والمشاكل ذات الطابع الوطني .

1.2 التشتت الجغرافي و التفاوت بين أقاليم الدولة:

" إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية ². لذلك فإن إتساع الدول جغرافيا، ووجود التفاوت بين أقاليمها ينتج عنه وجود إختلاف في المشاكل التي تتعرض لها تلك المناطق ، مع إختلاف نوعية الخدمات المقدمة في كل منطقة. وعليه فإن قيام منظمات محلية لامركزية يصبح ضرورة تتطلبها الظروف الخاصة عند تشتت أقاليم الدولة. و الجزائر مثال حي على وجود تشتت جغرافي في ربوعها، وتفاوت بين إحتياجات الأقاليم داخلها

1.3 تنوع أساليب الإدارة تبعا للظروف المحلية:

الملاحظ أن وجود أنماط وأساليب متشابهة في الإدارة المركزية عند أدائها للخدمات ، بحيث تطبق على آفة المواطنين وفي جميع أنحاء الوطن على قدر المساواة. وإتساع هذا النوع من الأساليب لا يشكل عقبة

¹ أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة(مدخل بيئي مقارن)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979، ط1، ص469.
² علي شريف: مبادئ الإدارة(مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، دار الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2001 ، ص337.

بالنسبة للخدمات الوطنية. أما هو الحال مع الخدمات المحلية . فالإختلاف بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تبياناً إختلافاً في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات. فمثلاً مشاكل المدن الكبرى تختلف عن المدن الصغرى ، والمشاريع التنموية تختلف أساليبها في بيئة زراعية عنها في بيئة صناعية أو تجارية ، وبذلك فإن نظام الإدارة المحلية يحقق أداء الخدمات بطريقة تتلاءم مع البيئة المحلية لكل وحدة إدارية ، وجغرافية ومع طبيعة ورغبات السكان وظروفهم المحلية .

1.4 الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية:

يعمل نظام الإدارة المحلية على إشراك السكان المحليين في إدارة شؤونهم المحلية ، وبذلك تكون لهم القدرة على تفهم الحاجات، والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية الذين تنقصهم الخبرة والإحساس بحاجة السكان المحليين ورغباتهم.

1.5 السبب الديمقراطي:

أصبحت الإدارة المحلية أمر محتتم كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول. إذ أن المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية ، ومرد ذلك " الإعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم. وقد أدى هذا الربط بين الديمقراطية واللامركزية إلى نوع من الخلط بينهما في أذهان الناس . فكثير من الدول اليوم وخاصة في العالم الثالث تلجأ إلى تطبيق نوع من اللامركزية ليس للإعتبارات التي يملئها واقعها الجغرافي والإجتماعي والإقتصادي ، والثقافي ، ولكن باعتبارها نهجاً ديمقراطياً. بينما الممارسة الفعلية (لمؤسساتها اللامركزية أبعد ما تكون عن الممارسة الديمقراطية" ¹.

¹ وداعة الله عبد الله حمراوي: لامركزية الحكم و الإدارة بين النظرية و التطبيق مع نماذج تطبيقية،مجلة الإدارة العامة،معهد الإدارة العامة،العدد43،المملكة العربية السعودية،1984،ص11.

1.6 التدريب على أساليب الحكم :

تساعد الإدارة المحلية حسب تجارب الدول المتقدمة على تربية المواطنين تربية سياسية صالحة ، مع تدريبهم على أساليب الحياة النيابية والبرلمانية، عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، وهذه المجالس تعتبر خير مدرسة لتخريج أكفأ وأفضل أعضاء المجالس النيابية، وآبار موظفي الدولة.

وفي الجزائر فضلا عن هذه الدوافع العامة، هناك أسباب خاصة جعلت الإهتمام بإرساء نظام إداري لها يحظى بالأولوية، و من هذه الأسباب نجد:¹

أ- السبب الجغرافي: شكلت شساعة الرقعة الجغرافية للبلاد 2381741 كلم 2 عاملا هاما في تقسيم البلاد إلى مناطق إقليمية تتمتع بهيئات تمثيلية للسكان وتتولى تسيير شؤونهم المحلية.

ب- السبب التاريخي: الجزائر بحكم خضوعها للإستعمار الفرنسي لفترة طويلة سادت فيها إدارة ذات طابع عسكري ، نتج عنها الإسراع غداة الإستقلال- وحتى قبله في عهد الثورة - في إستبدال هذه الإدارة القمعية بنظام إداري شعبي ذو أفكار وأعمال مستمدة من واقع السكان، وحياتهم اليومية. مسخرا لخدمة مصالحهم لا ضدها .

ج- السبب الإقتصادي : لقد إنتهجت الجزائر مباشرة بعد الإستقلال أسلوب التنمية الشاملة في مختلف القطاعات. قصد القضاء على التخلف الشامل الذي فرض وجوده الإستعمار. و هذا ما تطلب الإعتماد على نظام اللامركزية التي تسمح للجماعات المحلية بأن تلعب دورها كسند لتعميم التنمية.

د- السبب السياسي: لقد نظر إلى النظام اللامركزي الإقليمي كأساس سياسي لإعادة تنظيم الدولة الديمقراطية. هذا التنظيم الذي لا يمكن أن يتم في غياب نظام للإدارة المحلية.

¹ مسعود شيهوب:أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، د.ط ، ص07،ص08.

2. أركان و أهداف الإدارة المحلية :

2.1 أركان الإدارة المحلية :

بناء على تحديدنا لمفهوم الإدارة المحلية، يمكننا تحديد أهم أركانها و هي كالآتي:

أ- وجود مصالح محلية مختلفة عن المصالح الوطنية : " وهذا عن طريق الإعراف بوجود مصالح خاصة بالوحدات الإقليمية مستقلة عن المصالح الوطنية التي تقوم عليها الدولة تستأهل إدارتها، و تنظيمها وتسييرها على المستوى المحلي وليس المركزي ، فتقوم بذلك إلى جانب المرافق الوطنية التي تعم خدماتها سائر أقاليم الدولة مرافق محلية تشبع حاجات خاصة بهذا الإقليم أو ذلك " ¹ . وإعراف القانون بوجود تمايز بين المصالح المحلية ، والمصالح الوطنية شكل الركن الأساس للإدارة المحلية ، من حيث تمكن الإدارة المركزية بالتكفل بالمصالح الوطنية والتخلي عن المصالح المحلية لهيئات محلية ، باعتبارها الأقدر على تلبيتها وإشباعها.

ب- إنشاء و قيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة : " أي يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم . فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة على النحو السابق. و إنما يجب أن يشرف على هذه المصالح من يهتمهم 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. و من ثم كان الإنتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن

¹ محمد فؤاد عبد الباسط: القانون الإداري(تنظيم الإدارة، نشاطها و وسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د.ط ، ص36.

إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي"¹ . لذلك تشكل طريقة الانتخاب وسيلة لدعم إستقلال أجهزة الإدارة المحلية بموجب تسييرها ، وإدارتها من طرف مجالس منتخبة محليا من طرف سكان الإقليم الإداري .

ج- الرقابة الإدارية (الوصاية) : إن إستقلال الهيئات المحلية لن يكون مطلقا. وإلا

أصبحت الهيئات الإقليمية تشكل دولا داخل الدولة. " لذلك تجمع آل التشريعات على أنه حرصا على صيانة الوحدة القانونية ، والسياسية للدولة لا بد وأن يكون إستقلال الوحدات الإدارية المحلية نسبيا تمارسه هذه الوحدات في الحدود المقررة له في القانون ، وتحت رقابة الهيئات المركزية"² . وعن طريقها تبقى الصلة بين هيئات الإدارة المحلية و السلطة التنفيذية.

2.2 أهداف الإدارة المحلية :

تأسيسا على ما سبق يمكننا إستنتاج أهداف مختلفة للإدارة المحلية من بينها نجد:

2.2.1 الأهداف السياسية :

نظام الإدارة المحلية يتيح للسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم ، أما تتعاون الحكومة الديمقراطية والإدارة المحلية في أن يتمتع المواطنون بحياة ديمقراطية حرة.

فالديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية الوطنية. وينتج عن الأهداف السياسية للإدارة المحلية النتائج الآتية³ :

- توفير أسباب التربية السياسية للمواطنين عن طريق تدريبهم على ممارسة الديمقراطية وتعودهم على حسن إختيار ممثليهم في المجالس المحلية، كوسيلة لتنمية روح الإحساس بالمسؤولية ، والقدرة على إختيار ممثليهم في المجالس البرلمانية .

¹ سليمان محمد الطماوي:الوجيز في القانون الإداري،مطبعة عين شمس، دط، 1989، ص76،ص77.

² طعيمة الجرف:القانون الإداري(دراسة مقارنة في تنظيم و نشاط الإدارة العامة)،مكتبة القاهرة الحديثة،القاهرة، دط، 1973، ص284.

³ قاسم جعفر:أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2،1988،ص78.

- الإستثمار في الكفاءات القيادية القادرة على تحمل المشاق، وعبء المسؤوليات.
- تنظيم مجهودات القيادات المحلية في تحسس المشكلات الجماهيرية، وإيجاد الحلول السليمة لها في إطار السياسة العامة للدولة.
- تحقيق تضافر الجهود الشعبية مع الجهود المركزية للوفاء بمطالب السكان المحليين. فتكمل بذلك المجهودات الشعبية ما تعجز الموارد الحكومية عن تنفيذه.

2.2.2 الأهداف الإدارية والإقتصادية:

- تعد الإدارة المحلية ميدان خصب لنمو تجارب النظم الإدارية المختلفة. إذ أن نجاح نظام معين في إقليم ما يعد بادرة لتطبيقه في باقي الأقاليم الأخرى ، وفي حالة حدوث العكس أي عدم نجاح التجربة فإن الضرر سيبقى في حدود الإقليم المجرب لهذا النظام ، ولا يتعدى بذلك الوحدات الإدارية الأخرى¹.
- إلى جانب هذا نجد أن الإدارة المحلية هي حقل آخر للتجارب الإقتصادية. فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الإقتصاد إلى جانب الإدارة خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من البرامج لتنمية الثروة. وعليه فإن الوحدات الإدارية هي مجال للبحث والتجربة. فإذا نجحت المحاولات في نطاقها الضيق في الإدارة المحلية ، أمكن تعميمها في دائرة الدولة المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع. أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذي جربت فيه.
- و في نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- " تفجير القوى، والخلق، والإبداع لدى القواعد العريضة لجماهير ومواطني الدولة ومشاركتها في إثراء، وتجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، و غنائه وتغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية والفاعلية، والتقدمية اللازمة لضمان سير جهاز النظام الإداري في الدولة باستمرار"¹.

¹ محمد صغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، د.ط، 2004، ص98.

- تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين وبذلك تحل المشاكل المحلية محليا، بدلا من الرجوع إلى الإدارة المركزية في العاصمة. وفي ذلك ربح للجهد والوقت والمال.
- العدالة في توزيع الأعباء المالية ، إذ أن تبني نظام الإدارة المحلية يسعى إلى تحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب ، وتوزيعها سيتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية. إضافة إلى أن ما يدفعه أهالي الوحدة الإدارية سيتم صرفه عليهم و على مرافقهم ، وفي ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الإجتماعية.

2.2.3 الأهداف الإجتماعية:

تتمحور الأهداف الإجتماعية للإدارة المحلية في:

- مساعدة الأفراد في الحصول على إحتياجاتهم المحلية ، و توسيع دائرة نشاطاتهم و تحقيق رغباتهم. في حين نجد أن تطبيق الأسلوب المركزي فقط هو كبح لهذه الحاجات خدمة لمصالح الدولة. فيزداد نشاط هذه، ويكتم أنفاس تلك حتى يخلص الأمر إلى الإستبداد ، وإساءة إستعمال السلطة المركزية أمام المصالح المحلية. كل هذا توفره الإدارة المحلية بحزم عن طريق إقامة حكم راشد سداه التعاون، ولحمته الحرية والإطمئنان.
- تعمل الإدارة المحلية على ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية. فتحقيق التجاوب المطلوب بين الأجهزة المركزية ، وبين باقي القطاعات الشعبية . يكون عن طريق إختيار نظام الإدارة المحلية السليمة الذي يساعد على إرساء البناء الإداري المركزي على أساس متين مرتبط بالقاعدة الشعبية .
- تعزيز صلات الروحية بين السكان المحليين قصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراد المجتمع المحلي.

¹ G.vedet et P.Debvolve:droit: administratif,Paris,P.U.F,1984.,850ص

- تحاول الإدارة المحلية التخفيف من أثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد. خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات. وبذلك تحافظ الإدارة المحلية على التجانس ولا يضيع الإحساس بالشعور الجمعي .

- العمل على تقوية البناء السياسي والإقتصادي والإجتماعي حيث تهدف الإدارة المحلية إلى تعزيز البناء الإجتماعي ، والسياسي، والإقتصادي للدولة. وهذا من خلال توزيع القوى والعناصر المتميزة للقيادة، بدلا من تمركزها في العاصمة. إذ بينت التجارب أن اللامركزية الإدارية أقدر على مواجهة الأزمات من النظام المركزي¹.

¹ ناصر لباد: القانون الإداري (التنظيم الإداري) مطبعة قلمة، الجزائر، د ط ،، 2001، ص 110.

3. مزايا وعيوب نظام الإدارة المحلية :

إن اعتماد الدول في تنظيمها الإداري على الأسلوب اللامركزي الإقليمي له جانب من الإيجابيات ، وجانب آخر من السلبيات . يمكن تحديدها كآلاتي :

3.1 المزايا :

من بين مزايا نظام الإدارة المحلية نجد :

- تساعد الإدارة المحلية على " الخلاص من التعقيدات الناجمة عن المركزية الإدارية . فوجود الهيئات العامة المحلية التي تتولى الكثير من الشؤون الإدارية في الوحدات الإقليمية ، يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري . إذ تقوم بحل المشكلات محليا دون إضاعة الوقت، وتبديد الأموال العامة بالرجوع إلى السلطة المركزية في عاصمة البلاد"¹.

- للإدارة المحلية دور إستراتيجي وفعال في تكوين رؤوس الأموال من خلال إشرافها على الموارد المحلية. وتنميتها للمشاريع ذات الطابع المحلي. إضافة إلى كونها وسيلة هامة من وسائل التوظيف الأمثل للموارد البشرية.

- الإدارة المحلية أآثر فهما وإستيعابا لحاجات السكان المحليين من الإدارة المركزية في العاصمة. فمجلس كل ولاية ، أو بلدية مثلا يدرك حاجته إلى المرافق المحلية أو ما ينقصها ، وما يؤدي إلى حسن سيرها. أكثر بكثير من إدراك السلطة المركزية في العاصمة البعيدة عن الأقاليم .

¹ منير ابراهيم شلبي: المرفق المحلي (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، ط1، 1977، ص23، ص24.

- "إذا كانت اللامركزية الإقليمية من جهة أخرى تضمن العدالة في توزيع الضرائب العامة على سكان الأقاليم . فإنها تمنع طغيان مرافق العاصمة على المرافق المحلية، فلا تستولي الأولى على الضرائب التي يدفعها سكان المنطقة لتتفق في غير إقليمهم " ¹.

- الإدارة المحلية مدرسة لإعداد قادة المستقبل ، فهذا الذي يتقن فنون التسيير والنقاش وإتخاذ القرار في مجلس البلدية أو الولاية . بإمكانه الإضطلاع بواجباته إذا ما دفعته ثقة الأمة نحو مقاعد البرلمان أو غير ذلك.

- إن وجود الإدارة المحلية هو علاج لأزمة الإدارة في الأقاليم البعيدة عن العاصمة التي لا تنال من الإهتمام، والدعم إلا الجزء اليسير.

- يمكن تفسير الأخذ بنظام الإدارة المحلية إستنادا إلى مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . حيث توضح الخطة العامة للدولة عن طريق الإدارة المركزية (هيئات التخطيط الوطنية). ولا يمكن تحقيقه على أرض الميدان إلا من خلال أجهزة لامركزية مستقرة على المستوى المحلي .

- من بين أهم المزايا كذلك " تحقيق الديمقراطية في مجال الإدارة. فيمتد المبدأ الديمقراطي من الديمقراطية السياسية ليحقق الديمقراطية الإدارية. فكما يسيطر الشعب على السلطة السياسية في البلاد فإن من حقه أن يسيطر على السلطة الإدارية فيها " ².

- الإدارة المحلية تتيح الفرص لتجريب النظم الإدارية ، وتمييز الناجحة منها عن الفاشلة.

- تساعد الإدارة المحلية على تحقيق السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات المحلية. وتغيير طرق الإشراف على إدارة المرافق من إقليم إلى آخر تبعا لحاجات السكان المحليين المختلفة. وهذا ما يؤدي إلى فاعلية الأجهزة الإدارية ورفع كفاءتها.

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2000، ص249.

² مصطفى أبو زيد فهمي: الوسيط في القانون الإداري (تنظيم الإدارة العامة ج1)، دار المطبوعات الجامعية، ط1، 1995، ص92.

- يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى وجود نوع من الحركة والحيوية داخل المجتمع آكل. ولا ينحصر الأمر على العاصمة فقط. لأنه بوجود اللامركزية والإستقلال المحلي لا تستحوذ العاصمة على آل الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات، وإنما تشاركها الوحدات المحلية.
- تساهم الإدارة المحلية في تنفيذ مشاريع التنمية ، ويترتب على مساهمتها تحقيق النجاح لهذه المشاريع.
- الإعتماد على نظام الإدارة المحلية ، أو اللامركزية الإقليمية " نظام تدعو إليه الديمقراطية الحديثة. لأن الديمقراطية معناها أن يتولى الشعب أموره بنفسه. فالشعب يتولى أمور التشريع بواسطة ممثليه النواب، وهو يتولى إدارة شؤونه المحلية بواسطة الهيئات اللامركزية التي ينتخبها"¹. وهذه الديمقراطية لا تتجسد إلا بإشراف الشعب ورقابته على شؤونه المحلية.
- ثبت بالتجربة كذلك قدرة اللامركزية الإدارية الإقليمية على مواجهة الأزمات والإضطرابات فالإدارة المحلية توحى لكل إقليم بطرق مواجهة الصعاب، و آليات التغلب عليها.
- تساعد الإدارة المحلية على وضع الخطط ، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف المحلية مع توفر السرعة في إتخاذ القرارات ، والدقة في حسم الأمور .

3.2 العيوب :

- تتجلى عيوب ومساوئ الإدارة المحلية وهي ضئيلة مقارنة بمزاياها في المخاوف التي يبديها البعض من حيث ما قد يترتب عليها. لذلك فهناك خصوصاً يأخذون عليها بعض العيوب ومنها:
- اللامركزية الإقليمية " تمس الوحدة الإدارية. بما تمنح من إستقلال للهيئات المحلية، ومن توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات اللامركزية. فضلاً عن إزدياد روح اللامركزية قد تؤدي إلى تقديم

¹ زهدي يكن: كتاب القانون الإداري، منشورات المكتبة العصرية، صدا، بيروت، ص261.

الأفراد مصالحهم الخاصة على الصالح العام " ¹. إذ يتولد عن الإستقلالية التي تعرفها الإدارة المحلية تنافس حاد بينها وبين الإدارة المركزية جعلها تميل إلى المصالح المحلية على حساب المصالح العامة.

- هيئات الإدارة المحلية أقل خبرة ودراية بالشؤون العامة. لذلك من الضروري تكملة النقص بتعيين أعضاء فنيين.

- تعاب الإدارة المحلية من الناحية المالية " على أساس أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة تتحملها خزينة الدولة ².

- تمتع هيئات الإدارة المحلية بالحرية " ولد في أعضائها روح الميل إلى خدمة مصالحهم الشخصية والحزبية على حساب المصالح العامة. وعليه وجه إتهام للإدارة المحلية مفاده أنها معرضة لسوء إستخدام الصلاحيات ³.

- لما كان تشكيل هيئات الإدارة المحلية غالبا ما يتم عن طريق الإنتخاب الذي لا يقوم بالضرورة على الخبرة والكفاءة بفعل وتأثير الدعاية الحزبية، " فقد ينجم عن ذلك هبوط مستوى كفاءة الجهاز الإداري نظرا لتولي إدارة الهيئات المحلية أعضاء قد لا تكون لهم الدراية والمعرفة بأساليب العمل الإداري وتقنياته وقواعده العلمية ⁴.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الإنتقادات التي وجهت للإدارة المحلية مبالغا فيها إلى حد كبير لأن إقتصارها على المصالح المحلية ، أو على مرافق بعينها لا يمس وحدة الدولة الإدارية. إلى جانب هذا فالإدارة المحلية لا تكون ولا تقوم إلا بإستنادها على المركزية الإدارية ، و تحت رقابة الحكومة المركزية التي تقدم لها العون الفني والمالي .

¹ محمود حلمي: موجز مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، الجزائر، ط1، 1978، ص28.

² عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي و التنظيم غير الرسمي)، منشأة المعارف، الإسكندرية ، د.ط 2004، ص102.

³ محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع، ط1، 1984، ص163.

⁴ محمد صغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة ، د.ط، 2004، ص34.

على هذا الأساس فإنه لا مبرر لوجود تلك المخاوف. مادامت تصرفات الإدارات المحلية خاضعة لرقابة السلطة التنفيذية.

4. مستويات الإدارة المحلية في الجزائر:

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية ، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبنى على أساس دستوري ، حيث تنص المادة 15 من الدستور الجزائري على أن : " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية ، البلدية هي الجماعة القاعدية " . كما تنص المادة 16 منه على ما يلي : " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"¹.

فالإدارة اللامركزية الإقليمية (territoriale) بالجزائر، أو ما يعرف بالإدارة المحلية (administration locale) أو الجماعات المحلية (les collectivités locales)، تقوم على وحدتين إداريتين هما : البلدية (la commune)، و الولاية (la wilaya).

4.1 الولاية:

عرف القانون الولاية بأنها " جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ، تنشأ الولاية بقانون "². فالولاية إذن هي وحدة إدارية من وحدات الدولة ، وهي في ذات الوقت شخص من أشخاص القانون الإداري ، يتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية. أي أن الولاية تشكل وحدة إدارية بالنسبة للسلطة المركزية من جهة، ومن جهة أخرى وحدة لامركزية بالنسبة للسلطة اللامركزية.

¹ دستور 1996، المؤرخ في 08 نوفمبر 1996، المادتين 15، 16.

² قانون الولاية رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المادة 01.

ويتولى تسيير شؤونها ممثلو السلطة المركزية ، وممثلو سكان الولاية أنفسهم ، والذين يتم إختيارهم عن طريق الإنتخاب . فالأسلوب المعمول به في إدارة الولاية هو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري من ناحية والذي يتجسد في رأس هيئاتها وهو الوالي . وأسلوب من أساليب اللامركزية من ناحية أخرى

4.1.1 هيئات الولاية :

يتكون التنظيم الإداري للولاية من الأجهزة الآتية: المجلس الشعبي الولائي ، المجلس التنفيذي الولائي والوالي . إلى جانب أجهزة و هياكل الإدارة العامة للولاية

4.1.1.1 المجلس الشعبي الولائي :

- ماهيته: وهو ممثل الديمقراطية في الولاية. وبعد الجهاز الأكثر تعبيرا ومطالبة بمطالب السكان المحليين. وهذا من خلال إنتخاب أعضائه من بينهم ، كما يجعل من الولاية مؤسسة إدارية حقيقية نظرا لدوره الكبير في مختلف الميادين الإجتماعية ، والإقتصادية ، والثقافية ، والعمرانية...إلخ .

يعقد المجلس الشعبي الولائي دورات عادية وأخرى إستثنائية - تكون بطلب من الوالي أو طلب من ثلثي (2/3) أعضاء المجلس- لممارسة مهامه المتعددة مع رئيس الولاية مع إمكانية إستعانتها بلجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية سواء كانت مؤقتة أو دائمة. خاصة في المجالات الإقتصادية، والمالية، والتهيئة العمرانية، والتجهيز والشؤون الإجتماعية والثقافية. يتم إنتخاب المجلس الشعبي الولائي لمدة خمس سنوات عن طريق الإقتراع العام والمباشر. ويحدد عدد الأعضاء بناء على عدد سكان الولاية.

لكن عادة ما يتراوح عدد الأعضاء ما بين 35 إلى 55 عضو، ويشترط المشرع في المرشح لعضوية المجلس الشعبي الولائي أن لا يكون ممارس لأحد الوظائف الآتية: أعضاء سلك الولاية ،القضاء ، رؤساء

المصالح للإدارات المدنية للدولة ، القائمون بالوظيفة في الولاية ، رؤساء المصالح المكلفون بصفة دائمة بمصلحة أو مؤسسة ذات قوانين أساسية تابعة للولاية¹.

يتم إختيار المجلس الشعبي الولائي عن طريق الإنتخاب للفترة الإنتخابية ، من طرف جميع أعضاء المجلس بالإقتراع السري المباشر،و بالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى.

إختصاصات المجلس الشعبي الولائي :

يضطلع المجلس الشعبي الولائي بعدة إختصاصات أهمها:

إختصاصات ذات الطابع الإداري: من أهم الإختصاصات الإدارية التي يمارسها المجلس " تلك المتعلقة بشروط تعيين موظفيه ، وذلك في إطار القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، وغيره من القوانين الأساسية المعمول بها في هذا الشأن . كما يقوم بتحديد شروط تنظيم وسير المؤسسات ويجوز للمجلس أن يحدد المصالح ، أو المؤسسات العمومية التي تقوم بتنفيذ مشاريع ذات منفعة عامة في نطاق الولاية ، كذلك فمن حق المجلس أن يصادق على الأنظمة الأساسية الخاصة بالمصالح ، والمؤسسات العمومية للولاية في نطاق القوانين والأحكام المعمول بها " .

ب - إختصاصات في مجال التخطيط والإنعاش الإقتصادي: تتجسد في وضع خطط وبرامج التنمية الإقتصادية وإنجازها على المستوى الولائي.

ج - إختصاصات في ميدان التمويل والإدارة المالية: هذا من خلال التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها من طرف المجلس التنفيذي الولائي² .

¹ حسن السيد إسماعيل:الإدارة العامة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية(دراسة نظرية و تطبيقه)،جامعة الجزائر،جامعة الجزائر، ط1،1975،ص212.

² عمار عوابدي:دروس في القانون الإداري،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، ط3،1989،ص176.

د - إختصاصات في مجال التنمية الصناعية: أصبح للمجالس الشعبية حق إنشاء المناطق الصناعية، وحق إستغلال أي مؤسسة صناعية .

هـ - إختصاصات في ميدان التنمية الإجتماعية والثقافية: من حق المجالس الشعبية الولائية متابعة حسن سير المرافق الصحية، والتربوية والإجتماعية ، مع بذل الجهودات لتطوير مراكز التكوين المهني الخاصة بالشباب .

و - إختصاصات في مجال التنمية الفلاحية : يقوم المجلس الشعبي للولاية في إطار إختصاصاته المقررة بالقوانين واللوائح بممارسة كل النشاطات الفلاحية التي تستهدف إحداث تنمية في هذا القطاع.

ز - إختصاصات في مجال التنمية السياحية: وهذا من خلال توجيهه ، وتنسيق مبادرات وأنشطة بلديات ودوائر الولاية . مع حقها في إستغلال أو تسيير أو مراقبة كل المؤسسات، والمرافق ذات الطابع السياحي

ح - إختصاصات في مجال المواصلات و الإسكان: من صلاحيات المجلس الشعبي الولائي بناء وتشديد المساكن الملائمة للمواطنين. مع تسيير وإدارة العقارات السكنية المملوكة للدولة في الولاية. أما في ميدان النقل والمواصلات فمن إختصاصه الإشراف على إستغلال المرافق العامة والخاصة بنقل المواطنين داخل نطاق الولاية.

ط - الإختصاصات العامة للمجلس الشعبي للولاية: " من الإختصاصات والصلاحيات العامة للمجلس الشعبي للولاية دراسة وضبط الشؤون العامة للولاية. فهو من أجل ذلك له الصلاحيات والإمكانات القانونية التي تسمح له بالتداول في كل أمر من الأمور المتصلة بالنظام والحياة العامة للولاية"¹

4.1.1.2 المجلس التنفيذي الولائي :

1- ماهيته: " يعتبر المجلس التنفيذي للولاية جهاز الإدارة التنفيذي على مستوى الولاية

¹ محمد صغير بعلي: القانون الإداري(التنظيم و النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة ، د.ط ، ص194.

فهو المسؤول عن تنفيذ قرارات الحكومة ، والمجلس الشعبي بالولاية ، ويمارس الكثير من الإختصاصات التنفيذية ، كما يختص بمباشرة بعض مهام الرقابة والوصاية الإدارية "1. ويتشكل هذا المجلس من رؤساء ومديري المصالح التابعة لمختلف وزارات الدولة ، ويوضع هذا المجلس تحت سلطة الوالي وإشرافه. كما تكون له إدارة خاصة تتكون من أمانة عامة ، ومن عدد معلوم من المصالح والأجهزة والأقسام الفنية المتخصصة. يجتمع المجلس بصفة منتظمة مرتين على الأقل في الشهر.

2- إختصاصات المجلس التنفيذي للولاية : يمكن تصنيف إختصاصاته إلى صنفين رئيسيين هما :

أ - إختصاصات في مجال الإدارة التنفيذية: يعمل المجلس التنفيذي الولائي على تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي. وتتمثل هذه الصلاحيات في تنفيذ المخططات والسياسات العامة ، والبت في المواضيع الإدارية

ب - إختصاصات في مجال الرقابة والوصاية الإدارية: وفق اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها ، يقوم المجلس التنفيذي الولائي ، وتحت سلطة الوالي بأعمال وسلطات الرقابة الوصائية على الأجهزة والوحدات والجماعات الإدارية اللامركزية إقليميا و مصلحيا، في حدود الولاية ، كما يعمل على تحقيق التنسيق بين الإدارة المركزية والوحدات والأجهزة الإدارية اللامركزية ، وتحقيق الإنسجام بين المصالح المحلية ، ومصالح ووظائف الإدارة المركزية للدولة.

إختصاصات المجلس التنفيذي للولاية : يمكن تصنيف إختصاصاته إلى صنفين رئيسيين هما :

¹ محمد صغير بعلي، القانون الإداري(التنظيم و النشاط الإداري)،مرجع سبق ذكره،ص195.

أ - إختصاصات في مجال الإدارة التنفيذية: يعمل المجلس التنفيذي الولائي على تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي. وتتمثل هذه الصلاحيات في تنفيذ المخططات والسياسات العامة ، والبث في المواضيع الإدارية¹.

ب - إختصاصات في مجال الرقابة والوصاية الإدارية: وفق اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها ، يقوم المجلس التنفيذي الولائي ، وتحت سلطة الوالي بأعمال وسلطات الرقابة الوصائية على الأجهزة والوحدات والجماعات الإدارية اللامركزية إقليميا و مصلحيا، في حدود الولاية ، أما يعمل على تحقيق التنسيق بين الإدارة المركزية والوحدات والأجهزة الإدارية اللامركزية ، وتحقيق الإنسجام بين المصالح المحلية ، ومصالح ووظائف الإدارة المركزية للدولة².

4.1.1.3 الوالي

1- ماهيته : يعتبر الوالي القائد الإداري في الولاية ، وسلطة إدارية من السلطات

الإدارية المركزية . فهو ممثل السلطات الإدارية والسياسية المركزية في الولاية ، حيث أنه ممثل للدولة ، ومندوب الحكومة ، والممثل المباشر والوحيد لكل من الوزراء في نطاق الحدود الإدارية التي يتولاها. ونظرا لأهمية الدور المنوط بالوالي ومركزه الحساس ، كان تعيين الولاية من صلاحيات رئيس الجمهورية بناء على نص في الدستور المعدل سنة 1996 ، وطبقا للمادة 78 منه.

2- إختصاصات الوالي : من إختصاصات الوالي نجد :

أ - تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي: ويكون ذلك بإصدار قرارات ولائية لتنفيذ ما صادق عليه المجلس الشعبي الولائي.

¹ محمد الهادي لعروق: التهيئة و التعمير في صلاحيات الجماعات المحلية، محاضرات ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد و المجتمع ، د، ط، 2008، ص31.

² مورييس نخلة، و آخرون: القاموس القانوني الثلاثي، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط 1، 2002، ص322.

- ب - الإعلام: يقوم الوالي بإطلاع وإعلام المجلس الشعبي الولائي بكافة نشاطات الولاية و أوضاعها.
- ج - يقوم الوالي بتمثيل الولاية في جميع الميادين المدنية و الإدارية. وهذا مثل البلدية التي يكون الممثل فيها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- د - ممارسة السلطة الرئاسية على كل موظفي الولاية بناءً على المادة : 106 من قانون الولاية.
- هـ - من صلاحيات الوالي التوقيع على الإتفاقات والعقود والصفقات المبرمة باسم الولاية. و على الإجراءات المتعلقة بأملك الدولة. هذا بالإضافة إلى دوره المهم في تحقيق الإتصال والتنسيق الإداري بين نشاطات مصالح الدولة في نطاق الولاية ، مع الإشراف على الإدارة العامة بها.
- و - للوالي إختصاصات مالية تتلخص في مسؤوليته عن الأمر بالصرف في الولاية بالإضافة إلى سلطة نقل الإعتمادات المالية من مادة إلى أخرى . ومن باب فرعي إلى آخر.
- ز - يقوم الوالي بمهمة الرقابة الإدارية على مصالح الدولة بالولاية ، من خلال الإشراف على المصالح العمومية.
- ح - يعد الوالي من رجال الضبط الإداري ، فالوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة.(المادة 96 من قانون الولاية).
- ط - يشرف على الضبط القضائي : إذ يحق للوالي في حالة ارتكاب جناية أو جنحة ماسة بأمن الدولة وعند الإستعجال فقط التدخل بنفسه لإتخاذ جميع الإجراءات الضرورية [المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية]. لكن هذا الإختصاص أحيط بمجموعة شروط يمكن الرجوع إليها في القانون الجزائي.

4.1.2 وظائف الولاية :

تقوم الولاية بوظائف مختلفة أهمها :

أ- الوظائف السياسية :

تتمثل هذه الوظائف في إيصال كل التحركات والنشاطات السياسية بالولاية إلى الجهات العليا في الوزارة ، كما يمكن للوالي تقديم طلبات إلى سلطات عليا بالتفتيش و التحقيق في النشاطات السياسية بالولاية¹.

ب- الوظائف الاقتصادية :

تتمثل الوظائف الاقتصادية للولاية في تدعيم كل المشاريع ذات الطابع التنموي للولاية ، من أجل تحقيق الإنعاش الإقتصادي . مع العمل على تشجيع الإستثمار الوطني في نطاق الولاية في آل المجالات الصناعية ، الفلاحية ، السياحية،... الخ . كما توافق الولاية على البرامج التنموية المقدمة من طرف البلديات التابعة لها، وذلك بعد مراجعتها و تصحيحها، والمصادقة عليها.

ج- الوظائف الإجتماعية :

تتجسد الوظائف الإجتماعية للولاية في تدعيم مختلف ميادين الحياة الإجتماعية من خلال العمل على تطوير الأجهزة الصحية والإجتماعية لتأمين حماية الطفولة ومساعدة الأشخاص المسنين ، والعمل على إنشاء وحدات جديدة للعلاج . مع العمل على تطوير الأجهزة الإجتماعية والتربوية الخاصة بالشباب وإنجاز المؤسسات التعليمية ، ومراكز التكوين المهني².

د- الوظائف الثقافية :

تعمل كل ولاية من أجل الحفاظ على ثقافة المنطقة ونشرها وإستمرارها ، على إنشاء المراكز والمعاهد الثقافية والرياضية ، وتشجيع الإستثمار في هذا المجال ،وتدعيم ذوي المواهب على إختلاف فئاتهم وأجناسهم . هذا بالإضافة إلى إحياء التظاهرات والأعياد الثقافية ، وتدعيم مختلف الطبوع الثقافية لضمان إستمرارها وتوارثها عبر الأجيال اللاحقة³.

¹ قصير مزياني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، مطبعة عمار قرفي، باتنة ، دط، 2001، ص76.

² حسين مصطفى حسين: الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982، ص65.

³ نفس المرجع ص 66

هـ - الوظائف الإدارية :

تتمثل الوظائف الإدارية للولاية في: التصويت على ميزانية الولاية، تقرير الضرائب والرسوم القانونية ، ترتيب وإعادة تنظيم الولاية أو تغييرها ، منح العقود بالنسبة لبعض المرافق ، إنشاء المرافق الإدارية المحلية خاصة ما تعلق منها بالطرق والمعونات والصحة¹.

4.1.3 الرقابة على الولاية :

تخضع الولاية باعتبارها هيئة إدارية إلى مختلف صور وأنواع الرقابة المتشابكة إلى حد كبير. وبغض النظر عن الرقابة الممارسة على الوالي والمجلس التنفيذي ، والتي توصف بأنها رقابة تصل إلى السلطة الرئاسية. فإن هناك رقابة تمارس على المجلس الشعبي للولاية ، وهي رقابة تمتد إلى المجلس ذاته ثم أعضائه ، وأخيرا أعماله.

أ- الرقابة على المجلس الشعبي الولائي:

يمنح القانون السلطة المركزية حق حل المجلس وذلك وفقا للمادة 44 من قانون الولاية يكون حل المجلس الشعبي الولائي في الحالات الآتية :

- انخفاض عدد الأعضاء لأقل من النصف ، حتى بعد القيام بعملية الإستخلاف.
- الإستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين.
- الإختلاف الخطير بين الأعضاء الذي من شأنه عرقلة السير العادي للمجلس.
- الإلغاء النهائي لإنتخاب جميع أعضاء المجلس.

¹ القانون رقم 12-21 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتضمن قانون الولاية، المادة رقم 30 .

ويتم الإعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي ، وتحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية [المادة 45 من قانون الولاية] والسلطة الإدارية المختصة. بذلك هي رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة وينتج عن حل المجلس الشعبي الولائي الآثار الآتية :

• سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأشخاص المكونين له سابقا ، هذا دون مساس بالإعتراف بالشخصية المعنوية للولاية.

• يعتبر ذات المرسوم المتضمن لحل المجلس تاريخ للقيام بتجديد المجلس عن طريق إجراء إنتخابات لإيجاد مجلس جديد منتخب¹.

"تمارس جهة الوصاية (الإدارة المركزية) رقابتها على أعضاء المجلس الشعبي الولائي ، من حيث إمكانية توقيفهم أو إقالتهم أو إقصائهم بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي"²:

1- التوقيف : ينص قانون الولاية في مادته 41 على ما يأتي: "إذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جزائية لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونا، يمكن توقيفه. ويتم الإعلان عن التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة".

2 - الإقالة (الإستقالة الحكيمة) : تمتد الرقابة لتشمل إمكانية إقالة العضو، إذ تنص المادة 40 من قانون الولاية على ما يأتي: "يعد كل عضو في مجلس شعبي ولائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية إنتخاب أو في حالة تناف منصوفا عليها قانونيا ، مستقيلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي. ويقوم رئيس المجلس الشعبي الولائي على الفور بإعلام الوالي بذلك. وفي حالة تقصيره وبعد إعداره من الوالي يعلن وزير الداخلية بحكم القانون عن طريق الإستقالة بقرار".

3 - العزل أو الإقصاء : في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي

¹ حسين مصطفى حسين: الإدارة المحلية المقارنة، مرجع سبق ذكره، ص69.

² محمد صغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم و النشاط الإداري)، مرجع سبق ذكره، ص102.

أو إستقالته أو إقصائه يستخلف بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها¹، ويثبت المجلس الشعبي الولائي هذا الإستخلاف بمداولة ، ويطلع الوالي على ذلك. و تطبق أحكام المادة 38 على كل منتخب تعرض لإدانة جزائية تسلبه أهلية الإنتخاب المادة (42 القانون الولاية)².

يترتب عن إقصاء العضو فقدان وزوال المركز القانوني المترتب عن عضوية المجلس الشعبي الولائي ، كما ينتج عنه كذلك إستخلاف العضو المقصي بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها.

ج- الرقابة على أعمال المجلس الشعبي الولائي :

تمارس عدة أشكال من الرقابة على أعمال ومداولات المجلس الشعبي الولائي من طرف الجهة المركزية الوصية بذلك المتمثلة أساسا في وزارة الداخلية . أما قرارات الوالي بصفته ممثل للدولة، فهي خاضعة لا محالة لمراقبة الجهة الوصية (الوزارة) باعتباره مرؤوسا، بكل ما يتولد عن ذلك من نتائج .على العموم فإن أهم صور الرقابة على أعمال المجلس تتمثل في التصديق والإلغاء³.

1- التصديق: ويقصد به إقرار السلطة الوصية بمطابقة مداولة المجلس الشعبي الولائي للقانون المعمول به ، ويمكن تقسيم مداولات المجلس من هذه الناحية إلى نوعين:

- **المداولات النافذة التصديق الضمني:** أي أنها لا تحتاج إلى تصديق ، ويمكن تنفيذها في حالة عدم تقديم طلب من الوالي بإلغائها خلال 15 يوما من تاريخ إنتهاء الدورة. فإذا طلب ذلك من وزير الداخلية عليه

¹ القانون رقم 12-21 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتضمن قانون الولاية، المادة 38.

² المرجع نفسه

³ المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 أكتوبر 1994 المحدد لأجهزة و هيكل الإدارة العامة للولاية، المادة 48.

إبلاغ المجلس في نفس الوقت بذلك ، فإذا لم يصدر قرار الإلغاء في غضون شهرين من تاريخ إيداع طلب الإلغاء تعتبر المداولات نافذة.

• **المداولات الخاضعة للتصديق (التصديق الصريح) :** يكون التصديق عليها من طرف وزير الداخلية في المواضيع الخاصة بالميزانيات والحسابات والقروض. وكذا شراء العقارات ومبادلاتها. أو يتم التصديق من طرف وزير الداخلية والوزير المختص في المداولات الخاصة بالضرائب والرسوم أو أجور موظفي الولاية. أو إنشاء مصالح ومرافق عمومية ولائية كما ورد في قانون الولاية ، أو بأي موضوع آخر تنطبق أحكام التشريع المعمول بها على ضرورة وجود التصديق الصريح¹.

2- الإلغاء: ومن هذا الجانب تصنف مداولات المجلس الشعبي الولائي إلى صنفين:

+ مداولات باطلة بطلانا مطلقا: بناء على المادة 51 من قانون الولاية ، تكون مداولات المجلس باطلة بطلانا مطلقا لأحد الأسباب الآتية²:

• أن تتناول مداولات المجلس موضوعا خارجا عن إختصاصه وصلاحياته من حيث نطاقها الإقليمي أو الموضوعي.

• أن تكون المداولات مخالفة للتشريع (الدستور، القانون، والتنظيم).

• مخالفة المداولات لشكل وإجراءات تسيير المجلس الشعبي الولائي من حيث دوراته ومداولاته ، وغيرها من الإجراءات والكيفيات المنصوص عنها قانونيا.

+ مداولات باطلة بطلانا نسبيا: أي قابلة للإبطال ، تكون قابلة للإلغاء المداولات التي يشارك فيها أعضاء من المجلس الشعبي الولائي المعنيون بقضية موضوع المداولة ، إما باسمهم الشخصي أو كوكلاء (المادة 52 من قانون الولاية). و يمكن أن يطلب الإلغاء الوالي أو أي ناخب ، أو أي دافع ضريبة بالولاية مع

¹ علاء الدين عشي:والي ولاية التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، الجزائر، د.ط، 2006.
² المرسوم التنفيذي رقم 93-106 المؤرخ في 5 أكتوبر 1994 المتضمن حل المجالس الشعبية. المادة، 51.

وقف التنفيذ. وذلك خلال 15 يوما بعد إغلاق دورة المجلس التي إتخذت فيها المداولة. و يكون ذلك بتوجيه رسالة مسجلة إلى وزير الداخلية الذي يجب عليه الفصل في الطلب خلال شهر وإلا أعتبرت المداولة نافذة¹.

4.2 البلدية:

عرف القاموس القانوني البلدية بأنها: "إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري"². وقد عرفها قانون البلدية على أنها " الجماعة الإقليمية الأساسية ، وتتمتع بالشخصية المعنوية ، والإستقلال المالي وتحديث بموجب القانون. لذلك تعتبر البلدية هي الخلية القاعدية للدولة في نظام التسيير اللامركزي"³. وبحكم تعاملها المباشر مع المواطنين ، وعملها على تحقيق سياسة الدولة ، تكتسي البلدية أهمية خاصة لكونها الهيئة القاعدية الأولى التي يلجأ إليها المواطن. سواء لطلب مصلحة أو حماية ، أو للتعبير عن ضرر.

4.2.1 أجهزة البلدية :

يتكون التنظيم الإداري للبلدية من الأجهزة الآتية:

4.2.1.1 المجلس الشعبي البلدي:

+ماهيته: " يعد المجلس الشعبي البلدي هو المجلس الوحيد المنتخب عن طريق

¹ المرجع نفسه المادة 52

² موريس نخلة، وآخرون، القاموس القانوني الثلاثي، منشورات الحلبي القانونية، 2002، ط1، ص396.

³ Sid Ali :compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP, N2, Mitidja impression, 2002, p07.

الإقتراع العام لسكان البلدية "1. ولذلك جعلت منه أحكام الدستور الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية. كما إتخذته " قاعدة اللامركزية ، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " المادة 16 من الدستور.

ولتسيير أعماله يجتمع المجلس في دورات عادية - تكون كل 03 أشهر - أو في دورات إستثنائية كلما إقتضت الضرورة ، سواء بطلب من رئيس المجلس ، أو ثلث أعضائه ، أو بطلب من الوالي. يعقد المجلس الشعبي البلدي العديد من المداولات تضبطها الضوابط الآتية:

- أن تكون المداولات علنية إلا في حالة فحص الحالات الإنضباطية للمنتخبين ، وعند دراسة المواضيع المرتبطة بالأمن و المحافظة على النظام العمومي . فإنها تكون مداولات مغلقة ، مع الإحتفاظ بحق المواطنين في الإطلاع عليها.

• أن يتم إجراء و تحرير المداولات باللغة العربية.

• المصادقة على المداولات تكون بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات يستطيع المجلس تشكيل من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة لدراسة القضايا الحساسة على مستوى البلدية. خاصة في ميدان الإقتصاد ، أو الشؤون الإجتماعية ، أو التعمير، أو المالية ، أو التهيئة العمرانية².

+إختصاصاته: للمجالس الشعبية البلدية عدة إختصاصات متصلة بمهمة الإدارة

الرئيسية في البلدية. ومن هذه الإختصاصات ما يأتي:

¹ Hafid Lakhdar, L'organisation administrative des collectives locales. office des publication universitaire, Alger, p06.

² القانون رقم 11-10 المؤرخ في جوان 2011 المتضمن قانون البلدية، المادة 38.

أ - الإختصاصات ذات الطابع الإداري والمالي: تجسد الإختصاصات المالية من خلال التصويت على ميزانية البلدية - إقتراحها من طرف الرئيس - كما يحق له القيام بتحويلات من باب إلى آخر داخل نفس القسم من الميزانية.

ب - إختصاصات مرتبطة بالمجالات التنموية : تتمثل في:

- في ميدان التنمية الإقتصادية ، والإجتماعية والصناعية ، و الفلاحية : للمجلس صلاحيات في وضع خطط وبرامج التخطيط المحلي ، بناء على الموارد المتاحة ووسائل التنفيذ ، مع إتخاذ المبادرات الهادفة إلى تطوير التنمية المحلية.

- يساهم المجلس الشعبي البلدي في التنمية السياحية من خلال إيجاد مرافق محلية سياحية وإتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على المعالم السياحية والمناطق الأثرية.

- للمجلس الشعبي البلدي دور كبير في جانب الإسكان ، من خلال وضع المخططات العمرانية البلدية ، وتشجيع بناء العقارات والوحدات السكنية.

- في مجال النقل يسهر المجلس على الإستغلال المباشر لمرافق النقل أو المشاركة في مشاريع النقل الخاصة بالبلدية.

- يسعى المجلس الشعبي البلدي إلى إحرار التقدم الثقافي ، ورعاية الشؤون الصحية بالبلدية من خلال إيجاد المرافق الثقافية و الصحية والرياضية.

ج - إختصاصات في مجال الرقابة الإدارية : هناك دور فعال للمجلس الشعبي البلدي في الرقابة الإدارية على أنشطة المؤسسات الإقتصادية المساهمة في تنفيذ الوظائف الإدارية والإقتصادية السابق ذكرها. وفي حالة وجود أي خلل أو تقصير من صلاحيات المجلس إيصال ذلك إلى السلطات الإدارية العليا¹.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 93-106 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتضمن حل المجالس الشعبية، المادة 64.

4.2.1.2 المجلس التنفيذي البلدي:

هو عبارة عن جهاز جماعي يتم إنتخابه من طرف المجلس الشعبي البلدي ، إذ ينتخب من بين أعضائه رئيساً، ونائبين للرئيس أو أكثر. بحيث يشكلون الهيئة التنفيذية للبلدية، ويكون الإقتراع سرىاً وبالأغلبية المطلقة. يجتمع المجلس في إجتماعات عادية مرتين على الأقل في الشهر ، وفي إجتماعات طارئة كلما إقتضت الضرورة ذلك بطلب من الرئيس أو ثلثي أعضاء المجلس.

يوظف المجلس بعدة إختصاصات يمارسها باسم البلدية من خلال تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي ، وبعضها الآخر تكون باسم الدولة من خلال تنفيذ القوانين والتنظيمات المركزية ، مع خضوعه لسلطة الوالي . وشرح هذه الإختصاصات سيتم التطرق لها في العنصر اللاحق مع إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي هو في ذات الوقت رئيس المجلس التنفيذي البلدي¹.

4.2.1.3 رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتمثيل الدولة في البلدية من خلال إختصاصه مع المجلس الشعبي ، والمجلس التنفيذي البلدي. يتم تعيينه لمدة إنتخابية قدرها 5 سنوات من طرف أعضاء القائمة التي أحرزت غالبية المقاعد. عقب تنصيبه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية تضم عدد من النواب يتراوح عددهم من (02) إلى (06). بناءً على عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي².

+الإختصاصات : تتميز إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالإزدواجية ، فهي من جهة تجسد تمثيل البلدية . ومن ناحية أخرى تكون لحساب الدولة.

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري (تنظيم الإدارة العامة ج1)، دار المطبوعات الجامعية، 1995، ط1، ص117.
² القانون رقم 10-11 المؤرخ في جوان 2011 المتضمن قانون البلدية، المادة 50.

أ - في مجال تمثيل البلدية: أعطى القانون صلاحية تمثيل البلدية إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي ، إذ يقوم بالإختصاصات الآتية:

- تمثيل البلدية في كل النشاطات الإدارية والمدنية ، وكل التظاهرات الرسمية والإحتفالات. إضافة إلى تمثيلها أمام المصالح القضائية.

- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس ، وإدارة إجتماعاته والتحضير للدورات ، ودعوة الأعضاء لعقدها ، مع الإشراف على ضبط وتسيير الجلسات.

- تسيير أموال البلدية وأشغالها ، والمحافظة على ممتلكاتها. حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي - تحت مراقبة المجلس - بتسيير إيرادات البلدية ، والأمر بالصرف والإنفاق ، مع الإشراف على آل الأعمال القانونية الخاصة بممتلكات البلدية من ناحية إكتسابها ، وإستعمالها، وإستغلالها. و العمل على إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها. إضافة إلى ذلك يسهر الرئيس على توظيف مستخدمي البلدية ، وممارسة السلطة الرئاسية عليهم. هذا مع العمل على إعداد وإقتراح ميزانية البلدية على المجلس، ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

ب - في مجال تمثيل الدولة : " يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة صلاحيات هامة ومتعددة"1 منها:

- لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية . هذه الأخيرة التي تخول قيامه بذاته ، أو بالتفويض لأحد نوابه، أو أحد موظفي البلدية إستلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات. إضافة إلى تدوين جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية.

¹ لخضر عبيد، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط ، ص17.

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية بناءً على المادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية التي تنص " ضباط الشرطة القضائية : رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، ضباط الدرك الوطني ، محافظو الشرطة ، ضباط الشرطة"¹. وبموجب المادة 68 من قانون البلدية كذلك.
- يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أحد رجالات الضبط الإداري. إذ يتولى المحافظة على النظام العام بإتخاذ كافة القرارات الكفيلة بالحفاظ على الأمن العام.

4.2.1.4 الهيئات الإستشارية :

يعمل على تشكيلها المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه ، تكون لها صلاحيات ذات طبيعة إستشارية ، حيث تتكفل بدراسة المشاكل المرتبطة بالإدارة ، والشؤون المالية ، والتخطيط والتجهيز ، والأشغال العمومية ، والشؤون الإجتماعية والثقافية.

ويمكن لعضو المجلس الشعبي البلدي تولي عضوية عدة لجان في نفس الوقت أما هو الحال بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية كذلك. أو القيام بدعوة الموظفين ، وأعاون الدولة، والعاملون بالمؤسسات العمومية الذين يمارسون نشاطاتهم في دائرة البلدية ، للمشاركة في هذه اللجان التي قد تشمل حتى سكان البلدية بمساهماتهم بالمعلومات المفيدة. نظرا لتخصصاتهم في المجالات الإقتصادية والفنية.

4.2.2 وظائف البلدية :

"تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن. وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعيتهم الإجتماعية والإقتصادية..الخ"². و لهذا فإن وظائفها عامة وواسعة ،

¹ قانون الإجراءات الجزائية، المادة 15.

² publication KSU,EDU.SA/conférences Bahraïne,24 /03/2014,h09

و لن تؤدي خارج عملية إتصالية بينها وبين جمهورها (الداخلي والخارجي). حتى يكون مساعدا لها لتحقيق تلك الأعباء والمسؤوليات. ومن بين وظائف البلدية نجد :

أ- الوظائف الاقتصادية : تلعب البلدية دور كبير في تنمية المجتمع في المجال الإقتصادي من خلال مبادرتها بإنشاء المشاريع والبحث عنها في المدن والأرياف. مع العمل على تنشيطها ومراقبتها. وعليه فلبلدية حرية المبادرة الاقتصادية بإنشاء المشاريع. سواء في الميدان الزراعي ، الصناعي ، الخدماتي ، مع العمل على إستقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق الإنعاش الإقتصادي.

مبادرة البلدية وتنشيطها للقطاع الإقتصادي تتمثل أيضا في تطوير السياحة من خلال المحافظة على المواقع الطبيعية والآثار. نظرا لقيمتها التاريخية ، والجمالية مع ضرورة التعريف بثروتها السياحية ومناطقها الأثرية من خلال مختلف الأنشطة الإتصالية ، أنشر مطبوعات، إيجاد مواقع إلكترونية خاصة بها، المعارض... إلخ¹.

ب- الوظائف الإجتماعية : " لعل المواطن يدرك قيمة الهيئات البلدية ، حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعيته الإجتماعية ، سواء تعلق الأمر بطلب السكن ، أو مأوى في حالة أمر طارئ أو البحث عن منصب شغل ، أو مساعدة للبناء ، أو حق الطلب لمعونة غذائية، أو التكفل بمعوق ، أو غيرها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها " ². وقد إزداد طلب المواطنين على مساعدة الدولة لهم ، خاصة في ظل الإصلاحات الهيكلية وما أفرزته من عمال مسرحين ، ومؤسسات تمت تصفيتها، وبطالين من ذوي الشهادات العليا وغلاء للمعيشة. وبذلك أصبحت البلدية قبلة المواطن المتوسط الدخل ، ناهيك عن عديمي الدخل.

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2007.

² العمري بوحيط: البلدية(صلاحيات، مهام، وأساليب) شركة زعايش للطباعة و النشر، الجزائر، دط ، 2005، ص28.

وعليه فمن وظائف البلدية العمل بكل جهد على وضع سياسة إجتماعية واقعية ، حيث تستفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية. كنظام الشبكة الإجتماعية ، والتضامن الوطني ، وتشغيل الشباب ، ومساعدة العائلات الفقيرة. وغيرها من الإجراءات التي تزيد من ثقة المواطن في بلديته ، وترسيخ صورة ذهنية جيدة لها . هذا بالإضافة إلى المساهمة في نظافة المحيط وإحترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة ، ومساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن ، و إنجاز المراكز الصحية و قاعات العلاج لهم. و هذه المهام معبرة عن مصداقية البلدية وصدق المسؤولين و نيتهم في العمل وتغيير الأمور. فهي رمز الجد وعربون النجاح.

"إن مثل هذه الوظائف الثقيلة تتطلب من البلدية ضرورة التحكم في ميزانياتها، حتى يكون هناك توازن بين الإيرادات والنفقات"¹.

ج- الوظائف الثقافية : تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية. وذلك من خلال التكفل بإنجاز، وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها، كإنشاء مراكز الشباب وتجهيزها بالملاعب الرياضية ، وإيجاد مكتبات ، وقاعات المطالعة بها ، وتوفير الوسائل الثقافية والترفيهية للشباب لشغل فراغه بالأمور النافعة. وبتلك المراكز والمساحات تنجح البلدية في أداء أدوارها مع شباب المنطقة. تقوم البلدية كذلك بدور هام جدا في المجال الفني . إذ أن المشاهد الفنية ، والسينما ، تعتبر من الأدوات الممتازة لتتوير الفكر وتكوين الفرد. وعليه فالبلديات مطالبة بتسيير شؤونها والقيام بالمهمة الثقافية ذات المصلحة العامة.

البلدية إلى جانب هذه الوظائف لها وظائف أخرى منها الوظائف الإدارية ، والوظائف السياسية ، حيث تسعى البلدية إلى تنمية المجتمع سياسيا وإداريا معا.

¹ Bernard Gournay et des autres: Administration publique, Presse universitaire de France,1976,Paris, p120.

4.2.3 الرقابة على البلدية :

تلعب الرقابة المبسطة على الإدارة العامة دوراً مهماً في إحترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسس مواطن الخطأ. ومن ثم تجنبها وتفاديها، إلا أنه إذا ما تجاوزت الرقابة الإستثناء ضاع مفهوم اللامركزية الإقليمية¹.

وقد خص دستور 1996 الرقابة في فصله الأول من الباب الثالث [المواد 159 إلى 170]. إذ تنص المادة 162 منه على أن " المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي مع الدستور، وفي ظروف إستخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها".

تتجسد أهم أشكال الرقابة على البلدية فيما يأتي :

أ- الرقابة السياسية **Contrôle politique** : كانت هذه الرقابة تتم بشكل مباشر في ظل نظام الحزب الواحد، أما في ظل التعددية السياسية نجدها تقلصت وأصبحت غير مباشرة من خلال توجيه الأعضاء ، وتكييف الأنشطة مع برنامج الحزب الفائز.

ب- الرقابة التشريعية (البرلمانية) :

بناء على المادة 161 من الدستور يمكن للبرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ، مجلس الأمة ، كل في إطار صلاحياته ، إنشاء لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة في أي وقت.

ج- الرقابة القضائية : تتجسد من خلال رفع دعاوى الإلغاء، أو التعويض، أمام الجهات القضائية المختصة والمتمثلة في الغرفة الإدارية بالمجالس القضائية ، ومجلس الدولة ، ومجلس المحاسبة. وذلك بناء على معايير محددة وإجراءات خاصة مشار إليها في قانون الإجراءات المدنية. طبقاً للقانون العضوي 98-

¹ محمد صغير بعلي: القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 166.

د- الرقابة الإدارية (الوصاية): **Contrôle administratif (la tutelle)**

هي عبارة عن رقابة داخلية مقارنة بالأنواع السابقة التي هي خارجية بالنسبة للإدارة ، كما أنها ذاتية تمارس من طرف أجهزة إدارية. تنصب هذه الرقابة على المجلس الشعبي البلدي ذاته ، وعلى أعضاء المجلس، وأخيرا على أعماله.

+ الرقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة) : إقتصر القانون البلدي الحالي على السماح بحل المجالس الشعبية البلدية وإنهاء مهامها بإزالتها قانونيا مع بقاء الشخصية المعنوية للبلدية ، وعدم السماح بإمكانية إيقاف المجلس لفترة شهر كما كان في السابق (المادة 112 من الأمر 24-67) و قد عمد قانون البلدية إلى حصر الحالات التي يحل بسببها المجلس في المادة 34 منه وهي :

- انخفاض الأعضاء الأقل من النصف حتى بعد القيام بعملية الإستخلاف.
- الإستقالة الجماعية لجميع أعضاء المجلس الممارسين.
- في حالة وجود إختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية¹.

- في حالة ضم بلديات لبعضها، أو تجزئتها ينجر عنها تحويل إداري للسكان. وحل المجلس لا يكون إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية وفقا للمادة 35 من قانون البلدية².

ينتج عن حل المجلس الشعبي البلدي سحب صفة العضوية بالمجلس عن جميع الأفراد المكونين له سابقا، مع تعيين الوالي لمجلس مؤقت تنحصر وظائفه على إدارة الأعمال الجارية ، وعلى إتخاذ القرارات المستعجلة. هذا مع ضرورة إجراء إنتخابات لتجديد المجلس الشعبي البلدي خلال السنة أشهر الموالية للحل.

¹ العمري بوحيط: البلدية(صلاحيات، مهام، وأساليب)، مرجع سبق ذكره، ص32.

² المرجع نفسه ص 33

+الرقابة على أعضاء المجلس : يخضع أعضاء المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة الجهة الوصية، والتي تأخذ عدة أشكال منها: التوقيف ، الإقالة ، والإقصاء.

أ- التوقيف : تنص المادة 32 من قانون البلدية على ما يأتي: "عندما يتعرض المنتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يمكن توقيفه. يصدر قرار التوقيف المعلن من الوالي بعد إستطلاع رأي المجلس الشعبي البلدي ، وذلك إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية¹".

وعليه فالسبب الوحيد لتوقيف العضو هو خضوعه للمتابعة الجزائية ، ويتولى قرار ذلك الوالي بصفته الجهة الوصية ، ويترتب على ذلك عدم ممارسة العضو لمهامه لفترة محددة بدء من تاريخ إصدار قرار الوالي إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية المختصة.

ب- الإستقالة الحكيمة : تمت الإشارة إليها في المادة 31 من قانون البلدية ، حيث يصرح الوالي فوراً بإقالة كل عضو في المجلس الشعبي البلدي تبين بعد إنتخابه أنه غير قابل للإنتخاب قانوناً أو تعثره حالة من حالات التنافي.

إذن فسبب الإقالة يعود إلى وجود العضو إما في حالة من حالات عدم القابلية للإنتخاب المتطرق إليها في المادة 98 من قانون الإنتخابات. وإما في حالة من حالات التنافي أو التعارض ، بموجب القانون الأساسي الذي يحكم العضو في وظيفته، ويتم إستخلافه بعد ذلك بعضو إحتياطي².

ج- الإقصاء : وهو عبارة عن إجراء تأديبي وعقابي مرتبط بعقوبة جزائية. تم شرحه في المادة 33 من قانون البلدية التي تنص على: " يقضى نهائياً من المجلس الشعبي البلدي المنتخب البلدي الذي تعرض لإدانة جزائية في إطار أحكام المادة 32 السابقة. ويعلن المجلس الشعبي البلدي قانوناً هذا الإقصاء، يصدر الوالي قرار الإقصاء " . بناء على ذلك فسبب إقصاء العضو هو إدانته الجزائية ، ويترتب عنه فقدان

¹ القانون رقم 11-10 المؤرخ في جوان 2011 المتضمن قانون البلدية، المادة 32.

² عمار عوابدي:دروس في القانون، مرجع سبق ذكره، ص90.

العضوية بصورة دائمة ونهائية. كما يتم إستخلافه بمرشح آخر وارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها .

+ **الرقابة على الأعمال** : يمارس الوالي أو السلطة المركزية رقابة إدارية على أعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي، وأعمال الهيئة التنفيذية البلدية. وتتمحور هذه الرقابة في التصديق، الإلغاء، الحلول.

أ- **التصديق**: و له شكلين هما :

- **التصديق الضمني** : ويكون خاص بمداولات مرت عليها 15 يوم من إيداعها

لدى الولاية . لذلك فهي تحتاج إلى تصديق صريح (المادة 41 من قانون البلدية)¹.

- **التصديق الصريح** : يكون خاص بمداولات الميزانيات والحسابات ، وإنشاء المصالح والمؤسسات العمومية البلدية. فنظرا لأهميتها تشترط المادة 42 من قانون البلدية مصادقة لولاية كتابيا عليها. وعندما ترفع المداولات المنصوص عليها في المادة 42 إلى الوالي دون أن يصدر إقراره فيها خلال 30 يوما من تاريخ إيداعها لدى الولاية، تعتبر مصادقا عليها².

ب- **الإلغاء (البطلان)** : و يأخذ صورتين هما :

• **البطلان المطلق** : تعتبر قرارات ومداولات المجلس الشعبي البلدي باطلة بطلانا مطلقا في الحالات الآتية:

• مداولات المجلس الشعبي البلدي التي تتناول موضوعا خارجا عن إختصاصه

و يقصد بالقانون هنا الدستور، القانون ، التنظيم. وهذا من - في حالة مخالفة القانون

أجل الحفاظ على تدرج القواعد القانونية في الدولة..

• في حالة مخالفة الشكل والإجراءات ، أي المداولات التي تجري خارج

الإجتماعات العادية والإستثنائية.

¹ القانون رقم 11-10 المؤرخ في جوان 2011 المتضمن قانون البلدية، المادتين 41.

² المرجع نفسه المادة 42

• **البطلان النسبي** : تنص المادة 45 من القانون البلدي على القابلية للإبطال بالنسبة للمداولات التي قد يشارك في إتخاذها أعضاء من المجلس الشعبي البلدي، لهم مصلحة شخصية في القضية المطروحة أو كانوا وآلاء عنها. يرجع للوالي إختصاص إلغاء هذه المداولات بإصدار قرار مسبب. وذلك خلال شهر واحد من تاريخ إيداعها للولاية. ونصت المادة ذاتها في الفقرة الأخيرة على: (يمكن لأي شخص له مصلحة أن يطلب من الجهة القضائية المختصة الإلغاء خلال شهر من تعليق المداولات) ، ويمكن للمجلس الشعبي البلدي الطعن في قرارات الوالي المتعلقة بإلغاء مداولاته طبقا لقانون الإجراءات المدنية.

ج- الحلول : يتمثل ذلك في إمكانية السلطة الوصية (الوالي) الحلول محل البلدية في التقادم بعملها، ويتجلى ذلك على وجه الخصوص في ضبط الميزانية وتوازنها. فعندما يرفض رئيس المجلس الشعبي البلدي أو يهمل إتخاذ القرارات المفروضة عليه بمقتضى القوانين والتنظيمات. يجوز للوالي بعد أن يطلب منه أن يقوم بذلك و توليها تلقائيا بعد إنتهاء الأجل المحدد في الإنذار (المادة 38 من قانون البلدية)¹.

ملاحظة: " لا تعتبر الدائرة من الجماعات الإقليمية اللامركزية ، لأنها عبارة عن حلقة إدارية وسط بين الولاية و البلدية " ² لذلك تعتبر الدائرة - لعدم تمتعها بالشخصية القانونية - هيئة من هيئات عدم التركيز الإداري ، فهي مجرد قسم إداري يرأسه أحد مساعدي الوالي ، وهو رئيس الدائرة الذي يكون تحت سلطة الوالي.

يحافظ رئيس الدائرة على حقوق الدولة والمواطنين ،مع تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المجلس التنفيذي للولاية ، وإحاطته بكل القضايا العامة سواء ذات طابع سياسي، أو إداري ، أو إقتصادي أو إجتماعي. كما

¹ لخضر عبيد:التنظيم الإداري للجماعات المحلية،مرجع سبق ذكره،ص25.

² Missoum Sbih:Les institutions administratives du Maghreb(Le gouvernement de l'Algerie du Maroc et de la Tunisie),hachette ,1977,p118.

يرفع تقرير أعماله إلى الولاية ، وذلك حسب الأشكال المحددة بالتعليمات الوزارية. مع عقد إجتماعات كل شهرين على الأقل مع أعضاء المجلس التنفيذي للولاية ، من أجل دراسة الوضع العام في الولاية خاصة ما تعلق بأمور التجهيز والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولرئيس الدائرة إختصاصات أخرى متعددة يمكن ذكر عينة منها :

- العمل على إنعاش وتوجيه وتنسيق نشاط البلديات داخل الدائرة.
 - المصادقة على ميزانية البلديات ، ومختلف الرسوم المخصصة للبلدية.
 - نيابة الوالي في حالة معاقبة أحد نواب البلديات عند وجود السبب الموصل إلى ذلك.
 - الإشراف على تسيير المصالح الإدارية في الدائرة.
- إذن فالدائرة أوسع من البلدية في إطارها الإداري ، وهي جهاز رقابي عليها. من أجل السهر على حسن سير البلدية ، والحفاظ على مصالح المواطنين. لذلك فالدائرة تتمتع بصلاحيات أوسع من البلدية رغم أنها لا تمثل وحدة إدارية محلية قائمة بذاتها.

خلاصة :

إن اللامركزية الإدارية هي النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات و المراكز بين الإدارة و هيئات وحدات أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع إبقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة، كما أن توزيع الوظيفة الإدارية في اللامركزية هي طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة الموحدة، حيث تضمن توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية و هيئات محلية منتخبة تباشر اختصاصاتها في هذا المجال لتأمين الحاجيات المحلية تحت رقابة السلطة المركزية. و من مزايا اللامركزية الإدارية أنها ضرورة من ضروريات العصر الحديث حيث أن المواطن في الوقت المعاصر يسعى للمشاركة في إدارة شؤونه المحلية و تقرب إشراف المواطن و رقبته على الشؤون المحلية ، كما أنها تعتبر من جهة مدرسة لتعلم الديمقراطية و تحمل المسؤوليات بالنسبة للمنتخبين المحليين، و من جهة أخرى فإنها تعتبر مدرسة تمكن المواطن من التدريب على تسيير الشؤون العمومية و اكتساب تجارب مفيدة.

تمهيد:

تكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها وعلى ضوء ما طرح ونوقش في الفصول النظرية السابقة، سنحاول في هذا الفصل عرض مجالات الدراسة (المكاني، الزمن والبشري)، وكذلك استنتاج المعطيات الإحصائية للبيانات الممثلة لمجتمع الدراسة، والتي تم جمعها وترتيبها ثم تصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري وهي أسهل الطرائق لعرض البيانات، وتعد التوزيعات التكرارية تطبيقا كليا للمعلومات، فهي تقسم المفردات إلى مجموعات متجانسة، بحيث تشمل كل مجموعة على عدد معين من القيم المتجانسة فيما بينها، وعليه تم تبويب وتحليل الاستمارة، وأسئلة المقابلات الموجهة للمبحوثين ، وذلك بهدف قياس مدى الفعالية الاتصالية في مديرية التنظيم والشؤون العامة، ثم ترجمت الإحصاءات في جداول تكرارية بسيطة ومركبة ليتم تحليلها بعد ذلك بشيء من التفصيل.

1- التعريف و النشأة :

مديرية التنظيم والشؤون العامة تعد من المديريات الرئيسية في تنظيم الولاية ، يرأسها مدير يعين بموجب مرسوم رئاسي ، وتتكون من مجموعة من المصالح والمكاتب ، أحدثها المرسوم التنفيذي رقم 21794 المؤرخ في 23.07.1994 ، ليحدد قواعد مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية .

2- المهام :

تحدد مهام مديريةية التنظيم والشؤون العامة وفق قانون 21 فيفري 2012 الذي يحدد مهامها وواجباتها وصلاحياتها والتي تتمثل في تطبيق التنظيم العام وتقديم الدعم لمصالح الولاية ، وذلك من أجل السير الحسن لهذه المصالح ، و كذلك ضمان كل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن من السير المنتظم للمصالح المشتركة في الولاية .

3- الهيكل التنظيمي ومهام المصالح :**(1)- مصلحة تنقل الأشخاص:**

تتولى هذه المصلحة الإشراف على جمع الوثائق المتعلقة بهوية الأشخاص سواء كانوا مواطنين أو أجانب، و دراسة طبعات جواز السفر، و السهر على حسن تسيير مصالح البلدية، كما تتولى مراقبة و متابعة العمليات الخاصة بتسجيلات الحالة المدنية(الميلاد،الزواج) و الخدمة الوطنية و تطبيق التنظيم المتعلق بالدفن و تنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب بحيث كل مكتب لديه مهام يختص بها تميزه عن الآخر و هي:

أ- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية: نجد في هذا المكتب جانبين:

الحالة المدنية: أدى ظهورها إلى الإستغناء عن الذاكرة العائلية و العادات الملفوظة، إذ تعتبر همزة

وصل بين الإدارة و المواطن و أهم المهام التي يقوم بها هذا المكتب و هي كالتالي:

- توفير سجلات الحالة المدنية و توزيعها على بلديات مستغانم لأن هذه الأخيرة ملزمة باستعمالها

من أجل تسجيل العقود التالية:

• عقود الميلاد: يصرح بالمواليد لدى ضابط الحالة المدنية خلال خمسة أيام من الولادة، و عند

تجاوز هذه المدة يقيد بحكم قضائي سواء كانوا مولودين في المستشفيات أو في البيوت.

• عقود الزواج: يتم وفقا لأمر 84 المؤرخ في 09 جوان 1984 المتعلق بالأسرة.

• عقود الوفاة: يسجل بناء على التسريجات مرفقة بشهادة طبية تثبت الوفاة و ذلك أمام ضابط

الحالة المدنية خلال 24 ساعة و إلا بحكم قضائي، و هذه السجلات تكون مرقمة من طرف رئيس

المحكمة و تختتم عند نهاية السنة من طرف ضابط الحالة المدنية.

- الخدمة الوطنية: يمكن حصر مهام هذا المكتب فيما يلي:

- القيام بإحصاء الشباب البالغين من العمر 18 سنة كاملة المسجلين على مستوى البلديات ، كما

يتكفل بسحب مطبوعات الخدمة الوطنية إلى مراكز لكل صف و توزيعها على البلديات للعمل بها

و بعد ملأ الإستمارات تقدم الملفات إلى مديرية التنظيم الشؤون العامة، و عند استلام جداول

الإحصاء و الملفات يقوم المكتب بدراستها و مراقبتها من حيث التأكد من مطابقة الإستمارات مع

الجدول الإحصائية و معالجة الحالات المشكوك فيها، و دراسة ملفات الإعفاء و التحقق من أن العمل قد أنجز طبقا للقوانين لأن العمل الأساسي لهذا المكتب هو مراقبة البلديات التابعة لولاية مستغانم، و بعد هذه الدراسة يرسل المكتب الملفات إلى مركز الخدمة الوطنية الجهوي بوهران مع إرسال إحصائيات شباب الخدمة الوطنية و كذا الإعفاءات إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

ب- مكتب تنقل الوطنين: يتكفل هذا المكتب بتسيير حركة المواطنين من خلال المهام التالية:

- تزويد الدوائر العشر المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم بجوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية.

- جمع الإحصائيات الخاصة بجوازات السفر و بطاقة التعريف الوطنية على مستوى الولاية و ارسالها إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

- تنظيم عمليات الحج: يقوم هذه المكتب بتنظيم عمليات الحج و التكفل بالمواطنين الراغبين في أداء فريضة الحج.

ج- مكتب تنقل الأجانب: يتكفل هذه المكتب بحوصلة تنقل و حركة الأجانب في إقليم ولاية مستغانم و من مهامه:

- إصدار بطاقة المقيم الأجنبي سواء كانوا أجنب عابرين و الحائزين على تأشيرة البلد المتوجه له أو أجنب مقيمين بصفة دائمة أو اعتيادية في الجزائر.

- إصدار بطاقة التاجر الأجنبي، حيث هناك بطاقتين سواء للتاجر الأجنبي المقيم أو للغير المقيم في الجزائر يعني هناك اختلاف بينهما يكمن في تكوين الملف المتعلق بهاتين البطاقتين.

- إصدار بطاقة الزواج المختلط.

(2)- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

تعتبر هذه المصلحة هي القلب النابض في المديرية لأنها تهتم بالشؤون القانونية خاصة المنازعات، و تتكفل هذه المصلحة بعملية نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية بمختلف مراحلها، كما أنها تتبع جميع المنازعات التي قد تنشأ عن هذه العملية و مختلف المنازعات التي تكون الولاية طرفا فيها، حيث تلعب دور الوصاية على بلديات و دوائر الولاية و ذلك بمراقبة القرارات ذات الطابع الإداري الصادرة من مختلف الهيئات و المصالح سواء كانت داخلية أو خارجية و إصدارها في شكل نشرات و شرف على هذه المصلحة رئيس يساعده رؤساء مكاتب و أعوان مساعدين و أعوان حجز تتكون من ثلاثة مكاتب كالتالي:

أ- مكتب المنازعات و نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية: و هو قسمان:

*نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية: يتم اللجوء إلى هذا الإجراء في حالة عدم نجاح عملية التراضي باعتبارها الإجراء الأصلي الذي يتم عن طريق تحرير محضر يتضمن قبول الشخص التنازل عن الأرض لفائدة صاحب المشروع ، بعدها يؤخذ قرار نزع الملكية مباشرة و في الحالات الإستثنائية يتم اتباع الإجراءات التالية:

- التحقيق المسبق: بعد فشل المساعي الودية للحصول على الملكية التي تكون المصلحة المستفيدة قد قامت بها، تقوم هذه الأخيرة بتقديم ملف لدى هذا المكتب و بعد دراسة الملف من طرف الأجهزة التقنية يصدر الوالي قرار فتح التحقيق المسبق بهدف إثبات المنفعة العمومية و تدوم مدته 30 يوما، ثم ترسل النتائج إلى الوالي.

- التصريح بالمنفعة العمومية: إذا كانت نتائج التحقيق إيجابية يحرر مكتب نزع الملكية قرار تصريح بالمنفعة العمومية مع إبلاغ المعنيين بالقرار.

- نزع الملكية: يتم إسقاط حق تصرف في الملكية و انتقاله للمصلحة المستفيدة لتمكينها من البدء في المشروع .

*مكتب المنازعات: يهتم هذا المكتب بالمنازعات التي تكون الولاية أو إحدى مديرياتها طرفا فيها، سواء كمدعي أو مدعى عليه.

ب- مكتب القرارات الإدارية و مداوات الولاية: مهمته القبلية و البعدية و التي تتجلى في وضع بطاقة تقديم مشروع قرار للإمضاء تتضمن موضوع القرار و ذلك بعد دراسته و مراقبة مشروعيته، كما يمكن استكمال النقائص التي وجدها المكتب في القرار من طرف المصلحة مصدرة القرار .

ج- مكتب القرارات الإدارية و مداوات البلدية: يتكفل هذا المكتب بمراقبة مدى شرعية القرارات و العقود الإدارية المتعلقة بالبلديات و مطابقتها لقوانين.

أما مداوات المجلس الشعبي البلدي التابع للولاية، فالمكتب يقوم بجمعها و مراقبتها من حيث الشكل و المضمون.

(3) - مصلحة التنظيم العام:

تعتبر مصلحة التنظيم العام من أهم المصالح على مستوى مديرية التنظيم و الشؤون العامة، بحيث لا يكاد نشاطها يخلو أو يخرج عن مجال القانون و إصدار وثائق السيارات و تطبيق التنظيم المتعلق بالمؤسسات المصنفة و كذلك الشأن بالنسبة لحيازة بيع و شراء الذخيرة و الأسلحة ، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالانتخابات و المظاهرات و الاجتماعات... إلخ، فمن حيث تشكيل هذه المصلحة نجد لها في علاقة مباشرة مع الحياة اليومية للمواطن، و تنقسم بدورها إلى ثلاث مكاتب تتمثل في :

(أ) - مكتب الجمعيات و الانتخابات:

* بخصوص الجمعيات: يتكفل هذا المكتب بالحركة الجمعوية المحلية من حيث النشاطات و طرق التسيير و متابعة التطور، فمن مهامه استقبال ملفات الراغبين في تأسيس الجمعية المحلية و دراستها .

- تعديل القانون الأساسي للجمعيات في حالة تغيير المقر ، الأهداف...

- التكفل بعملية جمع التبرعات للجمعيات الدينية المجددة لهياكلها.

- مراقبة و متابعة عمل الجمعيات.

* بخصوص الانتخابات: يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- تسيير ملفات المنتخبين سواء تعلق الأمر بأعضاء المجالس الشعبية البلدية أو المجلس الشعبي الولائي.

- المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية.

- التكفل بعملية التحضير للانتخابات.

(ب)- مكتب المؤسسات المصنفة و المهن المنظمة:

* المؤسسات المصنفة: هي تلك المؤسسات التي لها نشاط خطير و هي تحتاج لترخيص لفتحها بحسب قدرة و طاقة النشاط ، و يتم منح الترخيص بناء على دراستين: الأولى تتعلق بدراسة المخاطر و الثانية بدراسة التأثير على البيئة.

* فرع الأسلحة و المتفجرات: ينظمها القرار الوزاري المشترك المحدد لنماذج رخص اقتناء و استيراد و حيازة و حمل السلاح و يتعين على طالب الرخصة تكوين ملف لدى هذا المكتب ، و يجب أن يتوفر على شهادة السوابق العدلية.

(ج)- مكتب تنقل السيارات: ينبغي أن يكون لأي مركبة رقم تسجيل و هذا المكتب هو المتكفل بانجاز بطاقات التسجيل عند اقتناء مركبة ما من خلال تقديم ملف إداري يحتوي على وثائق تختلف حسب عدة حالات ، و كذلك يتابع حركة السيارات داخل ولاية مستغانم و يقوم بدراسة المخالفات.

تحليل المقابلات

السمات العامة

الرقم	الإسم واللقب	الجنس	العمر	الرتبة	المستوى التعليمي
01	عبادي بغداد	ذكر	42	متصرف إداري	ليسانس في الحقوق
02	حيمن كريم	ذكر	32	رئيس مصلحة	متخرج من المدرسة الوطنية للإدارة
03	بوبريمة كريمة	أنثى	32	رئيسة مكتب	ليسانس في الحقوق
04	بوعتو أمينة	أنثى	29	رئيسة مكتب	ليسانس في العلوم التجارية
05	روح أمين	ذكر	25	مهندس في الإعلام الآلي	ماستر في الإعلام الآلي
06	فارس بن عيسى	ذكر	52	عون إدارة رئيسي	متخرج من مركز التكوين الإداري
07	سعودي محمد	ذكر	50	عون إداري	متخرج من مركز التكوين الإداري
08	بلحمر مجاهد المجيد	ذكر	51	مساعد إداري رئيسي	متخرج من مركز التكوين الإداري
09	سلطان احمد	ذكر	37	ملحق إداري رئيسي	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية
10	ولد ابراهيم محفوظ	ذكر	42	ملحق إداري	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية

جدول يمثل السمات العامة للموظفين

من خلال الجدول تبين لنا :

- أن أغلبية المبحوثين ذكور حيث أن عددهم 8 وأن عدد الإناث هو 2 من أصل 10 مبحوثين ويتراوح أعمارهم ما بين 29 سنة و56 سنة ن تتنوع وظائفهم ما بين : متصرف إداري ورئيس مكتب ورئيس مصلحة وعون إدارة وعون إدارة رئيسي وملحق إداري وملحق إداري رئيسي ويظهر الجدول أن جميع المبحوثين هم أصحاب شهادات عليا في المستوى التعليمي .

المحور الأول : تضمن المحور الأول ستة أسئلة والتي تتمحور حول واقع الإتصالات داخل المؤسسة

(1)- الموقع داخل المديرية : كل المبحوثين أجمعوا على رضاهم بموقعهم داخل المديرية بحيث يقول المبحوث رقم 01 "أنا شخصيا أرى مكاني داخل المديرية مناسب لي وهو الأفضل لي فكما تعلمان فشهادتي في الحقوق ولا أرى مشكلة في إعطائي هذا الموقع "

- كما عبر المبحوث رقم 08 بقوله : " أن موقعي جيد في هذه المديرية ولا أرى مشكلة أو إنتقاصا من مكانتي في أنني عون إداري بل بالعكس تماما والحمد لله حيث أنني متخرج من مركز التكوين الإداري وهذا يتلاءم مع موقعي هنا " .

من خلال إجابات المبحوثين يمكن القول أنه لا توجد إشكالات حول الموقع داخل المديرية الكل راض عن نفسه وعن تقسيم الإدارة والأعمال .

(2)- تقييم العلاقة مع الموظفين في المديرية :

أغلب المبحوثين يرون أن العلاقة مع الموظفين في المديرية جيدة حيث صرح المبحوث رقم 07 " أن العلاقة بيني وبين زملائي في العمل على أحسن ما يرام وبصفتي موظف هنا منذ وقت طويل وصاحب خبرة في هذا المجال فإنني ملزم أن أنقل هذه الخبرة إلى الزملاء الجدد وهذا ما يجعلني أعرف كيف أربي علاقات مع زملائي والحفاظ عليها " .

أما المبحوث رقم 04 : " كما يقول زميلي محمد بصفتي موظفة قليلة الخبرة وجديدة فأنا أحاول دائما الاستفادة والإعتبار منه وهو يساعدني كثيرا حقيقة ولذلك فإنني أقول ان العلاقة هنا بين الموظفين جيدة " .

لكن المبحوث رقم 03 يصرح بقوله : " أنا أجد بعض الصعوبة أحيانا في علاقتي مع الزملاء بسبب إنشغالي بأمور خارج العمل وارتباطاتي كثيرة فمن المنزل إلى العمل والوقت لا يسمح لي بأن أصرف وقتي خلال العمل أو إجراء إتصالات مثلا بالمنزل وهذا يجعلني متوترة ، وبعض الزملاء يفسرون ذلك على أنه إشمئزاز منهم فيتجنبونني " .

وبذلك يمكن القول أن العلاقات بين الموظفين بالمديرية هي جيدة وحسنة رغم وجود بعض المشاكل المؤثرة عليهم في العمل أو خارجه .

(3) - المطالب والأعمال والواجبات المطلوبة من الموظفين :

تعددت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال بحيث أن هناك من يجد صعوبة في فهم المطلوب إليه ومن يرى بأنها عادية في العمل في المديرية حيث يقول المبحوث رقم 02: " أن الأعمال المطلوبة منا هي أعمال عادية في جميع المديريات ولا أجد صعوبة في فهم وأداء المطلوب مني فقد اكتسبت خبرة من خلال وجودي هنا مع مرور الوقت . "

أما المبحوث رقم 10 فيقول : " أنا لا أجد أي صعوبة في فهم ما يطلب مني فهذا عملي وقد تعودت عليه " .

وعلى العكس يقول المبحوث رقم 05 : " أجد الصعوبة في عملي بصفة أغلب دراستي في الإعلام الآلي كما أنني لست من سكان هذه المنطقة وأنا أجد صعوبة في فهم طريقتهم في العمل " وبهذا فإن الصعوبة موجودة في العمل وهذا ما يصرح به بعض المبحوثين لكن بالنسبة للبعض الآخر فالواجبات المطلوبة منهم ليست أمورا صعبة أغلبهم اكتسبها مع مرور الوقت .

(4) - كفاءة الوسائل الإتصالية الموجودة بالمديرية :

أدلى المبحوثون بأن كفاءة الوسائل الإتصالية الموجودة بالمديرية مقبولة هي تساهم في تسهيل العمل وتسييره لكن تحتاج إلى بعض التطورات بالمقارنة مع عدة مديريات أخرى ، حيث يقول المبحوث رقم 08 " من خلال عملي هنا فأنا أرى أن الوسائل الإتصالية المعتمدة هنا ساهمت في تحسين العمل وبصفتي موظف صاحب أقدمية في هذا المكان فإنني أرى أن هذه الوسائل لم تتطور بالقدر الكافي " .

ويقول المبحوث رقم 04 : " أن وسائلنا الإتصالية التي نعتمدها هي مقبولة على العموم ، فنحن مثلا نعتمد على الهاتف كثيرا و 4 أرقام ووسائل الإتصال البسيطة كالرسائل والتلغرام وغيرها "

(5) - التعاون بين الموظفين والإدارات ورؤساء خلال العمل :

إن أغلب المبحوثين يجمعون على وجود تعاون فيما بينهم خلال العمل ويقول المبحوث رقم 9 : " عن التعاون مع بعضنا أمر ضروري للغاية خاصة أن عملنا دقيق للغاية ويستلزم فيه الإستشارة والمشاورة وكذلك التدقيق في بعض الأمور لدى زملائنا في مجالات أخرى " . كما يشير إلى نفس الإجابة المبحوث رقم 02 : " التعاون أمر لا بد منه وهو بالطبع متواجد في عملنا وبصفتي رئيسا للمصلحة فإنه لا بد للموظفين أن يتعاونوا معي كذلك واجبي أن أتعاون معهم في إطار القيام بالعمل على أحسن وجه " .

(6) - الإتصال داخل المديرية :

يقول المبحوثون ويجمعون على ان الإتصال داخل المديرية هو أمر ضروري لسيرها ومعرفة ما تعلق بها وما يحدث داخلها بحيث يقول المبحوث رقم 07 : " أن الإتصال مهم جدا خاصة بالنسبة لمديرتنا بصفتها تقدم خدمات للمواطنين ، كذلك ضروري بيننا نحن الموظفون داخل المديرية " .

ويقول المبحوث رقم 08: " لا احد ينكر دور الإتصال في المؤسسات وهذا ما يظهر بالتأكيد من خلال إهتمامكم بدراسة حول واقع الإتصال في المديرية ونحن بحاجة له ، فهو موجود في تعاملتنا مع المواطنين ومع بعضنا البعض بدرجة كبيرة " .

المحور الثاني :

تناول هذا المحور ستة أسئلة أيضا تتمحور حول إستراتيجية الإتصال الإداري داخل المؤسسة ومدى فاعليته .

(1) - اتباع الإدارة خطة لتسيير المديرية :

أغلب المبحوثين يؤكدون على وجود خطة بحث متبعة من طرف الإدارة وأن هذا الأمر مهم بالنسبة لكل مديرية لتحقيق ما تريده وكذلك بقاءها في سير العمل وضمانه ومعرفة توجهاتها وهذا ما يصرح به المبحوث رقم 01 بقوله: " بالتأكيد هناك خطة عمل تسيير عليها المديرية ، فالإدارة تسعى إلى تحسين أجواء العمل هنا وتسييره وتسهيله خاصة على الموظفين وكذلك لإرضاء المواطنين " .

ويعبر المبحوث رقم 10 : " أن اتباع خطة او استراتيجية لتسيير مديرية ما لا بد منه وهذا لتنظيم الأعمال وإعطاء كل ما يمكن في سبيل أن تحقق مطالب المواطنين وتحقيق أجواء للموظفين من أجل تحسين أوضاعهم المهنية ومساعدتهم لتقديم عمل أفضل " .

(2) - التنسيق بين الأنشطة المختلفة بين الإدارات والموظفين :

يجمع أغلب المبحوثين على أن الإدارة والموظفين لديهم أنشطة وأعمال تختلف من مستوى إلى آخر لذلك لتعدد هذه الأعمال لا بد من وجود تنسيق بينها وذلك لتتكامل مختلف الأهداف من كل نشاط .

ويقول المبحوث رقم 04 : " نحن هنا نقوم بأقصى الجهود من أجل الحفاظ على سير العمل بطريقة جيدة والتنسيق بين الأعمال وبالأساس بين الإدارة والموظفين من الضروريات التي يجب

مراعاتها واكسابها من الأهمية القدر الكبير وبصفة أن العمل الإداري يتطلب الحركة والدقة وكثرة الإنشغالات من طرف كل موظف إداري لذلك التنسيق بينهم مهم من أجل إحداث التكامل بين الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة .

ويقول المبحوث رقم 09: " إن التنسيق يضمن التواصل بين مختلف ومستويات الموظفين هنا والعمل الإداري ويتطلب ذلك لأنه لا بد من معرفة طريقة سير العمل ."

(3) - قيام المخطط على معلومات كافية لبنائه :

إن مخططات المديرية مبنية على أسس ومعلومات صالحة لإعتمادها في صناعة مخطط معتمد وهذا ما يشير إليه المبحوث رقم 08: "لكل مديرية هدف معين وكملحق إداري رئيسي فأنا أحتاج إلى معلومات كافية للقيام بعملية ونظام معلوماتنا يوفر لي ذلك رغم عدم توفيره في بعض الحالات بطريقة قليلة لكنها كافية لإتمام أعمالنا ."

ويقول المبحوث رقم 03: " أن المعلومات هنا متوفرة لكننا نحتاج إلى الأكثر لوجود تغييرات طارئة أو حدوث أمور غير متوقعة فالمخطط بالنسبة للمديرية متغير لتغير المعلومات لذلك لا يمكن القول بأنه مبني بطريقة غير صالحة لسير المديرية فهو يتأثر بكمية المعلومات وتعددتها ويقوم المسؤولون عنه بجعله يتماشى مع أهداف مديريتنا ."

ولذلك من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن هناك حالات نقص في المعلومة المقدمة لبناء المخطط لكن رغم ذلك فهي تتوفر بطريقة تسمح بإعتماده .

(4) - سياسة وأهداف المديرية ودورها في تحسين الوضعية الداخلية ووفرة وسائل الإتصال بها:

إن أهداف المديرية و سياستها متأثرة كثيرا بالوضعية الداخلية خاصة ، على خلافها مع وسائل الإتصال التي تتواجد وتتعدد إجابات المبحوثين بين وجود إختلاف بين سياسة المديرية بالنسبة لوسائل الإتصال وسياستها بالنسبة للوضعية الداخلية وتسييرها ، لكن الهدف متفق عليه من طرف المسؤولين والموظفين حيث يقول المبحوث رقم 05: " أن هدف مديريتنا هو تحسين الخدمة

العمومية للمواطنين وإرضائهم ولكن الوضع الداخلي يتغير لأن كل الموظفين هنا تختلف مستوياتهم بين رئيس ومرؤوس ، لذلك يجب الإختلاف في بناء سياسة خاصة لكل منها تضمن التعاون بينها " .

أما بالنسبة للمبحوث رقم 10 فيقول : " أن سياسة مديريتنا بالنسبة للوسائل الإتصالية المتاحة هنا تختلف طبعاً عن سياستنا تجاه الوضع الداخلي للموظفين لكن هذا الإختلاف ينصب نحو تحقيق هدف معين موحد بينهما وهو تحسين سير العمل وعمل الوسائل الإتصالية بطريقة جيدة ليخدم مصلحة المديرية " .

(5) الإستراتيجية الإتصالية المتبعة لمواجهة ظروف العمل :

إن المبحوثين مختلفون في الإجابة عن هذا السؤال ولكن الأغلبية يجمع على أن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة موجودة لكن رغم ذلك فإنها لا توفر القدرة الكافية لمواجهة بعض الحالات التي تطرأ على المؤسسة ، لذلك هم يطالبون بالتحسين في مجال الإتصال وتوفير المعلومات بطريقة متجددة ودائمة حيث يقول المبحوث رقم 02: " رغم توفر وسائل الإتصال في المديرية وعلى العموم وجود الإتصال فإن هناك دائماً عوائق تواجهنا وهذا يحدث لكل مديرية وهذا ما يجعلنا نهتم أكثر بالإستراتيجية التي نعتمدها في مواجهة بعض الحالات خلال العمل لأن الإستراتيجية لا تضمن لنا السيطرة على مجريات بعض الظروف ولو كانت متوقعة فكيف وإن كانت غير متوقعة " لكن على العكس من ذلك فالمبحوث رقم 06 يقول : " إن الإستراتيجية المعتمدة لدينا قادرة على مواجهة مشاكل العمل هنا حيث أننا نقوم بتسويرها حسب المعلومات الكافية لضمان الخدمة في الظروف الطارئة والحالات الغير المتوقعة وحتى في الظروف العادية " .

(6) - كفاءة التخطيط للإستراتيجية المتبعة :

أغلب إجابات المبحوثين ترجع أن الكفاءة المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي جيدة لكنها غير كافية وحدها في بنائه بل يجب مراعاة المحيط كالموظفين وظروفهم في العمل وليس فقط كيفية تحقيق الأهداف المديرية حيث يقول المبحوث رقم 06 : " إن الإستراتيجية المتبعة مخطط لها على

يد كفاءات عالية حيث تراعي الجوانب في بنائها وحدث بعض المشاكل لا يعني بالضرورة ، إن المسؤولين ليسوا معصومين من الخطأ ، فهناك أمور خارجية عن نطاق الإنسان " .

ويقول المبحوث رقم 01 : " إن الإستراتيجية المطبقة داخل مديرتنا مخطط لها من طرف كفاءات عالية وهي تراعي أهداف المؤسسة قبل كل شيء وهذا لا يعني على أن المسؤولين لا يراعون الموظفين واختلاف المستويات بل على العكس فالإستراتيجية طبقت لأنها الأنسب للجميع هنا وهذا رأيي الشخصي فيها " .

تفريغ وقراءة النتائج الميدانية :

بعد القيام بالدراسات الميدانية داخل مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم من خلال توزيع استمارات على مجموعة من موظفيها ، قمنا بتفريغ وتحليل النتائج المتوصل إليها على النحو التالي :

سنحاول في هذا العنصر إعطاء صورة عن خصائص عينة بحثنا من حيث بياناتها المتمثلة في الجنس، السن والمستوى التعليمي وهذا لمعرفة النموذج المتوسطي لعينة البحث .

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
60	18	أنثى
40	12	ذكر
100	30	المجموع

تبين المعطيات الكمية للجدول أن نسبة عالية من المبحوثين هن إناث وتقدر بحوالي 60%، وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة بالمقارنة مع نسبة الإناث حيث تقدر بحوالي 40%.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

الفئات	التكرار	النسبة%
من 25 إلى 30 سنة	04	14
من 31 إلى 40 سنة	10	33
من 41 إلى 50 سنة	14	47
أكثر من 50 سنة	02	06
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (02) يظهر لنا أن المبحوثين من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 47%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة فنقدر نسبتهم حوالي 33%، والذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 14% أما النسبة المتبقية 6% فهي تمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

الجدول (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المجموع	إناث		ذكور		الجنس المستوى
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
74	-	-	4	1	متوسط
30	20	6	10	3	ثانوي

66	40	12	26	8	جامعي
100	60	18	40	12	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم عينة البحث ذوي مستوى جامعي بنسبة 66% تمثيله ذو

مستوى ثانوي بنسبة 30% أما المستوى المتوسط فنسبتها لا تتجاوز 4%.

المحور الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي داخل المديرية

الجدول (04): يوضح الوسائل المستخدمة للاتصال بالمسؤولين

النسبة %	التكرار	التكرارات الوسيلة
34	10	المقابلة
40	12	الهاتف
13	04	التقارير
03	01	الاجتماعات
10	03	رسائل عادية
00	00	عن طريق شخص
100	30	المجموع

يوضح الجدول مدى استخدام الموظفين وسائل الاتصال الداخلي في الاتصال بالمسؤولين، فكان الهاتف قد احتل المرتبة الأولى بنسبة 40%، ثم تلتها المقابلة بنسبة 34%، ثم التقارير بنسبة 13%، ثم تلتها الرسائل العادية في المرتبة الرابعة بـ 10%.

إن هذا المؤشر يوضح تناقضات واقع وسائل الاتصال في بوابر استراتيجية اتصالية حديثة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد التعامل التقليدي بينما أطراف الاتصال كلما اتجهنا نحو المكاتب الصغيرة التابعة لها.

الجدول رقم (05): يوضح مدى سماح المسؤولين للموظفين بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية

النسبة %	التكرار	الوحدات المؤشرات
60	18	دائماً
34	10	أحياناً
06	02	أبداً
100	30	المجموع

إن الشواهد الإمبريقية توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 60% بما يعادل 18 مبحوثاً، يؤكدون أن مسؤولي المديرية يسمحون لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية، لكن بطرق رسمية وعبر المستويات التنظيمية، أما نسبة 34% فهي تمثل نسبة الموظفين الذين يرون أنه

أحيانا ما يتم السماح لهم بالتعبير عن اقتراحاتهم، في حين نسبة 6% من الموظفين ينفون ذلك، وهذا يفسر على حسب الطريقة التي يعمل بها المسؤول، فهناك مسؤولون متعصبون لآرائهم وآخرون متساهلون.

الجدول رقم (06): يوضح مدى ملائمة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية

النسبة %	التكرار	الوحدات
20	06	دائما
70	21	أحيانا
10	03	أبدا
100	30	المجموع

إن القراءة المتأنية للجدول توضح أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 70% بما يعادل 21 مبحوثا، يؤكدون أنه أحيانا ما تكون الوسائل الاتصالية المعتمدة لموضوع الرسالة، في حين ينفي ثلاثة منهم ذلك أما النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 20% بما يعادل 6 مبحوثين يرون أن الوسائل الاتصالية المتاحة تكن دائما ملائمة للرسائل، لأن العملية الاتصالية في المديرية مخططة تخضع لميكانيزمات تنظيمية.

الجدول رقم (07): يوضح كيف يعبر العامل عن مشاكله

النسبة %		التكرار		الوحدات المؤشرات	
10		03		لا	
73	90	22	27	الاتصال المباشر	
17		05		طلب خطي	
00		00		صندوق الشكاوى	
100		30		المجموع	

تشير المعطيات الكمية للجدول أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 90% بما يعادل 27 مبحوثاً، يرون أن هناك مجال لتقديم شكاويهم خاصة عن طريق الاتصال المباشر بدرجة عالية واعتماداً على الطلبات الخطية.

بينما يؤكد المبحوثين أنهم لا يستطيعون تقديم شكاويهم إلى المسؤولين بحكم بيروقراطية التعامل في المديرية.

المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين الجمهور (المواطن) و المديرية

الجدول رقم (08): يوضح مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال ومناقشة شكاوي العمال

النسبة %		التكرار		الوحدات	
77		03		نعم	
03	23	01	07	رتبة	لا
				الموظف	
20		06		العلاقات	
				شخصية	
100		30		المجموع	

يشير الجدول المدرج أعلاه إلى أن 23 مبحوثاً، نسبة 77% يقرون أن المسؤولين يعطون فرصاً عادلة للاتصالات ومناقشة شكاوي العمال، في حين تلغي النسبة المتبقية ذلك، نظراً لخصوصية وظيفة المبحوث، إذ كلما كانت المسؤولية أكبر كلما كان الاهتمام أكثر، كما أن العلاقات الشخصية بالمسؤولية تزيد من فرص الاتصال والمناقشة.

الجدول رقم (09): يوضح وتيرة سير المعاملات الإدارية مع المواطنين

النسبة%	التكرار	وتيرة سير المعاملات الإدارية مع
67	20	سريعة
33	10	بطيئة
100	30	المجموع

من خلال دراستنا للجدول (09) تبين لنا أن 67% من الموظفين يرون أن المعاملات الإدارية مع المواطنين تسير بوتيرة سريعة، و33% من موظفي مديرية الشؤون العامة والتنظيم يرون أن المعاملات تسير ببطء.

إن سرعة المعاملات ترجع إلى التسيير المحكم والجيد للإدارة كون مديرية التنظيم والشؤون العامة من أهم مديريات وفروع إدارة الولاية.

الجدول رقم (10): إطلاع المواطنين بالخدمات الجديدة.

النسبة%	التكرار	إطلاع المواطنين بالخدمات الجديدة
00	00	دائماً
33	10	أحيانا
67	20	نادرا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة 67% من العينة البحثية ترى أن إطلاع المواطنين بالخدمات الجديدة نادرة، و33% تقول أحيانا، أما نسبة المواطنين المتبقية المنعدمة التي تنفي إطلاعها بالخدمات الجديدة.

و من الموظفين الذين يرون أن المواطن نادرا ما يطلع على الجديد في الولاية وهي النسبة العالية، خاصة إذا تعلق الأمر بالمشاريع التنظيمية: كالحج، الانتخاب، المؤسسات المصنعة وغيرها.

الجدول رقم (11): تقييم مستوى الخدمات التي تقدمها مديرية الشؤون العامة والتنظيم للمواطنين

النسبة%	التكرار	مستوى الخدمات التي
84	25	جيدة
16	05	مقبولة
100	30	المجموع

من خلال دراستنا للجدول رقم (11) تبين لنا أن نسبة 84% من الموظفين ترى أن الخدمات التي تقدمها المديرية للمواطنين ذات مستوى جيد، أما 16% من العمال يرونها مقبولة. وهذا راجع إلى حرص المدير على خدمة المواطنين بكل ما تكسبه المديرية من جهود مادية ومعنوية.

الجدول رقم (12): مواجهة المشاكل أثناء التعامل مع المواطنين

النسبة %	التكرار	مواجهة المشاكل أثناء التعامل مع المواطنين
34	10	نعم
16	05	لا
50	15	أحيانا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) تبين لنا نسبة 50% من المبحوثين يقولون أن هناك مشاكل في بعض الأحيان ، و 34% يؤكدون على وجود مشاكل في تعاملهم بين المواطنين والموظفين في المديرية.

كل هذا راجع إلى طبيعة عملهم ونقص الوعي لدى بعض الموظفين من جهة والضغط الذي يواجهه الموظفين في بعض الأحيان من جهة أخرى.

المحور الثالث: نظرة العمال لواقع المديرية

الجدول رقم (13): يوضح نظرة الموظفين إلى ظروف عملهم

النسبة %	التكرار	التكرار نظرة الموظفين إلى ظروف عملهم
24	07	جيدة
63	19	نوعا ما
13	04	سيئة
100	30	المجموع

من خلال الجدول تشير البيانات إلى ارتفاع نسبة الموظفين الذين ينظرون إلى ظروف عملهم على أنها نوعا ما جيدة والتي تقدر بـ 63%، أما نسبة 24% فهي تمثل نسبة الموظفين الذين يرونها جيدة، أما النسبة المتبقية فتمثل المبحوثين الذين يعتبرونها سيئة، وهذا راجع إلى أن الذين يعتبرون ظروف عملهم جيدة لهم علاقات حسنة مع المسؤولين والموظفين، والذين يرون أن ظروفهم نوعا

ما جيدة يعانون من بعض المشاكل المهنية كسوء الاتصال بالمسؤولين، أما الفئة التي تنظر إلى سوء الظروف فترجعه إلى رداءة العلاقات مع المحيط ككل.

الجدول رقم (14): اقتراح تعديلات على ظروف العمل

المجموع	أكثر من 50 سنة		من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 25 إلى 30 سنة		التكرار النسبة % التكرار النسبة % التكرار النسبة % التكرار النسبة % التكرار النسبة %
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
47	00	00	10	03	27	08	10	03	نعم
53	07	02	36	11	07	02	03	01	لا
100	07	02	46	14	34	10	13	04	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (14) يظهر لنا أن ما يعادل 53% من الموظفين لا يقترحون إدخال تعديلات على ظروف عملهم، بينما 47% يقترحون إدخال تعديلات على ظروف عملهم وهذا راجع إلى عامل السن كون أن معظمهم ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة فما فوق هذا راجع إلى أنهم لا يتطلعون أما الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة يقترحون إجراء

تعديلات على ظروف عملهم كونهم ما زالوا في أوج عطائهم والمستقبل أمامهم يريدون الأفضل دائماً.

الجدول رقم (15): يوضح مهام المديرية حق أو واجب

المجموع	إناث		ذكور		الجنس مهام المديرية حق أو واجب
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
21	04	01	17	05	حق
79	06	02	73	22	واجب
100	10	03	90	27	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن مهام المديرية حق تمثل نسبتهم 21% والذين يرونها واجب تقدر نسبتهم بـ 79% تباينت الإجابات بين الحق والواجب وهذا يعكس درجة وعلي موظفي مديرية الشؤون العامة والتنظيم بالمهمة الملقاة على عاتقهم وإيمانهم بذلك.

الجدول رقم (16): دور التناوب على السلطة في التنمية المحلية

النسبة %	التكرار	دور التناوب على السلطة في التنمية المحلية
73	22	إيجابي
24	08	سلبي
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 73% من الموظفين المبحوثين يرون ان التناوب

على السلطة عامل إيجابي، أما الموظفين الذين يرون أنها عامل سلبي نسبتهم 24%.

إن الفئة التي ترى أن التناوب على السلطة إيجابية لأن ذلك يسمح باعتلاء أحزاب جديدة السلطة

مما يتيح فرصة أمام جميع المترشحين بتنفيذ مشاريع تخدم الشعب، أما الذين يرونها أمر سلبي

هذا راجع إلى أنهم يتعودون على نظام معين مع رئيس معين وعند تغييره يعجزون على التأقلم

بسرعة مع الرئيس الجديد ويواجهون مشاكل في المديرية.

الجدول رقم (17): دور المستوى التعليمي في التنمية المحلية

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي دور المستوى التعليمي في التنمية المحلية
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
40	13	04	20	06	07	02	نعم
60	10	03	24	07	26	08	لا
100	23	07	44	13	33	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المبحوثين الذين يرون أن للمستوى التعليمي دور في التنمية المحلية بنسبة 40%، أما الموظفين الذين يرون أنه لا علاقة بالمستوى التعليمي في التنمية المحلية نسبتهم تقدر بـ 60% بالنسبة للذين يرون أن للمستوى التعليمي دور في عملية التنمية المحلية خاصة من ذوي المستوى الجامعي الذين يشكلون نسبة 13% مؤكدين على ضرورة توظيف إطارات ذوي كفاءات وخبرة مهنية بدل الموظفين الغير مؤهلين، وعموما نسبة المؤيدين من مختلف المستويات جاءت في المرتبة الثانية وراء نسبة الراضين ما عدى أصحاب الشهادات الجامعية.

الإستنتاج العام :

مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم ، هي هيكل من هياكل الجماعات المحلية الجزائرية تتفد كل التدابير لضمان تطبيق التنظيم العام وإحترامه ، وكذلك ضمان كل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن السير المنتظم للمصالح المشتركة في الولاية ، ويشكل الإتصال محورا هاما في عمل المديرية، خاصة الإتصال الداخلي بين الموظفين ، حيث أن هناك تأثير واضح للظروف الخارجية على سير الإتصال بين الموظفين، لكن رغم ذلك فإن سير المعلومة يأخذ مكانا مميذا حيث أن هناك إهتماما كبيرا بطرق وأساليب تضمن وصولها ونشرها داخل المديرية مع مراعاة مستويات الإتصال، حيث أن هناك إتصال عمودي إذ يهتم المدير بإعطاء التعليمات للمصالح والقيام بجولات بها لمتابعة سير الخدمات بها ، وانتشار الإتصال الأفقي بين الموظفين حيث تتم الإستشارات، التقارير وانتشار الوسائل الإتصالية التي تسهل سير المعلومة وتضمن الإتصال ، كما أن اعتماد استراتيجية تنظم العلاقات بين الموظفين والرؤساء أمر لا بد منه، فإن هذه المديرية تعتمد على مخطط مدروس يوجه كل فرد من المديرية نحو دوره ووظيفته المحددة ويظهر ذلك في مجموعة القوانين المنظمة لسير عمل المديرية، مثل قوانين التوظيف ، قوانين استخراج وثائق معينة ، كما أن الوسائل الإتصالية المعتمدة تضمن تزويد الإدارة بالمعلومات في حينها، وتوفر تبادل المعلومات بين المصالح حيث يساهم ذلك في التوجيه الإداري للمديرية .

وبالتالي نكون قد أجبنا عن الأسئلة الفرعية المقترحة في طرح الإشكال كالتالي :

الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية عن طريق تسلسل هرمي من القمة إلى القاعدة (من الرئيس إلى المرؤوسين) وبفعالية نوعا ما جيدة بين العمال والرئيس وكذا المواطنين في إطار التنمية المحلية .

خاتمة :

تعتبر العلاقة المهنية علاقة تفاعلية تكاملية تقوم على مبادئ التأثير والتأثير بين أطراف العملية الإتصالية (الرئيس والمرؤوسين والمواطنين) ، بحيث بحيث يقوم الطرف الثالث بطلب الخدمة يقدمها له الطرف الثاني وبتوصيات الطرف الأول على أحسن وجه هذا عن الجانب النظري ، ولكم من خلال دراستنا الميدانية واحتكاكنا بفئة معينة عمال وموظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية " مستغانم " التمسنا شيئا آخر يتمثل في اتصال العمال فيما بينهم وبين العمال والرئيس يتصف بنوع من الزمالة والقربية والإحترام في إطار ضوابط معينة رسمية أحيانا وغير رسمية أحيانا أخرى ، اما فيما يخص تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وتحقيق المنفعة لهم فإنها تسير تحت رحمة إتصال في إطار إداري معين إلا أنه إتصال مشوه نظرا لعدم قدرة العامل على التواصل مع رئيس بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي لإدارة المديرية من جهة ، ومن جهة أخرى تضمه من نظام العمل الذي يفتقر إلى الحوافز التي ترغبه في المنصب الذي يشغله إضافة إلى الضغط الممارس عليه منه طرف المسؤول والمواطن على حد سواء ، هذا فيما يخص الجانب الإداري أما عن جانب جمهور المواطنين فإن طابع العقلية الجزائرية التي بموجبها يرى المواطن أنه دائما على حق والإدارة والعمال في خدمته دائما ، هذا ما يؤدي إلى كسر التواصل الجيد بينهم ومن خلال ما سبق فإننا نرى أن الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية مطبق داخل مديرية التنظيم والشؤون العامة لكنه يفتقر إلى إستراتيجية مدروسة ومحكمة ترمي إلى تأهيل وتمكين العمال من أداء عملهم في أحسن الظروف والأحوال من خلال إجراء تعديلات على ظروف عملهم وتحسيسهم بأهمية العمل المنوط بهم ، إجراء دورات تكوينية وأيام دراسية تمكنه من التعرف على أهمية الإتصال الفعال داخل إدارة الجماعات المحلية تمكنه من التحكم في التعامل مع مختلف الظروف التي تصادفهم يوميا في العمل .

أما من جانب جمهور مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية مستغانم فلا يمكن تحسين التعامل معهم ولا يمكن التحكم في جميع العقليات وتوجيهها من الحصول عليها في أسرع وقت بدون مشاكل وصعوبات

البيبلوغرافية

(أ)-الكتب المرجعية:

- 1- معجم المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، القاهرة، 1989.
- 2- عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، القاهرة، ط2، 1985.
- 3- إسماعيل عبد الفتاح الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية، نفسية، اعلامية)، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2004.
- 4- محمد فريد محمود عزت، القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية المجلد1، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 6- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية المجلد5، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
- 7- موريس نخلة و آخرون، القاموس القانوني الثلاثي، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2002.

(ب)-الكتب المنوغرافية:

- 1- مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط3، 2000، ص19.
- 2- أشوك شاندا، شلب كوبرا، عبد الحميد الحزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
- 3- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، ط3، 2000.
- 4- راسم محمد الجمال، خير معوض عياد، إدارة العلاقات العامة(المدخل الإستراتيجي)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005.
- 5- عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

- 6- محمد منير حجاب، سمير محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 7- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1997.
- 8- علي شريف، مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل الإدارة العامة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 9- مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 10- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري (تنظيم الإدارة، نشاطها، و وسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 11- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، 1989.
- 12- طعيمة الجرف، القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم و نشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973.
- 13- منير ابراهيم شلبي، المرفق المحلي (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، ط1، 1977.
- 14- عمار عوابدي، القانون الإداري ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 15- ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية و قضاياها بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، ط1، 1971.
- 16- محمد حلمي مراد، قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، 1962.
- 17- لخضر عبيد، التنظيم الإداري للجماعات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 18- العمري بوحيط، البلدية (صلاحيات، مهام، و أساليب)، شركة زعائش للطباعة و النشر، الجزائر.
- 19- زهدي يكن، كتاب التنظيم الإداري (تنظيم الإدارة المركزية و المحلية)، دار الثقافة، بيروت.
- 20- مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري (تنظيم الإدارة العامة ج1)، دار المطبوعات الجامعية، ط1، 1995.
- 21- زهدي يكن، كتاب القانون الإداري، منشورات المكتبة العصرية، صدا، بيروت.
- 22- محمود حلمي، موجز مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، ط1، 1978.

- 23- عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي و التنظيم الغير الرسمي)، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 24- محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر و التوزيع، 1984.
- 25- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004.
- 26- حسين السيد اسماعيل، الإدارة العامة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية (دراسة نظرية و تطبيقية)، جامعة الجزائر، ط1، 1975.
- 27- عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 1989.
- 28- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم و النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر.
- 29- محمد الهادي لعروق، التهيئة و التعمير في صلاحيات الجماعات المحلية، محاضرات ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد و المجتمع، 2008.
- 30- قاسم جعفر، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988.
- 31- محي الدين القيسي، مبادئ القانون الإداري العام (الإساليب التنظيم الإداري)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1999.
- 31- ناصر لباد، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، مطبعة قالمة، الجزائر، 2001.
- 32- حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982.
- 33- علاء الدين عشي، والي ولاية التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2006.
- 34- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2007.
- 35- يس عامر، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، ط2.
- 36- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- 37- فضيلة حموش، الإتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية، الجزائر، 2009.

ج) مقالات و دوريات:

1- علي شريف، مبادئ الإدارة "مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

د) مذكرات التخرج:

1- فريحة مكي، دلمي حليلة، الإتصال و الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية ببنك التنمية الريفية "بدر" وكالة سيدي لخضر-نموذجا-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم الإعلام و الإتصال تخصص علاقات عامة، تحت إشراف الأستاذ عباس الشارف، 2011-2012.

2- عقوبي فتيحة، سافر حياة، الإتصال داخل إدارة الجماعات المحلية، بلدية الصفصاف بمستغانم نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم الإعلام و الإتصال تخصص علاقات عامة، تحت إشراف الأستاذ إبراهيم أحمد، 2007-2008.

3- عميروش أحمد، الجماعات المحلية و ديوان الوالي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001.

هـ) المنشورات القانونية:

1- دستور 1989.

2- دستور 1996.

1- القانون رقم 10-11 المؤرخ في جوان 2011 المتضمن قانون البلدية.

2- القانون رقم 21-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتضمن قانون الولاية.

3- القانون رقم 01-12 المؤرخ في 12 يناير 2012 المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات المعدل و المتمم.

1- المرسوم التنفيذي رقم 81-267 المؤرخ في 10 أكتوبر 1981 المحدد لصلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

2- المرسوم التنفيذي رقم 93-106 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتضمن حل المجلس الشعبية.

3- المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 أكتوبر 1994 المحدد للأجهزة و هياكل الإدارة العامة للولاية.

(ح) المراجع باللغة الفرنسية :

-1G.Vedet et P.debvolve : droit administratif,Paris,P.U.F,1984.

-2Missoum Sbih : Les institutions administratives du Maghreb (le gouvernement de l'Algerie ,du Maroc et de la tunisie),Hachette,1977.

3-Claude Vermont Gaud :**mobiliser pour gagner**,Edition liaison,Paris,1993.

4 -Van Dick Rémi : **dictionnaire du marketing et des affaires**, Edition Eyrolles,Paris,1991.

-5Sid Ali :compétences des organes délibérants et des organes exécutifs au niveau de la commune, la revue du CENEAP,N2,Mitidja impression,2002.

(ط)الوابعرافيا :

1- publication KSU,EDU.SA/conférences Bahraïne,fichier pdf° 24 /03/2014,h09 .

دليل المقابلة

السمات العامة

الإسم:

اللقب:

السن:

الجنس:

الوظيفة:

المستوى التعليمي:

المحور الأول: واقع الإتصالات داخل المديرية

- 1- كيف تنظر إلى موقعك في هذه المديرية؟
- 2- ما مدى تقييمك لعلاقاتك مع الموظفين في هذه المديرية؟
- 3- هل تجد صعوبة في فهم المطالب و الأعمال و الواجبات المنوطة إليك؟ ولماذا؟
- 4- إلى أي مدى ترى كفاءة الوسائل الإتصالية الموجودة هناك؟
- 5- هل تجد تعاوناً بين الموظفين و الإدارات و الرؤساء خلال العمل؟
- 6- كيف ترى الإتصال داخل المديرية؟

المحور الثاني: إستراتيجية الإتصال الإداري داخل المديرية و ما مدى فاعليته

- 1- هل تقوم الإدارة باتباع خطة معينة لتسيير هذه المديرية؟
- 2- أهنالك تنسيق بين الأنشطة المختلفة بين الإدارات و الموظفين؟
- 3- برأيك هل المخطط يقوم على معلومات كافية لبناءه؟
- 4- هل تتضمن سياسة المديرية و أهدافها تحسين الوضعية الداخلية و توفير وسائل الإتصال هنا؟
- 5- برأيك الإستراتيجية المتبعة في الإتصال داخل مديريتكم لها فاعلية في مواجهة الظروف المتوقعة و غير المتوقعة؟
- 6- هل خطط الإستراتيجية المتبعة هنا بكفاءة برأيك؟

استمارة مذكرة تخرج حول موضوع

استراتيجيات الاتصال داخل إدارة الجماعات المحلية بولاية مستغانم "مديرية التنظيم والشؤون العامة"

السمات العامة:

- أ-الجنس ذكر أنثى
- ب-السن: [30-25] [40-31] [50-41] أكثر من 50 سنة
- ج-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

المحور الأول: استراتيجيات الاتصال الداخلي في المديرية

1- ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالك بالمسؤولين؟

- المقابلة الهاتف عون مصلحة الاجتماعات
- التقارير رسائل عادية

2- هل يسمح المسؤولون لكم بالتعبير بكل حرية عن الاقتراحات؟

- دائما أحيانا أبدا

3- هل ترى أن وسائل الاتصال بالمسؤولين ملائمة؟

- دائما أحيانا أبدا

4- عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكاوي؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" بأي طريقة تقدم شكاويك؟

الاتصال المباشر طلب خطي صندوق شكاوي أخرى أذكرها.....

5- هل تعطي مديرتك فرصا عادلة من الاتصالات والمناقشة لشكاوي العمال؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل يعود ذلك إلى؟

حسب رتبة الموظف العلاقات الشخصية أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين الجمهور (المواطن) والمديرية

6- هل المعاملات الإدارية مع المواطنين تسير؟ بسرعة ببطء

7- هل المديرية تعلم المواطنين بكل جديد؟ دائما أحيانا نادرا

إذا كانت الإجابة بنادرا لماذا؟.....
.....

8- كيف تقيم مستوى الخدمات التي تقدمها المديرية للمواطنين؟ جيدة مقبولة

9- هل تواجهون مشاكل في تعاملكم مع المواطنين؟ نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما طبيعتها؟.....
.....

المحور الثالث: نظرة العمال لواقع المديرية

10- كيف تنظرون إلى ظروف عملكم؟ جيدة نوعا ما سيئة

11- هل تقترحون تعديلات على ظروف عملكم؟ نعم لا

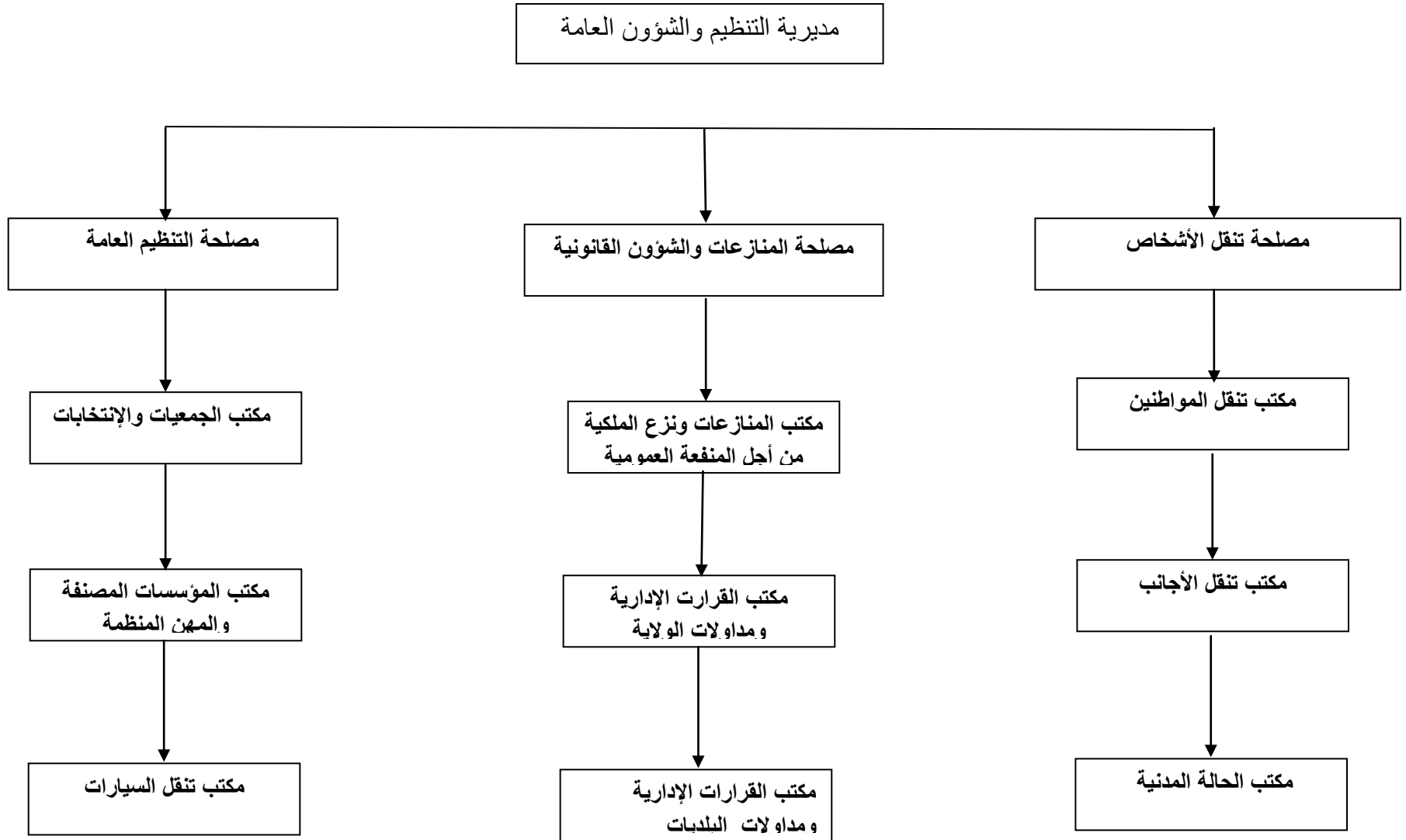
ما هي؟.....

.....

12- هل تعتبرون مهام المديرية حق أم واجب؟ حق واجب

13- هل تعتقد أن التناوب عن السلطة؟ إيجابي سلبي

14- هل ترى أن للمستوى التعليمي دور في تطوير وتيرة التنمية المحلية؟ نعم لا



الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة