جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسة

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسة

شعبة : العلوم السياسة

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

واقع الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية

دراسة حالة بلدية بلدة عمر

إعداد الطـالبة: تحت إشـــراف الأستاذ:

بن حامة نعيمة بابـــا عربي مسلم

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة العلمية إسم و لقب الأستاذ	الصفة
رمضان عبد المجيد	رئيسا
بابا عربي مسلم	مشرفا و مقررا
ولد عامر نعيمة	مناقشا

نوقشت و أجيزت يوم2019/06/25

السنة الجامعية

2019/2018

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسة

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسة

شعبة : العلوم السياسة

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

واقع الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية

دراسة حالة بلدية بلدة عمر

إعداد الطـالبة:

بن حامة نعيمة

تحت إشـــــراف الأستاذ:

بابـــا عربي مسلم

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة العلمية إسم و لقب الأستاذ	الصفة
رمضان عبد المجيد	رئيسا
بابا عربي مسلم	مشرفا و مقررا
ولد عامر نعيمة	مناقشا

نوقشت و أجيزت يوم2019/06/25

السنة الجامعية

2019/2018

إهـــــــــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الأرواح الطاهرة التي رحلت عنا دون أن تشاركنا أفرحنا

أبي .....أخي.....أمي التي ربتني "جدتي"

رحمة الله عليهم

إلى من أغرقتني بحنانها وصبرها وقاسمتني الهموم والأفراح

أمي الغالية

إلى من ضحى ليكون الأب والأخ في تحمل المسؤولية

أخي محمد الغالي وزوجته

إلى نور عيناي وأملي في الحياة ولداي

حسام وعلاء

إلى من هم لي السند في الحياة إخوتي

عبد الباسط وزوجته, شعيب , محمد

إلى توأم الروح أختي الوحيدة

مريم

إلى من كان يستقبلني بصدره الرحب و ملجئي الدائم في الصعاب

خالي محمود

إلى البراعم الصغار

أحمد, يونس, شيماء, عمر, أريج

إلى كل من يحمل اسم عائلة

الشكر والعرفان

أبدأ بحمد و شكر الله تعالى صاحب الفضل الكبير في توفيقي لإنجاز هذا العمل

ثم أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ والدكتور بابا عربي مسلم

لقبوله الإشراف على مذكرتي والذي لم يبخلني بنصائحه وإرشاده لي طيلة هذا العمل

إلى جميع أساتذتي في الطور الماستر

إلى جميع زملائي في الدراسة

إلى كل من ساعدني في إنجاز

هذا العمل

إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر

الذين ساعدوني ولم يبخلوني في تقديم المعلومات في الدراسة الميدانية

نعيـــمة

ملخص:

تعد الدراسات المتعلقة بالاتصال المؤسساتي من بين الدراسات التي لاقت اهتماما من قبل الباحثين في حقل علوم الاتصال من جهة, ومن الباحثين في العلوم السياسية من جهة أخرى,وهذا بالنظر لأهمية الاتصال في العملية الإدارية خاصة في الإدارة العمومية ,ونحن كدارسي للعلوم السياسية تطرقنا في هده الدراسة إلى واقع الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية, في ظل التطورات التي شاهدتها المؤسسات الحكومية والتطورات التكنولوجية الحديثة ,فإن وسائل وقنوات التواصل بين الإدارة المحلية والمواطن كثيرة ومتعددة في إطار الارتقاء إلى مستوى معيشي أفضل , وجودة في تقديم الخدمة للمواطن,

كما تعتبر إشكالية علاقة اتصال الإدارة المحلية بالمواطن من أهم الانشغالات الراهنة ,سواء على مستوى المرافق العمومية أو متطلبات المواطنين ,ولقد اتخذنا بلدية بلدة عمر وهي إحدى البلديات التابعة لولاية ورقلة كدراسة حالة لواقع الاتصال المؤسساتي من أجل التعرف على الوسائل والقنوات الاتصالية المعتمدة من طرف البلدية في ظل التكنولوجيا الحديثة ,وقد أشرنا في هذه الدراسة أيضا إلى القوانين التشريعية والتنظيمية التي وضعتها الدولة من أجل تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن ,في ظل المعوقات التي تواجهها العملية الاتصالية بين الطرفيين ,ولقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

-تعتمد بلدية بلدة عمر على عدة وسائل اتصالية من أجل إيصال الرسالة الإدارية للمواطنين

-تعتبر المقابلة ووسائل التكنولوجية الحديثة من أهم الوسائل الاتصال الفعالة التي تعتمد عليها البلدية في التواصل مع المواطنين.

الكلمات المفتاحية:الاتصال المؤسساتي,الإدارة المحلية,المواطن ,وسائل الاتصال ,بلدية بلدة عمر ,ورقلة

ABSTRACT:

Both researchers in field of media and communication, and researchers of political science concerned all studies that related to communication establishment is the most interested topic amongst other studies and this for the important of communication in association especially the public one .I as a student of political science ,in this study, I discussed the reality of establishment communication in local administration under the development of government establishment and revolution of information. All channels and means of communication between local administration and citizen are several for best living progress and also for good service giving to citizen.

The problematic of the relating of connecting between local administration with citizen is the most important concern whether to government or society. In this study , I take the municipal of Baldet Amor, which is one of municipalities in Ourgla, as a case study to establishment communication.

This study aims at looking for means and channels of communication that municipal focus on , I also touched on the extent of the Municipal People's Assembly interest in the development of the means under the new technology with reference to some legal laws and regulations that government put them in order to regulate the local administration with citizen in light of challenges and obstacles faced by communication process between parties.

My study have reached to many results, the most important are:

-The municipality of Balidet Amor is focused on several means of communication in order to convey the message to citizen

-The interview and modern technological means of communication are the most dependent channels to municipal .

Key words: Establishment communication ,Local administration, Citizen , Means of communication .Balidet Amor, Ouargla

المـــقدمـة

مقـــدمة

يعـد الاتصـال إحـدى خصوصـيات المجتمـع الإنسـاني فبدونـه تنتفـي الحيـاة الاجتماعيـة، فمـن خـلال الاتصـال يـتم نقـل الخبـرات عنـه والمعلومـات بـين الأفـراد، حيـث يتطلـب العـيش المشـترك الوصـول إلـى فهـم موحـد يحـدد الأهـداف وغاياتـه, فـإن موضـوع البحـث هـو دراسـة واقـع الاتصـال المؤسسـاتي فـي الإدارة المحليـة,ففي ظـل التطـور الأداء الإداري الـذي واكـب التزايـد المسـتمر لمتطلبـات المـواطنين و توقعـاتهم مـن الخـدمات التـي تقـدمها الإدارة ,بحيـث كـان لهـا لأثـر الكبيـر علـى العمليـات الاتصـالية التـي واكبـت البيئـات التنظيميـة , ومـع توسـع مجـال تـدخل الدولـة فـي تنظـيم وتقـديم الخـدمات للمجتمـع تنوعـت أدواتـه وآلياتـه، ومنهـا وحـدات فرعيـة وهـي أحـد أجهـزة الحكومـة فـي إنجـاز الأعمـال وتقـديم الخـدمات وإدخـال السياسـات المجـال التنفيـذي,و لكـي يـتم ذلـك تحتمـت علـى الـدول تخليهـا لـبعض وظائفهـا لصـالح الإدارة المحليـة مـن منطلـق أنهـا هـي الوسـيط بـين الدولـة والمـواطن.والتي تعتبـر إحـدى مرافقهـا العموميـة المسـتقلة و الخاضـعة للرقابـة المركزية.

وبمـا أن الخدمـة العامـة هـي مـا يـربط المـواطن بـالإدارة وجـب الأخـذ بعـين الاعتبـار تـوفير وسـائل وقنـوات الاتصـال الناجحـة فـي تحقيـق الاتصـال الفعـال بـين الطرفين,ولـدعم هـذه العلاقـة توجـب علـى الدولـة وضـع قـوانين تشـريعية تلـزم الطـرفين العمـل بهـا مـن أجـل تنظـيم مؤسسـاتي محكـم.و بمـا أن البلديـة أقـرب هيئـة حكوميـة للمـواطن اخترنـا البلديـة كدراسـة تطبيقية من أجل دراسة واقع الاتصال المؤسساتي فيها.

1-أهمية و أهداف الدراسة:

***أهمية الدراسة :**

نظـرا لأهميـة الاتصـال المؤسسـاتي وأثـره علـى مخرجـات المرافـق العموميـة، وللأهميـة التـي تحظـى بهـا البلديـة تـم انتقـاء بلديـة بلـدة عمـر كدراسـة حالـة لواقـع الاتصـال المؤسسـاتي فيهـا باعتبارهـا أحـد أوجـه المرافـق العموميـة الأقـرب للمـواطن مـن أجـل نقـل انشغالاته إلى السلطة المركزية.وتكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ دراسة تطور وسائل الاتصال المؤسساتي ودوره في أداء الإدارة لمهامها.
- ✓ معرفـة أسـاليب الاتصـال المؤسسـاتي وأنواعهـا وأثرهـا فـي تحسـين أداء المؤسسـة العمومية.

✓ معرفة مدى اهتمام المجلس الشعبي البلدي بوضع إستراتجية واضحة للاتصال المؤسساتي من خلال واقع الاتصال بين الإدارة والمواطن في البلدية

✓ معرفة طبيعة الوسائل المستعملة في التواصل مع المواطن ومدى فاعليتها في تقريب المواطن من الإدارة.

*أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

✓ رصد أدوات وأساليب الاتصال وفعاليتها بين الموطن والبلدية في بلدية بلدة عمر.

✓ معرفة مدى اهتمام المجلس الشعبي البلدي بأهمية الاتصال وتطوير وسائل التواصل مع المواطن.

✓ معرفة مدى اهتمام الدولة باتصال الإدارة بالمواطن من خلال الإطار المؤسساتية والتشريعية المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن من خلال النصوص القانونية التي نصت على إعلام المواطن و إشراكه في تسيير شؤونه.

2-مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وأسباب ذاتية :

*الأسباب ذاتية للدراسة :

✓ رغبة الباحث في معرفة واقع العلاقة الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطن من جانب المواضيع المتعلقة بمجال التخصص.

✓ الفضول الشخصي في معرفة اثر المؤهل العلمي في تسيير المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر من خلال إستراتيجية التواصل مع المواطن في ظل التكنولوجيا.

*الأسباب الموضوعية :

✓ الرغبة في تحسيس الإدارة المحلية (البلدية)بقيمة الاتصال مع المواطن وذلك بغية الوصول إلى علاقة الثقة بين الطرفين.

✓ إظهار أهمية وجود إطارات مختصة في الاتصال داخل الإدارة المحلية وأيضا العمل على تكوين إطارات في هذا المجال من أجل تحسين الخدمة العمومية.

3-الدراسات السابقة:

لقد تطرق بعض الباحثين لموضوع الاتصال المؤسساتي بأشكال مختلفة ونذكر من أهمها:

3-1-مذكرة ماجستير بعنوان :**الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن ,دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر,للطالبة أمير علي فاطمة الزهراء .2011/2010**ولقد تناولت الإشكالية التالية :بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة والمواطن؟

ولمعالجة دراستها وضعت الفرضيات التالية :

*الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن غير تبادلية.

* الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن يتميز برجع صداه السلبي.

* الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لا يؤسس المواطنة.

كما توصلت هده الدراسة إلى النتائج:

كون الاتصال لا يقتصر على جانب واحد لأن علاقة المواطن كفرد وكمجموعة بالإدارة المحلية متعددة الجوانب وليست سياسية فحسب.والجديد في دراستنا هو تركزنا على دور وسائل الاتصال المؤسساتي في تقريب وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتدعيم هده العلاقة بذكر الآليات القانونية والمؤسساتية المتخذة من طرف السلطة لتحسين الخدمة العمومية,وإشراك المواطن في تسيير شؤونه من خلال توظيف وسائل الإعلام .

3-2-مذكرة ماجستير بعنوان:**الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية للطالبة فرح فراحي 2016/2015** ولقد عالجت هده الدراسة الإشكالية التالية :كيف يساهم الاتصال المؤسساتي التنظيمي الناجح الذي يقوم على أساس التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة مما يسهل عملية التواصل ورفع المعنويات لدى الموظفين؟

ولمعالجة هذه الإشكالية وضعت ثلاث فرضيات :

* يساهم الاتصال المؤسساتي الناجح في تنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة,مما يسهل عملية التواصل في رفع المعنويات لدى الموظفين .

*يساهم النشاط الاتصالي في التفاعل بين الجمهور الخارجي والداخلي من جهة,وتشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الحماية المدنية من جهة أخرى.

*تحظى مؤسسة الحماية المدنية "بسعيدة "بمعرفة واسعة بجمهورها الخارجي.ولقد توصلت في دراستها إلى النتائج التالية:

أن كلا من الاتصالين مهمين لمصلحة المؤسسة وله أهمية بالغة لتحقيق أهداف والوصول إلى إرضاء الجمهور الداخلي و الخارجي معا,واللذان تنظمهما عملية التنسيق .والجديد في دراستنا بالنسبة لهذه الدراسة هو كون الاتصال الفعال والناجح لا يعتمد على التنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة لرفع معنويات الموظفين فقط, بل

يعتمد على نوع الوسائل الاتصالية ومدى تناسبها بالربط بين أهداف البيئة الداخلية والخارجية من أجل التكيف مع متطلبات الجمهور الخارجي.

3-3- مذكرة ماستر بعنوان:**واقع الاتصال المؤسساتي دراسة ميدانية لمديرية التجارة بسعيدة.لطالب حاكمي أحمد,2016/2015** .ولقد عالجت الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو واقع الاتصال بمديرية التجارة بسعيدة ؟ولمعالجة هده الإشكالية وضع الفرضيات التالية :

*للمؤسسة اتصال داخلي وخارجي ايجابي وفعال.

* للمؤسسة الممارسة الاتصالية داخل وخارج المؤسسة تعتمد على الاتصال المنظم والهادف إلى تحسين الأداء الوظيفي .

*تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة راجع إلى الدور الكبير للاتصال.

*تستخدم المؤسسة عدة وسائل وطرق مختلفة من أجل اتصال هادف يقف أمام الصعوبات التي قد تواجه هده الأخيرة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :أن مديرية التجارة بولاية سعيدة ذات طابع تجاري يندرج ضمن القطاع الاقتصادي ,لها اتصال داخلي منظم وناجح يحافظ على النسق والانسجام الوظيفي وهذا من شأنه المساعدة في تحقيق اتصال هادف وفعال على الصعيد الداخلي والخارجي ,وأن الاتصال على الصعيد الداخلي والخارجي عامل وأداة مهمة في تحقيق غايات وأهداف مديرية التجارة .والجديد في دراستنا بالنسبة لهده الدراسة هو دراسة التطبيقية كانت على مستوى مرفق عمومي تنتمي إلى الجماعة الإقليمية التي تهتم بتقديم الخدمة العمومية للمواطن ,على عكس المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى .

3-4-مذكرة ماجستير بعنوان :**الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية لطالبة بلحاجي وهيبة2002/200** ولقد تناولت الإشكالية التالية :هل كان للاتصال دور في تفعيل عملية التشريع داخل المجلس الشعبي الوطني ؟ ولقد قامت بدراسة وصفية استطلاعية من أجل الإجابة على الإشكال المطروح ,بحيث تطرقت لطبيعة العلاقة التي تجمع المصالح الإدارية بالنواب والعوامل المؤثرة فيها ,ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هده الدراسة هو أنه وصول النائب إلى تمثيلا حقيقيا مرهون بوجود مناخ اتصالي قائم على الحوار والتعاون دون اعتبارات حزبية أو سياسية ,وهذا من خلال اكتشاف عدة عوامل أثرت على عملية الاتصال بين مجموع الأطراف الفاعلة في عملية التشريع.والجديد في دراستنا بالنسبة لهذه الدراسة هو تناولنا لواقع الاتصال المؤسساتي

فـي الإدارة المحليـة كقاعـدة إقليميـة تهـتم بالحفـاظ علـى العلاقـة بينهـا وبـين المـواطنين معتمـدة علـى قنـوات اتصـالية مختلفـة, وكـون الجانـب التطبيقـي يتعلـق بـالمجلس الشـعبي البلـدي وهـو أقـرب المجـالس حكوميـة التابعـة للدولـة مـن المـواطن مـن أجـل نقـل انشـغالاتهم على مستوى البلدي عكس المجلس الشعبي الوطني .

4-إشكالية البحث:

بـالنظر لأهميـة الاتصـال المؤسسـاتي فـي تحقيـق أهـداف التنظـيم مـن خـلال تبـادل الرسـائل الاتصـالية ولأهميـة الاتصـال بالنسـبة لمرفـق عمـومي بأهميـة البلديـة نطـرح الإشـكالية التالية:

مـا هـو واقـع الاتصـال المؤسسـاتي فـي الإدارة المحليـة وإلـى أي مـدى تسـاهم وسـائل الاتصال المعتمدة في بلدية بلدة عمر في تحقيق اتصال مؤسساتي فعال؟.

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- ✓ ماذا نقصد بالاتصال المؤسساتي والإدارة المحلية؟
- ✓ ما هي أدوات الاتصال المستعملة بين المواطن والبلدية؟
- ✓ كيـف يمكـن للمجلـس الشـعبي البلـدي أن يحقـق الديمقراطيـة التشـاركية مـع المـواطنين من خلال وسائل الاتصال؟

5-حدود الدراسة:

- ✓ الحـدود المكانيـة :وتتمثـل فـي دراسـة حالـة بلديـة بلـدة عمـر وهـي إحـدى البلـديات التابعة لولاية ورقلة .
- ✓ الحدود الزمنية: تنحصر حدود الدراسة في الفترة الممتدة من 2017إلى2019.

6-الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية قمنا بوضع الفرضية التالية:

- تسـعى الإدارة المحليـة إلـى تطـوير أسـاليب الاتصـال المؤسسـاتي بالاعتمـاد علـى التكنولوجيا الحديثة.

ولكي نتحقق من صحة الفرضية قمنا بوضع فرضيات جزئية التالية:

- ✓ نجاح الاتصال المؤسساتي مرتبط بوجود إستراتجية اتصالية لدى الإدارة المحلية.
- ✓ تتعـدد وسـائل الاتصـال فـي البلديـة و تختلـف فـي درجـة أهميتهـا وتأثيرهـا علـى المواطنين.

- ✓ كلما كانت الوسيلة الاتصالية بين المواطن والبلدية مناسبة وفعالة كلما زادت من ترسيخ الديمقراطية التشاركية داخل إقليم البلدية من خلال إلزام الإدارة بقوانين مؤسساتية و تشريعية تنظم العلاقة بين الطرفين.

7-الإطار المنهجي: تفرض الدراسة استخدام عديد من الأدوات المنهجية والمقاربات وفي سبيل إنجاز هذه الدراسة تم استخدام المناهج و الاقترابات التالية:

***المناهج**

1- المنهج الوصفي: ويستعمل هذا المنهج لوصف متغيرات الدراسة ولقد استعملنه من أجل وصف وتعريف المتغيرات من قبل الاتصال ووسائله المعتمدة في البلدية بوصف علاقة الارتباط بين مجموع هذه المتغيرات.

2- منهج دراسة الحالة:ويستعمل من أجل إسقاط الجانب النظري في القالب التطبيقي وتم اعتماد هذا المنهج على أساس اختيار وحدة التحليل والمتمثلة في بلدية بلدة عمر من أجل إسقاط الجانب النظري في قالبه التطبيقي.

3- المنهج التحليلي: وهذا لتحليل أنماط ووسائل الاتصال المؤسساتي في بلدية بلدة عمر ومدى فاعليتها في إيصال الرسالة التنظيمية للبلدية .

***أدوات جمع المعلومات**

1-**الملاحظة**:تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة,ومن خلالها قمنا بملاحظة المبحوثين وتفاعلاتهم في أجواء طبيعية غير المصطنعة.

2-**المقابلة** :هي مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها وجها لوجه,بين الأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة البحث ومن خلالها تم جمع المعلومات من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر و تحليل متغيرات الدراسة ومطابقتها مع واقع البلدية.

***الاقترابات:**

1-الاقتراب الاتصالي لدراسة العلاقة بين الرسالة الاتصال بين عناصر التنظيم وعلاقة الإدارة بالمواطن في البلدية.

2- الاقتراب القانوني: وهذا من أجل معرفة الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي للإدارة في علاقة التواصل مع المواطن

8-مصطلحات البحث:تحتوي الدراسة على متغير واحد وهو الاتصال المؤسساتي ويمكن تعريفه إجرائيا:

التعريف الإجرائي للاتصال المؤسساتي :هو نقل المعلومات والبيانات على وجه صحيح ودقيق وواضح في إطار عملية تبادلية بين طرفي الاتصال المرسل والمستقبل بصفة دائمة ومستمرة,مع إتباع واستخدام أفضل الوسائل والقنوات الاتصالية بما يضمن تحقيق اتصال فعال ,بحيث تنعكس على الجمهور الخارجي والمتمثل في المواطنين.

وسائل الاتصال المؤسساتي:وهي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل,وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال مع الجمهور الخارجي,ففي الاتصال الجمعي مثلا نجد المحاضرات أو خطبة الجمعة أو مطبعات وشرائح,ملصقات,لوحات إعلانية.....الخ.[1]

9-خطة البحث:من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الخطة التالية والتي تضمنت شقين:

1- الشق النظري: يحتوي على فصلين الفصل الأول يتناول ماهية الاتصال المؤسساتي يحتوي على أربعة مباحث تضمنت مفهوم الاتصال وأنواعه ووسائل الاتصال ,وأهميته ومعوقاته , و في الفصل الثاني حيث تم التطرق فيه إلى علاقة اتصال الإدارة المحلية بالمواطن كمرفق عمومي ,ويحتوي على ثلاثة مباحث التي تضمنت مفهوم الإدارة المحلية و الأطر التشريعية و التنظيمية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن,وأنواع الاتصال في الإدارة المحلية وأهميته.

2- الشق التطبيقي: وهذا في الفصل الثالث وتتمثل في دراسة حالة بلدية بلدة عمر وتتعلق بمراحل الدراسة والتعريف بالبلدية في المبحث الأول والثاني تناول أنماط وأنواع الاتصال المؤسساتي المعتمد ومدى فاعليته في إيصال الرسائل الاتصالية للمواطن ومدى اهتمام المجلس الشعبي البلدي بالاتصال والمبحث الثالث أهمية الاتصال المؤسساتي في البلدية وأهم المعوقات التي تؤثر في فعالية العملية الاتصالية , مع تحليل المضمون لإثبات أو نفي الفرضيات,وفي الأخير النتائج العامة والخلاصة والاستنتاجات والتوصيات.

10-صعوبات الدراسة

1- لقد واجهتنا صعوبة في الحصول على المراجع تتعلق بموضوع الدارسة فأغلب المراجع تناولت موضوع الاتصال المؤسساتي من الجانب الداخلي للمؤسسة.

[1] رضوان بلخيري,**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**,ط1 ,الجزائر,دار قرطبة للنشر والتوزيع, ص26.

2-وجـود خلـط بـين المصـطلحات الاتصـالية مثـل وسـائل الاتصـال المؤسسـاتي ووسـائل الإعلام الجماهيري.

3-أغلـب الدراسـات السـابقة تناولـت الاتصـال التنظيمـي فـي المؤسسـات ذات الطـابع الاقتصادي مما زاد في تقليل المراجع.

4- صعوبة الحصول على المقابلات في بعض الأحيان في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول

ماهية الإتصال المؤسساتي

تمهيـــــد :

يشـكل الاتصـال فـي عصـرنا هـدا العصـب الحيـوي والرئيسـي لأي مجتمـع ,حيـث أصـبح الـدعم القـوي والمحـرك الأساسـي لـدفع عجلـة التنميـة والتطـور فـي شـتى مجـالات الحيـاة فـي أي مجتمـع كـان ,وفعاليـة هـذا الاتصـال مرتبطـة بوجـود نسـيج اتصـالي متكامـل ومتناسـق يربط بين مختلف هياكل الدولة ومؤسساتها وتنظيماتها.

ففـي هـذا الفصـل الأول مـن الدراسـة سـوف نتنـاول ماهيـة الاتصـال المؤسسـاتي مـن خـلال تعريفيـه وخصائصـه وأهدافـه مـع التطـرق لأنواعـه ووسـائله ومعوقاتـه وأهميتـه .كمـا أنـه وجـب الإشـارة إلـى أننـا سـنحاول التركيـز علـى الجانـب الخـارجي للمؤسسـة أكثـر منـه مـن الجانب الداخلي نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة.

المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي

لقد تعددت تعريفات الاتصال سنحاول ذكر أهمها في مايلي:

المطلب الأول :تعريف الاتصال المؤسساتي

سنحاول تحديد مفهومه اللغوي والاصطلاحي ,

الاتصال لغويا في القواميس العربية:كلمة مشتقة من مصدر "**وصل**"الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية .[1]

- تعود كلمة الاتصال إلى الجدر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي ابلغه ووصل الشيء يعني ربطه.[2]

- وفي الحقل اللغوي الأوروبي فكلمة اتصال communication مشتقة من لفظ commuais أي communesومعناه مشترك أو عام ,فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقدم رسالة مشتركة communesمع شخص أو جماعة أخرى أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار والمواقف.

- **الاتصال اصطلاحا:** يعرفه قاموس **أكسفورد:**"نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام و بالكتابة و الإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل".[3]

- كما تشير لفظة الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية وهو يشمل على العناصر التالية :

مرسل ← الرسالة ← وسيلة ← مستقبل

والتبادل لا يتم إلا إدا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين[4]

تعريف آخر : نعني به الاتصال الذي يتم داخل المنظمات و الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة ، إلى المرؤوسين و انتقال راجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية

---

[1] فضيل دليو ,**الاتصال(مفاهيم–نظرياته, وسائله)**,ط1,القاهرة,دارالفجرللنشروالتوزيع,2003,ص15

[2] رضوان بلخيري, سارةجابري, **مدخل للاتصال والعلاقات العامة,ط1**,الجزائر ,جسور للنشروالتوزيع,2013,ص11.

[3] صيفي أمين ,توايمية أسماء ,**واقع الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن** , (مذكرة ماستر في علوم **سياسية .جامعة 05ماي1945قالمة :معهد الحقوق والعلوم سياسية)**. 2015/2014.ص19

[4] رضوان بلخيري,**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي,نفس المرجع السابق** , ص20–21.

المختلفة و قد تطورت الدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي في النصف الثاني من القرن 20 و لذلك فان مفهوم الإدارة الحديثة يتحقق إلا إذا توفرت قنوات الاتصال المستمرة بين العاملين و الإدارة

كما يعرفه ماري أيلان و استيفال:"على انه مجموع العمليات الاتصالية السارية تحت مفعول القوانين(المؤسسة الجمعيات الإدارة الجماعات المحلية الأحزاب السياسية) من اجل التعريف بها و تحسين صورته"[1]

كما يعرفه إبراهيم أبو عرقوب :"هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

يعرفه محمد منير حجاب بأنه:" الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها ، و الاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معنية هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها".[2]

و بالتالي فالاتصال المؤسساتي هو وسيلة المؤسسة للمحافظة على اندماجها في المحيط و تقوية واثبات صورتها و خلق الثقة فيها و بين أفراد محيطها .

يعرفه محمد فهمي العطروزي: على انه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغير ، كما يوضح محمد لطفي الحميري أن الاتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء و المعلومات و البيانات و البدائل بغية التأثير على اتجاهات العمل باعتباره نشاطا فرديا و جماعيا يشمل كل عمليات الأفكار و الحقائق المشاركة فيها [3]

---

[1] حاكمي أحمد, **واقع الاتصال المؤسساتي,(مذكرة ماستر, اتصال وصحافة مكتوبة, جامعة,سعيدة.معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية). 2016/2015** . ص35

[2] **المرجع نفسه**.ص36

[3] **نفس المرجع السابق**.ص37

و يعرف الاتصال في إطار تنظيم و تسيير المؤسسات: تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ,صاعدة,أفقية)"

الاتصال جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل ، كما يعرف بأن له عدة جوانب تعرض على المحتوى الذي من اجله تبرز غايتين هما : الانتقال الكامل و البسيط للمعلومة من جهة و خلق الإحساس و التحفيز و الانتماء من جهة أخرى ، فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في التسيير بصفة مثالية مجموع الطلب و العرض للمعلومات في المنظمة عندما يعمل عدد كبير من الأشخاص لقضاء حاجة مشتركة خاصة عندما يكون هناك تقييم للعمل بناء على تخصيص الوظائف ، فان الحاجة تقتضي أن يكون للفرد جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون حتى يكون الهدف المتوخى منجزا بطريقة أكثر ملائمة[1]

وبناء على هده التفاسير لمفهوم للاتصال سواء من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية فقد توصلنا إلى تعريف الاتصال أنه : العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها انتقال المعلومات والمعارف من شخص(المرسل) إلى شخص أخر(المرسل إليه) وذلك كله بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين أو التأثير فيهم وفي سلوكيهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو تغير هدا السلوك أو توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف مختلفة (اجتماعية ,سياسية,اقتصادية,ثقافية .....إلخ)[2]

[1].فضيل دليو ,**الاتصال مفاهيمه,نظرياته,وسائله**.ط,1 ,القاهرة, دار الفجر للنشر والتوزيع,2003 .ص16

[2]حاكمي أحمد,**نفس المرجع السابق**,نفس المكان

المطلب الثاني :الخصائص وعناصر الاتصال

1-عناصر الاتصال[1]:

أن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

المرسل: هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية، و يتحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة

الرسالة:و تعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره

المستقبل :هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجل أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال إن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من التعامل و الاستجابة معه.

القناة:و هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل أو المستقبليين

الاستجابة:هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال و ليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية أيضا.

التأثير: هو المحصلة النهائية للاتصال و يتم بتغيير معلومات و اتجاهات و سلوك المستقبل بما يتم و أهداف المرسل .

وتحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية :

أ- يجب أن يكون لدى المرسل فكرة "سياسية ، اجتماعية ، ثقافية .....الخ"

ب- الفكرة تصبح رسالة اتصالية.

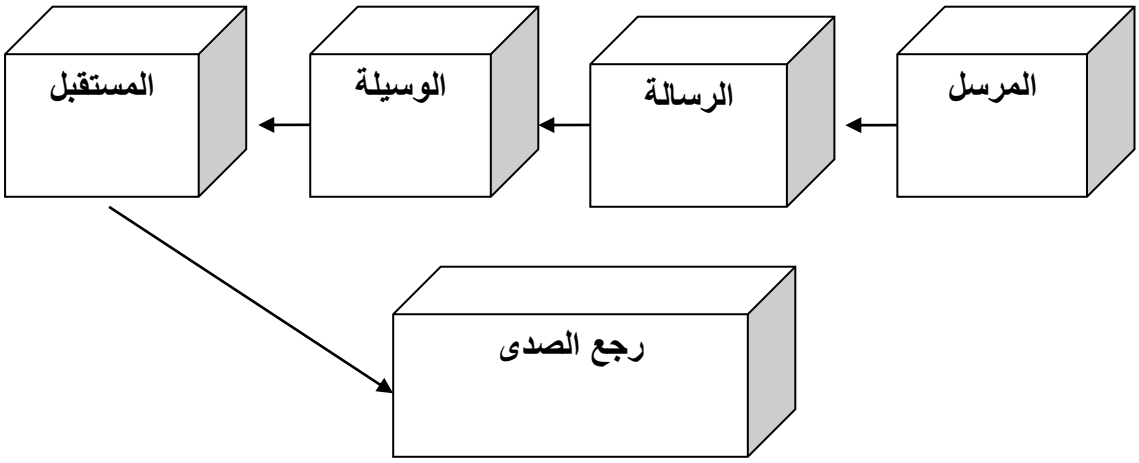
ت- ترسل الرسالة.

ث- يتلقى المستقبل الرسالة .

---

[1]طبشي ميلود, **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسةدراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية,(مذكرة ماجستير** ,جامعة قاصدي مرباح, فرع علم اجتماع),2011/2010.ص32 .

ج- يتفاعل المستقبل مع الرسالة و يرسل استجابة أو تغذية راجعة[1]



الشكل1:عناصر عملية الاتصال[2]

2-خصائص الاتصال[3]:

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص العديد من الخصائص أهمها:

1) الاتصال ظاهرة إنسانية : فهو يعتمد على عوامل حسية بعيدا عن السمات الاجتماعية، التي يتميز بها الاتصال الاجتماعي لدا الإنسان

2) يعتبر الاتصال عملية اجتماعية يمارسه الفرد و الجماعة، فالإنسان في تواصل دائم و مستمر في بيئته المحيطة به.

3) الاتصال عملية موضوعية و واقعية :فهو لا يخضع للعوامل الذاتية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص أخر فلا بد أن يعبر عن أحاسيسه و مشاعره من خلال الاتصال.[4]

4) الاتصال له طبيعة تاريخية كان الاتصال في أول أشكاله يقوم على المواجهة، وبتطور الحياة الاجتماعية أصبح يأخذ أشكالا أكثر تشبعا و تعقيدا مع ظهور الكتابة و من بعدها الطباعة و هكذا فيما تلاها من مستحدثات

---

1 نفس المرجع السابق , نفس المكان

2. رضوان بلخيري **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي .نفس المرجع السابق**.ص27

3طبشي ميلود ، **نفس المرجع السابق** ، ص 39

4 .نفس المرجع السابق نفس المكان .

المطلب الثالث:أهداف الاتصال المؤسساتي

إن كل عملية اتصال داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعي من أجل تحقيقه ,فيمكن أن يكون من أجل تنسيق ,أو من أجل جمع المعلومات ,أو من أجل الرقابة ,والتحسين والمتابعة,أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة ,أومن أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة,أو وضع الإستراتيجيات ويمكن أن يكون هدا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب المواقف ومن بين هده الأهداف نذكر:

1. الإعلام عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وأهدافها ومحاربة الشائعات الضارة بها وشرح سياستها للجمهور الخارجي[1].
2. إظهار الجهود التي تبدلها المؤسسة لتطوير أنشطتها ورفع مستوى أدائها.[2]
3. تلبية حاجات الفرد و المجتمع.
4. نقل المعلومات من القادة إلى التابعين.
5. التنسيق بين مختلف الجهود التي تبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
6. يساعد على عملية اتخاذ القرار بشكل جيد.[3]
7. يساعد على المعرفة و التعليم و الاطلاع من اجل فهم البيئة التي يعيش فيها الفرد. تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة و تكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.[4]
8. يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة المراد تحقيقها,من خلال تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها ومشكل التسيير عن طريق مختلف الأنماط الاتصال [5].

---

[1].فرح فراحي ,**الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة**.,(مذكرة ماستر , اتصال وعلاقات عامة,**جامعة الدكتور الطاهر مولاي,سعيدة**)، 2016/2015.ص34

[2]رضوان بلخيري, سارةجابري, **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**,نفس المرجع السابق,ص68-69

[3]حاكمي أحمد,**نفس المرجع السابق**,ص5

[4]**نفس المرجع السابق**,نفس المكان

[5].ناصر قاسيمي ,**الاتصال في المؤسسة, دراسة نظرية وتطبيقية** ,ط2,ديوان المطبوعات الجامعية, 2016 ص17

مـن خـلال هـده الأهـداف نلاحـظ وجـود أهـداف مشـتركة بـين أهـداف داخليـة تتعلـق بـالتنظيم الـداخلي للمؤسسـة وأهـداف خارجيـة تتعلـق بالبيئـة أو المجتمـع المحـيط بالمؤسسـة.فكلما كـان الاتصـال الـداخلي فعـالا وناجحـا انعكـس دلـك علـى الاتصـال مـع المحيط الخارجي للمؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب الاستعانة بوظائف الاتصال التالية

1- وظيفة إصدار النشر :أي أن يكون الاتصال المؤسساتي مصدر للمعلومات حول المؤسسة للعاملين والمتعاملين معها .

2- وظيفة إنصات :بحيث يسمح الاتصال المؤسساتي للمؤسسة ليس فقط بمتابعة الرأي العام وتوجيهات الأطراف الفاعلة بل أيضا يسمح بالكشف عن هذه التوجيهات و التنبؤ .من خلال مهارة الإنصات والاستماع.

3- وظيفة الواجهة :يسمح الاتصال المؤسساتي بإدارة العلاقة مع المتعاملين الخارجيين و مع الموظفين كما يساعد على تنظيم الرسالة الاتصالية و الإجابة على تطلعات الأطراف الفاعلة .[1]

[1] خالد قاشي.أرابح دارم. «أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج»,**مجلة الاقتصاديات المال والأعمال**,العدد السابع,الجزائر,سبتمبر 2018.ص421

المبحث الثاني:أنواع الاتصال المؤسساتي

لقد أتضح من عرضنا السابق لبعض التعريفات العامة لاتصال أن هدا الأخير شامل وهادف .وذو أهمية على المستقبلين اهتم الدارسين بطبيعة الاتصال نفسه فحاول تصنيفه إلى عدة أنواع ,سنوجز بعضها فيما يلى:

المطلب الأول :أنوع الاتصال عند محمد منير حجاب[1]

ويصنفها إلى أربعة أنواع تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة والاتجاه ,درجة التأثير ,ومصدر الاتصال.

- **الاتصال الغوي**:وينقسم إلى نوعين :

-**لفظي**: (شفهي أو كتابي)

-**وغير لفظي**:(أشارات ,حركات ,صمت ,رسوم,نقوش)وهدا لا يعني في الواقع وجود فصل تام بينهما بل يفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال.

- **الاتصال وفقا لاتجاه** :

ويصنف كذلك إلى نوعين :

-اتجاه واحد: عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغب المرسل ألا تكتشف أخطاؤه,أو ألا يستمع لنقد الآخرين ,أو يرغب في حماية قوته وهيبته...

- اتجاهين:لزيادة ثقة الأفراد وقدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف ,ومن أمثلة هدا النوع المقابلات والندوات والاجتماعات...

- **من حيث درجة التأثير** :فيقسمه إلى ثلاثة أنواع :

- **شخصي**:(مباشر ,وجه لوجه ودون استعمال قنوات وسيطة).
- **تنظيمي**:(وهو أخص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرار ,الندوات التوجيهية,برامج التدريب المهني,حفلات التكريم...).
- **جماهيري** :(وهو أوسعها وأكثرها مدى استعماله لوسائل الاتصال الجماهيري).

[1] فضيل دليو , **نفس المرجع السابق**,ص20

- **المطلب الثاني :أنواع الاتصال حسب طبيعة المضمون**[1]

وينقسم إلى اجتماعي ,إعلامي,تأثيري,ثقافي.

1-اتصال إعلاني:يهدف إلى تعريف الأفراد بالمشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع والدور الذي يمكن إن يقوموا به كأفراد أو كجماعات للتغلب على هده المشكلات.

2-اتصال اجتماعي:يتم فيه تبال الفهم بين البشر أو هو العمل الذي ينتقل عن طريقه المعنى من فرد لأخر أو من جماعة لأخرى.

3-اتصال تأثيري أو إقناعي :هو الذي يحاول إثارة اهتمام الأفراد بالسلوك الواجب إتباعه إقناعهم بممارسته , أو سلوك اتجاه معين.

4-اتصال ثقافي إقناعي :هو الذي يتم بتفاعل البيئة الثقافية في شكل عمليات اجتماعية تتنوع فيها المعلومات والمؤثرات والمنظمات ,وتلعب الجماعات أدوارها في مواجهة هده المعلومات ووسائل الاتصال الجماهيري وغيرها.[2]

المطلب الثالث:أنواع الاتصال من حيث طبيعة المصدر[3]

و تنقسم إلى اتصال رسمي و غير رسمي كما يلي:

1-الاتصال الرسمي:

فان إدارة المؤسسة هي التي تحدده و تضع خطوطه و قنواته، و يتم عادة في إطار التنظيم، و تسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة ، كما انه غالبا ما يكون موثوق بصور مكتوبة و رسمية و يمكن أن يسير من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو بشكل أفقي، و تنقسم إلى أربعة أنواع هي الاتصالات العمودية – الأفقية أو الجانبية – المتقابلة أو الحورية –الخارجية .

---

[1]رضوان بلخيري.**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي,نفس المرجع السابق** ,ض39.

[2]المرجع نفسه ,نفس المكان.

[3]حاكمي احمد ,**نفس المرجع السابق**,ص38.

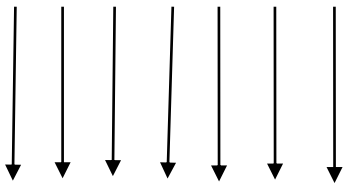
الاتصالات العمودية:

و تنقسم إلى الاتصالات النازلة و الصاعدة:

- **الاتصال النازلة:**

و هو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى و يحقق هذا الاتصال تعرف العاملين بطبيعة العمال و كيفية أداه .

الرؤساء (الإدارة العليا)

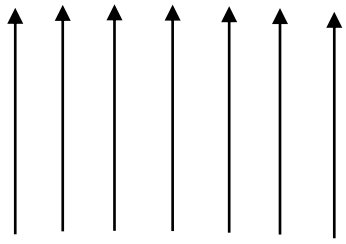


المرؤوسين (الاتصال النازل)

- **الاتصال الصاعد:**

و يكون اتجاهه من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، و يكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير و شكاوى و اقتراحات، و ملاحظات و تغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

الرؤساء (الإدارة العليا)



المرؤوسين

- **الاتصال الأفقية :**

هذا النوع من الاتصال يكون بين المستويات الإدارية و الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى، فالاتصال بين المدراء و بين العاملين والطلبات هو اتصال أفقي و يهدف إلى التعاون و التنسيق و حل المشكلات و يتم عادة من خلال اللقاءات و الزيارات .[1]

[1] **نفس المرجع السابق**,ص39.

- رئيس ⟷ رئيس
- وزير ⟷ وزير
- مدير ⟷ مدير (اتصال أفقي)
- عامل ⟷ عامل

2-الاتصالات غير الرسمية : و هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية و الاتصال غير الرسمي هو الذي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون و التماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بشكل أيسر و أكثر فعالية، و قد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية و المحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، و أيضا تحرف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، و قد يصل الأمر إلى حد التجسس[1]

[1] نفس المرجع السابق,نفس المكان

المبحث الثالث:وسائل الاتصال المؤسساتي وأنواعها

سنتعرض في مبحثنا هذه أولا لتعرف على وسائل الاتصال

المطلب الأول: تعريف وسائل الاتصال المؤسساتي

–إن الوسيلة أو القناة هي الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.ففي أي عملية اتصالية ,يختار الوسيلة لنقل رسالته ,إما شفوية أو بواسطة الاتصال الجماهيري (سمعية ,بصرية)ولكن الوسيلة ليست الآلة فقط أو الجهاز في حد ذاته فقط بل تشمل هيكل التواصل كله.[1]

– وهناك من يستعمل وسيلة الاتصال بمعنى مزدوج يشمل في آن واحد نظام المعاني أو الرمز الذي يسمح بفهم الرسالة والأجهزة التقنية التي تسمح ببث الرسائل (إرسالها واستقبالها).

– أن وسائل الاتصال باعتبارها وسيط ينطبق عليها وصف **مارشال ماكلوهان** لوسائل الاتصال بأنها: «امتداد للإنسان (بتفعيلها لحواسه ,وجوارحه الاتصالية).ولكنها باعتبارها وسيط ,فإنها تتفق أكثر مع عبارته الشهيرة"الوسيلة هي الرسالة ’أي أن الوسيلة أهم من الرسالة ومع دلك فإنه يمكن الجمع بين مدلولين إدا اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي جزء هام من الرسالة ولكن ليست هي كل الرسالة .بمعني أنه إدا كان للرسالة ولخصائصها الذاتية أهمية كبيرة في التأثير على المرسل ,فإنه قديكون لوسيلة الرسالة دورا حاسم في ذلك.وقد يصل الأمر إلى حد جعل لكل وسيلة رسالتها (فيما يتعلق بتأثيرها على المستقبل طبعا) وذلك بالرغم من انطلاق من نفس الفكرة المقصود,[2]

[1] فضيل ديليو ,**نفس المرجع السابق** ص56

[2] .**المرجع نفسه**. ص57

لقد اختلاف العديد من الباحثين في تصنيف وسائل الاتصال هناك من يصنفها إلى وسائل اتصال داخلية وأخرى خارجية وهناك من يجمع بينهما بشكل عام وهنا سنحاول أن نذكر أهمها من حيث طبيعة كل وسيلة:

المطلب الثاني :وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة

1- وسائل الاتصال المكتوبة[1]:والتي تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه,وهذا متطلب بشكل كبير في المؤسسات الكبيرة الحجم والمعقدة التنظيم ولنجاحها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة ويتحقق الاتصال الكتابي بتباع وسائل متباينة أهمها:

أ.التقارير:وهي من الوسائل التي يرفعها العاملين إلى المدير وتعتبر وسيلة اتصال صاعد ولابد أن تحتوي على العناصر التالية :

- وظيفة المرسل إليه ,المراسل ,التاريخ.
- توضيح ما إدكان الرد مطلوب.
- صياغة الرسالة صياغة تفصيلية ,محددا بها المسؤوليات والصلاحيات أو الوجبات الخاصة.

ب.المراسلات:وتستعمل لإعلام العملاء بالذات عن معلومات خاصة بالمؤسسة ومواعيدها.

ج.الصحافة: أتبث العديد من الدراسات أن وسائل الإعلام المطبوعة تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارئ وذلك لما تتميز به من مقدرة على عرض التفاصيل الدقيقة والموضوعات الطويلة ,التي تساعد على توضيح الأمور للقراء وتهيئ لهم فرصة الدراسة المتأنية بالإضافة إلى إمكانية قراءتها في الوقت والمكان المناسبين للمرسل إليه.

2-وسائل الاتصال الشفوية[2]:وهي الوسائل التي تستخدم اللغة المنطوقة أو الشفوية لتوصيل الرسالة إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجه لوجه ويسمى ذلك بالاتصال اللفظي وتشمل الوسائل التالية:

أ.المناقشات :وهي نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول مشكلة أو موضوع تشعر الجماعة بحماس لمحاولة الخروج منها

ب.المحاضرات :هي عبارة عن شرح وتوضيح لفضي لموضوع أو مشكلة يقوم به شخص لديه خبرة في هذا الموضوع .

---

[1]. رضوان بلخيري.**نفس المرجع السابق**.ص129.

[2].رضوان بلخيري ,سارة جابري,**مدخل للاتصال والعلاقات العامة** ,**نفس المرجع السابق**.ص64

ج.الندوات :هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع.

د.الاجتماعات:وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات,وتعقد في فترات أو بصورة دورية ,أو كلما استدع الأمر انعقاده, كاجتماع مجالس الإدارة ,أو الآباء ,أو المعلمين..

هـ.المقابلات :هي التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة بحيث يحاول كل واحد منهما أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبرته.

و.المعارض:طريقة لعرض فكرة أو التعبير عنها,وذلك بترتيب عينات أو صور أو رسومات أو أجسام .

ز.المؤتمرات:الوسيلة التي يتم فيها إقناع الجمهور بفكرة أو موضوع ما أو نتائج عمل معين لكسب التأييد الرأي أو تهيئة الجو الملائم لتبادل الأفكار حول مشكلة أو مسألة ما.وتوصيات وقرارات ونتائج فيما يتعلق بموضوع انعقادها[1].

3-وسائل الاتصال السمعية البصرية[2]:تعد الوسائل المستعملة في هذا النوع من السمعي البصري ,أكثر أنواع تأثير وفاعلية لدى المستقبلين ,حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة و استيعابها ,وقد ظهر الاتصال مع المواد السمعية البصرية كالتلفزيون ,الإذاعة ,الفيديو ,الأفلام.

أ.التلفزيون :هو أقرب وسيلة للاتصال الموجه ,فهو يجمع بين الرؤية والصوت والحركة أحيانا اللون,ويستطيع أن يكبر الأشياء الصغيرة فتبدو في صورة واضحة.ويقدم المادة الإعلامية في نفس زمن حدوثها .

ب.الإذاعة :وهي الوسيلة الإعلامية الأولى التي استطاعت أن تصل إلى الجمهور في أي مكان وتخطية حواجز الأمية وعواقب الانتقال في المناطق الوعرة والقيود السياسية التي تمنع بعض الوسائل الأخرى من الوصول إلى مجتمعاتها .

المطلب الثالث : وسائل الاتصال التكنولوجية:[3]لقد أدى التطور في مجال التكنولوجيا الاتصال إلى نتائج هامة وإيجابية في مجال زيادة إنتاجية وفاعلية المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت تعمل في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي ومن بين هده الوسائل :

---

[1] **نفس المرجع السابق**, ص ص65-66

[2] رضوان بلخيري,**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي** ,**نفس المرجع السابق**,ص132

[3] **الموقع** :تم الاطلاع على هذا الموقع بتاريخ04 /2019/04 .http://www.mewdoo3.com.

أ.**الفاكس:** هو عبارة عن تقنية اتصال حديثة تشمل جهاز استنساخ الكتروني صغير مربط بهاتف يقوم ببث الرسائل والنصوص والوثائق المكتوبة.

ب.**الصحافة الإلكترونية** :من بين أحدث التغيرات الإلكترونية و أحدت القدرات العالية وجدت في بداية السبعينيات من القرن العشرين وعلى الرغم مما واجهته هده الشركات من صعوبات تقنية ومادية إلا أنها تألقت بمرور الزمن و حققت نتائج باهرة.

ج. **الهاتف النقال:** لقد أصبح الهاتف من أهم الوسائل الاتصال واكترها انتشارا لدرجة من النادر أن نجد بيت أو مؤسسة يخلو من الهاتف.

د.**الانترنت:**وهي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الاتصال الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها ,فهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادر على الوصول إلى ألاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.

هـ.**الإكسترنات:**هي نوع متوسط بين الإنترنت والانترانت حيث تتسم بالخصوصية والعمومية ,فهي تمثل شبكة داخلية توظف بعض تقنيات الانترنت إلا أنها تتيح لبعض الأطراف أن يدخ إلى الانترنت على بعض المواضيع في الشبكة الداخلية بطريقة ما من أجل القيام بعمليات محددة .[1]

من خلال عرضنا لهده الوسائل يمكن القول أنه فعالية الاتصال تختلف باختلاف القناة أو الوسيلة بحيث كلما أحسنا اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة والقادرة على تبليغها بالشكل الصحيح وتحقيق الهدف منها للمستقبل, كلما كانت العملية الاتصالية ناجحة و فعالة

[1] رضوان بلخيري,سارة جابر , **مدخل للاتصال والعلاقات العامة ,نفس المرجع السابق** ص68.

المبحث الرابع:أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته

المطلب الأول:أهمية الاتصال المؤسساتي[1]:

للاتصال أهمية كبيرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها بحيث تساهم عملية الاتصال في:

✓ ربط الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال العمليات الإدارية, التنظيم, والتخطيط, والتنسيق ,والقيادة والمراقب وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال ,الذي يوضح المهام ومواقف المسؤولية وغيرها .

✓ ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة توفير شبكة الاتصال تقوم باستقطاب المعلومات ,التي تعتبر متغيرة ومستمرة والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي في أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة.[2]

✓ يمكن الاتصال من فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح فرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين ,

✓ ينتج الاتصال الفرصة للتعرف على أراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش ,مما يساعد على تكوين شخصية المستقلة والناضجة في المجتمع,

✓ يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

وأما من وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:

***الإعلام** :أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث ومعلومات جديدة.[3]

---

[1] بلحاجي وهيبة, **الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية(مذكرة ماجستير** في علوم الإعلام والاتصال),2011/2010,ص70 .

[2].ناصر دادي عدوان **.الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**,,الجزائر, دار المحمدية العامة,2014,ص32 ص33.

[3]رضوان بلخيري, **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي,نفس المرجع السابق**,ص57

***التعليم:**أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة ,وتطوير إمكاناتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

***الترفية:**وذلك بالترويح عن النفس والتسلية.

***الإقناع:**إي إحداث تحولات في وجهات نظر من خلال النقاش و الحوار.[1]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المؤسساتي

مما لاشك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في العملية الاتصالية يترك أثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء,فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي تغير قد يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة.

ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها ,فإن الضرورة تقتضي تحديد المسئولين عنها بدقة متناهية من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية ,وعدم وضع اللوم على جهة واحدة من دون تحليل ودراسة منطقية,سنحاول إدراج أهم معوقات الاتصال وهي كالآتي:

- **المعوقات التنظيمية[2]:**

✓ كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال ,فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة .

✓ يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات محيطها وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات ,وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

✓ السياسة الاحتكارية التي ينتجها المسئولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم ,وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسئولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين,وهذا ما يؤدي إلى إحداث فجوة اتصالية بين القمة والموظفين ,وبتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهدا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها.

---

[1] ,رضوان بلخيري, **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**,**نفس المرجع السابق**,نفس المكان

[2] بلحاجي وهيبة ,**نفس المرجع السابق** ,ص71

○ **عوائق المتعلقة بالرسالة:**هناك عائق متعلق بالرسالة وهو أنه قد تتضمن الرسالة بعض الأخطاء التي تقلق من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأنعدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يرتبط بالعوائق المتعلق بالمؤثرات الخارجية.

○ **عوائق متعلقة بالمستقبل:**

✓ تعامله مع كم هائل من الرسائل, ومما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها وإهمال البعض الآخر.

✓ التعبير الخاطئ للرسالة ,نتيجة لقرأت مابين الأسطر.أو رفض مضمونها.[1]

○ **عوائق متعلقة بالوسيلة:**يجب استخدام الوسيلة مؤثرة وفعالة في نقل الرسالة وهذا الأمر يتطلب المعرفة الدقيقة لخصائص ومميزات الوسيلة والجمهور معا وطريقة تعامله مع الوسائل وأي الأنواع المستعملة.[2]

○ **المعوقات النفسية والاجتماعية:**

✓ تؤدي الاختلافات الفكرية الإديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

✓ يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية الاتصال مع الإفراد الآخرين خاصة إدا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسلة إليهم ,فالمؤسسة إدا مطالبة بدراسة محيطها الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها تتناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة بداخلها.[3]

○ **القصور في مهارات الاتصال:** يؤدي القصور في امتلاك مهارات الاتصال إلى تشويش المعلومات و عدم القدرة على إبلاغها بشكل دقيق.

وترتبط هده المهارات بالركائز التالية:[4]

---

[1]نفس المرجع السابقة .نفس المكان

[2].**المرجع نفسه**,ص136

[3]بلحاجي وهيبة ,**نفس المرجع السابق** ,ص70-71

[4],بوحنية قوي,**الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون الجزائر,2010 ص69-70

- ✓ **المبادرة:**القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات.
- ✓ **السرعة:**القدرة على المبادر بالاتصال لإنهاء الروتين.
- ✓ **المثابرة** :القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص,وإثارة القضايا المرفوضة قبلا بهدف الإقناع والتوصل إلى حلول.
- ✓ **السيطرة:**القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين يحتاجون لمستمع جيد ليعبروا على مشاعرهم وقضاياهم الحساسة.
- ✓ **القدرة على الإصغاء** :القدرة على الصمت فالآخرون يحتاجون لمستمع جيد ليعبروا على مشاعرهم وقضاياهم.
  - **المعوقات الفنية والمادية:**وتتمثل في
- ✓ عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.
- ✓ احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب فهمها وتفسيرها.
- ✓ عدم وجود قنوات اتصالية جيدة وافتقارها إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة والمنظمة.
- ✓ زيادة الاعتماد على الأسلوب الاتصالي غير المباشر والمكتوب ,وبالتالي انخفاض حجم الاتصال المباشر والشفهي و الأنواع الأخرى.[1]
- ✓ تشويش الرسالة ونقلها بشكل محرف بسب الضجة الكبيرة.
- ✓ غياب مخطط مسبق للإستراتيجية الاتصالية في التنظيم.
- ✓ وجود معوقات تنظيمية تعرقل إستراتجية الاتصال مما تضعف عملية الاتصال[2]

المطلب الثالث:مهارات الاتصال المؤسساتي[3]: تعني مهارة الاتصال والقدرة على استخدام المعلومات بفعالية وتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ,ومن المهارات الضرورية مايلي:

---

[1] **نفس المرجع السابق** , نفس المكان.

[2] .thierrylibaert ,**le plan de communication** ,définir et organiser votre stratégie de communication ,dunod paris,32008,p86

[3] رضوان بلخيري, اسماء جابري,دخل **للاتصال والعلاقات العامة**, المرجع السابق . ص,96-97

1-**مهارة التحدث** :وتعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم الملتقي للرسالة,وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2-**مهارة الكتابة**:وهنا يجب مراعاة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية .

3-**مهارة القراءة (الصامتة والمسموعة)**:وهي من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أن التركيز والانتباه في القراءة يستخلص النتائج بسرعة.

4-**مهارة الإنصات**:وهي المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية والاجتماعات واللجان وأثناء الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخر ين للكلام وأن يكون الفرد صبورا وأن يتقبل المناقشات و الانتقادات الموضوعية

5-**مهارة التفكير** :تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا ينجح أية عملية اتصال وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة من مهارة التحدث ,و القراءة و الكتابة والإنصات.

6-**مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة**:إن المهارة ليست في اختيار الوسيلة وإنما في استخدام هذه الوسيلة ,فعلى سبيل المثال عند إجراء المقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة :(الهدف من المقابلة,خصائص المستقبل ,الصوت الهادئ ,إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة ,الانتباه والتركيز, الوقت المحدد)

7-**مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل**:إذ من الضروري توفر مهارة التعامل مع الآخرين إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية ومدى مستواهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التفاهم معهم.[1]

[1] **نفس المرجع السابق**,ص98

خلاصة الفصل:من خلال عرضنا لهذا الفصل نخلص إلى أن الاتصال الركيزة الأساسية في كل مؤسسات والمنظمات الإنسانية إذ يلعب دورا هاما في ربط مختلف العناصر الفاعلة فيها ,وهو عملية حيوية وديناميكية توطد العلاقة الإنسانية والتنظيمية بين جميع أفرادها مما يساهم في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف وحداتها .للوصول إلى الأهداف المرجوة من نشاط هذه المؤسسات وزيادة فعاليتها .ولا يكون ذلك إلا بتحقيق التكامل بين القدرة في اختيار قناة ووسيلة اتصال المناسبة للتواصل داخل وخارج هده المؤسسات وبين القدرة على تجاوزها لمعوقات الاتصال بوضع إستراتيجية واضحة .وذلك من أجل تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وما ترجوه في المستقبل ,ضمن ظروفها الجديدة التي تحيط بها على مستوى بيئتها الخارجية,ومدى فعاليتها بربطها مع تطور إمكانيات المؤسسة وطاقاتها, سواء في التأطير أو حجم المجهودات الواجب بذلها من أجل تحقيق الأهداف المأمولة من ورائها.كما أن الحديث عن الاتصال المؤسساتي في المرافق العامة هو مصطلح أقرب إلى(الحكومة), فهو يختلف عن الاتصال التنظيمي الأقرب إلى المؤسسات الاقتصادية,بحيث يسعى دائما إلى تحقيق المصلحة العامة من أجل كسب ثقة الجمهور الخارجي,وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإتصال المؤسساتي بين الإدارة المحلية و المواطن

تمهيـــــد :

الجماعـات المحليـة مـن أنظمـة الإدارة العامـة وأداة مـن أدوات التنميـة تهـدف إلـى إعطـاء المحليـات الاختصاصـات والصـلاحيات التـي تسـاعد علـى سـرعة وسـهولة إتحـاد القـرار بعيـدا عـن السـيطرة المركزيـة مـع ارتبـاط هـدا القـرار بتحقيـق السياسـات والأهـداف للدولـة . وهـي تعبـر عـن اللامركزيـة الإقليميـة كأسـلوب مـن أسـاليب التنظـيم الإداري للدولـة .ولكـي يـتم إلـزام الإدارة المحليـة بتنفيـذ سياسـات الدولـة علـى مسـتوى الإقليمـي سـعت إلـى وضـع قـوانين تشـريعية وتنظيميـة مـن أجـل تنظـيم علاقـة الإدارة بالمواطن بالدرجة الأولى وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول:مفهوم الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية أقرب مؤسسة حكومية تابعة للدولة تعمل على نقل انشغالات المواطنين إلى السلطة المركزية,وسف نتطرق إلى ماهيتها في هذا المبحث.

المطلب الأول :تعريف الإدارة المحلية

لقد تعددت تعريفات الإدارة المحلية فسنحاول ذكر أهمها:

*تعرف الإدارة المحلية على أنها دلك الجزء من الدولة الذي يعتني بمسائل التي تهم السكان في منطقة معينة يدير هدا الجزء سلطة محلية منتخبة تكمل دور الحكومة المركزية.

*يعرفها **أندريه ليبارد:** "بأنها وحدة محلية تضطلع بإدارة نفسها وتمارس التصرفات الخاصة بشؤونها". [1]

فنجد هذا التعريف اقتصر على كون الإدارة المحلية تتمتع بالاستقلالية في تسير شؤونها دون الإشارة إلى الإدارة المركزية التي تعتبر المشرفة عليها والمراقبة لها.

*الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية منتخبة ومستقلة ,وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.ولقد ظهرت الحكومة المحلية كواقع تنظيمي قانوني منذ زمن بعيد ولكنها أصبحت واقعا معروفا بظهور النظم الديمقراطية الحديثة.

*إنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والوحدات بين الأجهزة المركزية والمحلية,ودلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة وإدارة المرافق القومية وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق الأهداف المشروعة***عرفها فؤاد العطار** على أنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها."

[1].د.ناجي عبد النور ,**الدور التنموي للمجالس المحلية في ا طار الحكومة** ,جامعة عنابة.مديرية النشر , 2010.ص ص34,35.

***كما عرفها سليمان الطماوي** "بأنها توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية ومصلحة منتخبة بحيث تكون هده الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".[1]

*كما يعرفها الفقيه **الفرنسيwailn**" أنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية مجلس منتخبة بحرية من, ومن ثم فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية الفعالية وديناميكية ,لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي ,ولا يكتمل عمل النظام الإدارة إلا إدا توافرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها.[2]

المطلب الثاني :دور الإدارة المحلية[3]:

يمكن للإدارة المحلية أن تقوم بعدة أدوار مختلفة الملقاة على عاتقها في شتى المجالات التنظيمية, والاجتماعية, و الصحية ,والاقتصادية,والثقافية ,والتنموية في خدمة مجتمعاتها المحلي وتتمثل في:

- **الدور الخدمي والإنتاجي:**وتتمثل في كل ما يتعلق بحاجات السكان من:الطرق ,الأرصفة,والحدائق ,وتوفير المياه والكهرباء ومخططات تنظيم المواقع و الأراضي وخدمات النظافة

أما الجانب الإنتاجي يتعلق بكل ما يمكن أن يدر دخلا للمجالس الشعبية,مثل إقامة مشروعات اقتصادية ,ودعم الصناعات الحرفية والتوسع فيها ,والعمل على تأمين خدمة النقل ,وإقامة مشروعات إسكانية لخدمة أبناء المنطقة,وإنشاء الأسواق التجارية...

- **الدور الاجتماعي والتثقيفي:**ويتمثل في قيادة المجتمع نحو الأفضل والتخلص من العادات السلبية ,وزيادة قدرتهم واستيعابهم لمتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط تنموية والتطوير,وترغيب السكان في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي.
- **الدور الإداري والسياسي:**ويتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للمواطن من خلال إشراكهم في التخطيط والمشروعات وتنفيذها ,وتدريبهم على العمل الانتخابي ونوعيتهم لممارسة الحوار البناء وتبادل التفاهم ووجهات النظر المتعارضة ,والحد من الصراعات و الاضطرابات والفوضى التي تخل بمبدأ التعاون وتحقيق الأهداف.

---

[1] **نفس المرجع السابق**,ص37 .

[2] عبد الكريم مسعودي ,**تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية**,(**رسالة ماجستير**,جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان)2013/2012 .ص25

[3] أيمن عوده,**الإدرة المحلية,ط2**,الأردن,دار وائل للنشر,2013. صص149,150

- **الـدور البيئـي:** ويتمثـل فـي التقـدم التكنولـوجي ومـا يرافقـه مـن ازديـاد فـي حجـم النشـاط الصـناعي وزيـادة مـن حجـم الاسـتهلاك النـاجم عـن تزايـد السـكان وتحسـين مسـتواهم المعيشـي ومـا يـنجم عـن ذلـك كلـه مـن نفايـات ومسـببا فـي تلوثهـا,ويعتبر المحافظـة علـى البيئـة ونظافتهـا مـن أهـم الأدوار التـي تقـوم بهـا الإدارة المحليـة.فعلى عاتقهـا مهمـة الـتخلص مـن النفايـات بشـكل سـريع وبطريقـة فنيـة تضـمن تقليـل خطرها.,ومحاربـة الآفـات الضارة والتقليل بالقضاء علي أسباب وجودها وتكاثرها.[1]

المطلب الثالث:نظام الإدارة المحلية وخصائصها

- **نظام الإدارة المحلية**

تعد الولاية والبلدية هي الجماعات المحلية ومعرفتين بالقانونين 90/90-08/90 على التوالي المؤرخين في07أفريل 1990 بأنها وسيلتين للتنظيم المحلي ومشاركة المواطنين في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحلية المنتخبة .إن مصطلح الجماعات المحلية في الجزائر استعمله الدستور الجزائري للتعبير عن اللامركزية الإقليمية.وتتكون هده الأخيرة من وحدتين أساسيتين .هما الولاية والبلدية.

1-**الولاية:**للولاية مكانة مهمة في الدولة فهي تعتبر وحدة من وحداتها الأساسية التي أشارت إليه مختلف الدساتير الجزائرية التي يعتبرها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية وهو ما نجده في نص المادة 16من التعديل الدستوري الأخير لسنة2016[2]

تعد الولاية حلقة وصل بين البلدية والإدارة المركزية وتضطلع بالمهام

2-البلدية:عرفة المادة الأولى من قانون رقم 10/11 المؤرخ في 20رجب عام1432الموافق 22 يونيو سنة 2011 تعريف البلدية على أنها الجماعة القاعدية الإقليمية الأساسية الإدارية ,الاقتصادية ,والثقافية الأساسية.تتمتع بالشخصية المعنوية التي ينتج عنها الاستقلال المالي.وحرية التقاضي ولها نفس الامتيازات والحقوق و الواجبات المقررة لأشخاص.[3]

---

[1] **لفس المرجع السابق**,ص38

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ,المرسوم 16-01 قانون الولاية, مؤرخ في 26جمادة الأول عام 1437,الموافق ل06مارس2016,

[3]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الديمقراطية,قانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية ,المؤرخ في رجب عام1432 الموافق 22جويلية2011.

وحسب القانون 08/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

- **خصائص الإدارة المحلية**[1]:

تتميز الإدارة المحلية بجملة من الخصائص أهمها مايلي:

1-الشخصية المعنوية:ويعني ذلك أن الوحدة الإقليمية تتمتع بشخصية القانونية أو بالأحر تملك أهلية الحصول على حقوق الالتزام بأداء وجبات,بمعنى انه شخص إداري مسير أمواله تحت رقابة الدولة ووصايتها

2-الاستقلال الإداري :ويعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة ,بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المركزية المستقلة ,ودلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة.

3-الاستقلالية المالية:أن تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي ,أو الذمة المالية المستقلة ,وهدا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها .وتمتعها بحق التملك لأموال الخاصة.

[1] جمال زيدان,**إدارة التنمية المحلية في الجزائر (بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع)**,دار الأمة,سعيدة 2011/2010.ص36

المبحث الثاني: الأطر الدستورية والتشريعية المنظمة للعلاقة الإدارة المحلية بالمواطن

المطلب الأول:المعالجة الدستورية للعلاقة بين الإدارة والمواطن[1]:

1-تهميش للعلاقة بين الإدارة والمواطن:

لقد لقيت علاقة الإدارة بالمواطن تهميش في ظل الدساتير السابقة دستور 1963-1976بحيث كانت أحكام الدستور1963 الدرجة تحت عنوان "الحقوق الأساسية يلاحظ غياب كلي لمعالجة طبيعة وأسس العلاقة بين الإدارة والمواطن,وذلك يعود إلى طابع الإيديولوجي الذي يجعله دستور برنامج أكثر منه دستور قانون يرسخ العلاقة شفافة ,قوية وصارمة بين الطرفين.

وأما دستور 1976 تحسنت العلاقة بين الإدارة والمواطن من السابق من خلال التأكيد على مبدأ المساهمة الشعبية في تسيير الإدارة الواردة في المادة2/27 إلى جانب إدراج مبدأ اللامركزية واعتبارها آلية من آليات تقريب الإدارة من المواطن,كما كرس هذا الدستور مبدأ في حقوق المواطن وواجباته من دون أي تمييز(الجنس,العرق ,الحرفة).إلى جانب منع الإدارة من ممارسة سلطتها على نحو مخالف للتشريع .

لكن رغم كل هذا فإن دستور 1976 قيد فعالية هده الحقوق والمبادئ من خلال تقيد مجال ممارستها بعدم المساس بمبادئ الثورة وعلى رأسها الاختيار الاشتراكي وهو ما أفرغ محتواها.

2-تكريس ضمانات دستورية جديدة لعلاقة الإدارة بالمواطن:

ومع تماشي الإصلاحات التي باشرتها السلطات بعد أحداث أكتوبر سنة 1988,تم إقرار دستور 1989 الذي أسس لمبادئ دولة القانون الأمر الذي منح ضمانات أكبر في مجال الحقوق والحريات تكفل حماية المواطن وعدم الاعتداء على عليها,كما دعم هذا الدستور مبدأ الانتخابات,التي اعتبرت أداة أساسية لتحقيق إدارة

[11]ضريفي نادية,حاج جاب الله امال ,«الآليات القانونية والمؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر»**مجلة الاجتهاد القضائي**,المجلد 12,العدد01 ,(النشر الجزائر)31مارس2019,ص ص78,77.

الشعب والتخلص من الممارسات السلبية السابقة ,كرشوة والمحسوبية ,من خلال تكريس الرقابة الشعبية(حق المواطن في حضور المداولات).

إلا أن هذه الضمانات لم تسمح بإرساء علاقة جديدة بين الإدارة والمواطن,خاصة أن هذا الدستور لم يكرس مبدأ عدم تحيز الإدارة لضمان حيادها وإبقائها بعيدة عن التقلبات والتعددية السياسية المعترف بها وبالتالي قيام خدمتها على مبدأ عدم التمييز,ولهده الأسباب بقيت العلاقة بين الإدارة والمواطن تتميز بانتشار الظواهر السلبية كالبيروقراطية والمحسوبية وغيرها,الأمر الذي دفع السلطات العمومية إلى احدث هيئة وسيط الجمهورية لإنصاف المواطن إلى جانب إجراء تعديل دستور جديد 1996إلى جانب الوفاق الوطني ولقد جاء بنفس المبادئ التي جاء بها دستور 1989 خصوصا ما يتعلق بحقوق المواطن تجاه الإدارة وكتأكيد على مبدأ اللامركزية ,عدم التعسف في استعمال السلطة وكذا ضمان الحقوق والحريات المتعلقة بالمواطن.لكن على نحو مخالف بعض الشيء لما شهده دستور1989.استكمل تعديل 1996 مرحلة هامة في المعالجة الدستورية لحقوق المواطن وخاصة التي تضمن علاقته بالإدارة ,حيث كرس مبدأ عدم تحيز الإدارة لضمان حيادها من خلا نص المادة 23 منه ,إلى جانب تدعيم فكرة دولة القانون وتعزيز الرقابة الإدارية المتخصصة واعتماد ازدواجية النظام القضائي ,حيث تم تأسيس مجلس الدولة كأعلى درجة قضائية ,إلى جانب إحداث محاكم إدارية,بمثابة ضمانة قضائية لرفع الظلم والتعسف الإداري في ظل احترام مبدأ الشرعية.

ألا أن هذا الدستور كان له طابع الشكلي التي اتسمت بها تلك الإصلاحات التي جاء بها فمثلا وسيلة الرقابة القضائية المتخصصة في مجال العمل الإداري (مجلس الدولة ,محاكم إدارية ابتدائية)ضمن إطار استقلالية الهيئات القضائية الناتجة عن الفصل بين السلطات فقد بقيت بعيدة كل البعد عن الإنجاز والتحقق من حيث استقلاليتها القانونية,ولم يتعد الأمر مجرد تغيير هيكلي فقط.[1]

[1] **نفس المرجع السابق** ,ص ,ص 79, 80

المطلب الثاني:المعالجة التشريعية للعلاقة بين الإدارة والمواطن:

لقد تم حصر هده المعالجة في ثلاثة نقاط وهي:

1- مظاهر تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن من خلال القوانين المتعلقة بالجماعات المحلية:

- **قانون المتعلق بالولاية** [1]: طبقا لأحكام القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية و الذي ينص في مواده الأولى، الثانية و الثالثة على التوالي:

الولايـــة هـــي الجماعـــة الإقليميـــة للدولـــة وتتمتـــع بالشخصـــية المعنويـــة والذمـــة الماليـــة المستقلة.

وهـــي أيضـــا الـــدائرة الإداريـــة غيـــر الممركـــزة للدولـــة وتشـــكل بهـــذه الصـــفة فضـــاء لتنفيـــذ السياســـات العموميـــة التضـــامنية والتشـــاورية بـــين الجماعـــات الإقليميـــة والدولـــة. وتســـاهم مـــع الدولـــة فـــي إدارة وتهيئـــة الإقلـــيم والتنميـــة الاقتصـــادية والاجتماعيـــة والثقافيـــة وحمايـــة البيئـــة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون .

شعارها هو بالشعب وللشعب .

وللولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي .
- الوالي .

تتـــوفر الولايـــة بصـــفتها الجماعـــة الإقليميـــة اللامركزيـــة ، علـــى ميزانيـــة خاصـــة بهـــا لتمويـــل الأعمـــال والبـــرامج المصـــادق عليهـــا مـــن المجلـــس الشـــعبي الـــولائي ولا ســـيما تلـــك المتعلقة بما يأتي :

-التنمية المحلية ومساعدة البلديات
- تغطية أعباء تسييرها.
- المحافظة على أملاكها وترقيتها.

- **قانون المتعلق بالبلدية:**[2]

تشـــكل البلديـــة الإطـــار المؤسســـي لممارســـة الديمقراطيـــة علـــى المســـتوى المحلـــي والتســـيير الجواري.وفقـــا للمـــادة 11فـــي نـــص البـــاب الثالـــث مـــن القـــانون 11/10 .ويتخـــذ المجلـــس

[1] الجمهورية الديمقراطية الشعبية ,قانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فيفري 2012، المتعلق بالولاية,

[2] تم الاطلاع على الصفحة بتاريخ 2019/05/28 http://www.inetriur.gov.dz/index.php/or/80

الشعبي البلدي كل التدابير اللازمة لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أشار أنه على المجلس الشعبي وضع إطار ملائم ,وحثهم على مشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين معيشتهم . ودلك في المادة 12من القانون.

بعد دخول المرسوم التنفيذي رقم 190-16 المؤرخ في يونيو 2016 المحدد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية .الصادر بالجريدة الرسمية رقم 14في12جويلية 2016 أصبح بإمكان المواطنين الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية شأنه من شأن قانون الولاية.ويأتي هدا المرسوم ليحدد كيفية الإطلاع على هده المداولات ,تطبيقا للمادة 14من قانون 10/11 المؤرخ في20جوان 2011 المتعلق بالبلدية.

كما يهدف إلى تكريس حق المواطن في الإعلام والدي يمثل إحدى الدعائم الأساسية للإدارة المحلية التشاركية .كما يحدد المرسوم الوثائق المستثناة والتي تتعلق بالحالات التأديبية ,والمسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام للقرارات البلدية ذات طابع الفردي و سير الإجراءات القضائية[1]

من خلال عرضنا لكل من قانون الولاية والبلدية نلاحظ تكريس ضمانات دستورية لترقية وتنظيم العلاقة من خلال المعالجة الدستورية للعلاقة بين الإدارة والمواطن .

2-المبادئ المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن المتبناة في قوانين الوظيفة العمومية[2]:

لقد جاءت هده القوانين بهدف الإصلاح الإداري والاعتناء بالموظف الذي تمتد آثاره على مستوى الإدارة لكونه المرآة العاكسة لصورة الإدارة ,بحيث تبنى الأمر 3/06 الموافق ل15يوليو 2006المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ,ومن بين المحاور التي تبنها القانون والتي كانت لها العلاقة المباشرة بتنظيم علاقة الإدارة بالمواطن,وذلك من خلال وضع جملة من الالتزامات للموظف,كالحياد الذي

[1] **نفس المرجع السابق,** نفس المكان,

[2] .ضريف نادية, حاج جاب الله امال,**نفس المرجع السابق**,ص 83

يعبر عن قيامه بأعباء وظيفته بكل موضوعية وبمعاملة المواطن والمستعملين للمرفق العام على قدم المساواة,وضرورة التزام بالسر المهني,وتحليه بواجب السهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية ,الامتناع عن إخفاء الوثائق أو تحويل أو إتلافها,والتعامل مع مستعملين المرفق العام بكل لباقة ودون مماطلة.[1]

3-المبادئ المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن والمكرسة في القانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته[2]:

إن عدم تبني العناصر الأساسية التي تقوم عليها علاقة الإدارة في تعاملها مع الجمهور كالتحلي بالشفافية الإدارية مثلا , يعد من أبرز مظاهر الفساد الإداري فقد حث قانون 01/06 الموافق لفبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته,,ضمن الإطار المخصص للتدابير الوقائية في القطاع العام,على ضرورة إضفاء الشفافية من قبل المؤسسات العمومية ,في تسيير الشؤون العمومية وذلك من خلال التزامها بـ:

- ✓ اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيماتها وسيره او كيفية اتخاذ القرارات فيها.
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية .
- ✓ الرد على عرائض والشكاوي المواطنين.
- ✓ تبرير قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطنين ,وتبين طرق الطعن المعمول بها.
- ✓ التأكيد على إرساء و اعتماد مبدأ الشفافية في كيفية اتخاذ القرار, مع ضرورة الإلتزام بتعزيز المشاركة.

[1] .نفس المرجع السابق ,نفس المكان

[2] **المرجع نفسه** ص84

المطلب الثالث:المعالجة التنظيمية والمؤسساتية للعلاقة بين الإدارة والمواطن[1]

تميزت المعالجة التنظيمية بوفرة نصوصها,خاصة في منتصف الثمانينات التي عرفة إصدارا لنص مرجعي ينظم العلاقة بين الإدارة و المواطن من خلال مرسوم 131/88 ,المؤرخ في 4يوليو 1988.

1-المرسوم 131/88 :تكريس لإطار القانوني واضح ومنسق للعلاقة بين الإدارة والمواطن:

بعد أزمة البيروقراطية التي زادة حدتها في منتصف الثمانينات توجهت السلطات العمومية نحو إصلاح الجهاز الإدارية بحيث وضعت سلسلة من الإصلاحات الكبرى بحيث شكل المرسوم رقم131/88 الموافق ل4جويلية 1988 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن منعطفا جديدا في تاريخ مسار تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ,فهو بمثابة النص الوحيد المتعلق والمرتبط بصفة مباشرة بتنظيم موضوع علاقة الإدارة بالمواطن.

ولقد كرست إحكامه في ما يعرف ب"تقنين حسن سير الإدارة"في 42مادة ووزعت ضمن 4 فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول تضمن جملة من الأحكام العامة حصرها في4مولد من(2إلى 5)
- الفصل الثاني تضمنت أحكام بعنوان "التزامات الإدارة"24مادة قسمت إلى 4أقسام

قسم خاص بالالتزام بتنظيم إعلام المواطن(8إلى 11)وقسم التدابير الخاصة باستقباله(12إلى14),وقسم يتعلق بإجراءات الاستدعاء(15إلى20)وقسم خاص بالالتزام بالتحسين الدائم لنوعية الخدمة(12إلى30).

- الفصل الثالث عالج واجبات المواطن اتجاه الإدارة(31إى33).وضمان حقوق المواطن اتجاه سلطات الإدارة (34إلى40)
- الفصل الرابع عالج الأحكام الختامية المتعلقة بنشر المرسوم وإدخاله حيز التنفيذ(41إل42).

وعند تحليل هذه الأحكام للمرسوم 131/88 نلاحظ تكريس جملة من الإجراءات المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن نلخصها في مايلي:

[1] **نفس المرجع السابق**، نفس المكان

✓ إعلام المواطن: من خلال إطلاع المواطن على التنظيمات والتدابير التي تسطره ويكون ذلك بأي وسيلة من وسائل الإعلام.

✓ استقبال المواطن :ألزم المرسوم الإدارة بترتيب أمورا بما يسمح باستقبال المواطنين أحسن استقبال

✓ تحسين نوعية الخدمة :وذلك باتحاد الإجراءات الكفيلة لذلك.

✓ إسهام المواطن :بحيث تتم من خلال مشاركة المواطن في تحسين الإدارة عن طريق الاقتراحات والملاحظات التي يبديها .[1]

وفي الأخير يمكن القول أن هذا المرسوم له الفضل الكبير في إرساء معالم لعلاقة الإدارة بالمواطن ,لكن لا يعني هدا أنه يخلو من الانتقادات بحيث عدم نشر هدا المرسوم على مستوى الإدارة وإعلام المواطن ,وقلة النصوص التي تدخله حيز التنفيذ ساعد على عدم تجسيد ها وبقائها حبيسة النصوص.

2-التعليمة الرئاسية رقم 10المتعلقة بالتدابير المتعلقة بتحسين علاقة الإدارة بالمواطن[2]:

هي تعليمة رئاسية بتاريخ 1996/11/23 والتي تمحورت حول التدابير التي بموجبها يتم تنظيم العلاقة بين الغدارة والمواطن وقد تضمنت تعليمة رئيس الجمهورية بضرورة وضع التدابير لمعالجة التكفل بمهمة الخدمة العمومية المسندة للإدارة ,والاستجابة لتطلعات المواطن وحاجياته الفعلية بغية استعادة ثقته في الإدارة,ودفع وتيرة مساهمته بها

رغم أهمية ما أشارة إليه هده التعليمة إلا أنها لم تأخذ كمصدر مقنن تلزم به الإدارة لأنها تحتاج إلى تقنين وقواعد لضبطها.

3-التعليمات الوزارية الصادرة عن وزير الداخلية :

لقد تضمنت ثلاث تعليمات وزارية وهي:

- التعليمة الوزارية رقم1599/2011 المؤرخةفي25ماي2011 .
- التعليمة الوزاريةرقو1435/2014المؤرخة في13فيفري 2014.
- التعليمة الوزارية رقم1469/2014 المؤرخة في22فيفري2014 .

ولقد شكلت هده التعليمات أساسا قانونيا لفكرة تحسين الخدمة العمومية فنجد التعليمة الأولى نصت على ضرورة تحسين الخدمة وضبط في العلاقة التي ترتبط

[1] **نفس المرجع السابق**,ص85

[2] **المرجع نفسه**، ص 86

بالخدمة بين الإدارة و المرتفقين, أما التعليمة الثانية تعلقت بعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالعمل بسجل الالكتروني للحالة المدنية وهو ما سهل استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية وعدم عرقلة مصالح المواطن في استخراجها ,وقد تضمن عدة إجراءات في هدا المجال مثل تسجيل البيانات على هامش عقود سجلات الحالة المدنية.

4-**المرصد الوطني للمرفق العام بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03/16 والمؤرخفي7جانفي2016** والمتضمن إنشاء المرصد الوطني العام ,حيث يعد هيئة استشارية توضع تحت سلطة وزير الداخلية والجماعات المحلية جديدة مهمتها الأساسية تطوير الخدمات الإدارات والمرافق العمومية والقضاء على الاختلال والنقائص وعلى رأسها البيروقراطية,وفي هذا السياق كلف المرصد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى ,بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما وذلك من خلال المهام الآتية:

*اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار في مجال خدمات المرفق العام.

*العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.

*المساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها .

*يحفز تطوير الغدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.

*يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام ,وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم والرد على شكاويهم.

*العمل على تحسين ظروف أعوان المرفق العام.وترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطاتهم بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام والمستعملين.

لم يتوقف مسار الإصلاحات هنا بل أيضا استمرت أيضا على مستوى تدابير أخرى برزت في وضع هياكل جديدة مثل الوسيط الجمهورية ولجنة هياكل الدولة التي كفلت بإيجاد حلول ناجعة للمنظومة الإدارية والقانونية إلى جانب الوزارة المنتدبة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية,[1]

[1] **نفس المرجع السابق**,ص,ص95,94

المبحث الثالث:أنواع الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن وأهميته

المطلب الأول:أنواع الاتصالات في الإدارة المحلية[1]:

تلعب وسائل الاتصال في الإدارة المحلية دورا كبير ومهم بحيث تعرف الشعب بأخبار الإدارة المحلية وآرائها ,وتعرف الإدارة المحلية بأخبار المواطنين وآرائهم .ومن خلال تفاعل هده العملية بين الجانبين يتبلور الرأي العام المحلي.وتظهر معالم الطريق الذي ينبغي أن يسلكه كل من المواطنين والإدارة المحلية حيال الأخر,وفي إطار دلك يمكن تحديد ثلاث أنواع من الاتصالات في :

1-الاتصالات المباشرة بين وحدات الإدارة المحلية و المواطن:

لقد سبق وان ذكرنا النصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين المواطن والإدارة المحلية وهنا سوف يتضح جليا مظاهر تجسيدها على الأرض الواقع,بحيث يضم هدا النوع من الاتصالات كافة القوانين الخاصة بالإدارة المحلية نصوصا تتيح للمواطن الحق في إبداء الرأي ,وتقديم المقترحات للسلطات المحلية ,وفي آن واحد ضمان حق المواطن في تلقي الرد,أو الإجابة حتى لا يكون ما تقدم به أو ما اقترحه لقي إهمالا وتجاهلا.

ولقد انتهجت وحدات الإدارة المحلية في العديد من الدول وسائل متنوعة لوضع هده النصوص القانونية موضع التطبيق العملي,ومن بينها:

- وضع صندوق للبريد في مدخل مبنى الوحدة المحلية لاستقبال اقتراحات وشكاوي المواطنين.
- تجسيد نظام للاستعلامات الهاتفية دورها استقبال شكاوي المواطنين ,وتحويلها للجهات المسؤولية ,وتبليغ الشاكي هاتفيا بالإجراءات ,وتقديم خدمات إرشادية للمواطنين.
- تقديم التماسات والطلبات من طرف المواطنين تساعد على معرفة آراء الجمهور و احتياجاته وتخصيص موظفين أكفاء لدراسة اقتراحات وشكاوي الجمهور الخارجي .
- خلق مكاتب المبادرات الجماهيرية.
- الاعتماد على المناشير الدورية,والمجلات والكتابة.

[1].عيواج عدراء,**واقع العلاقات العامةفي الإدارة المحلية الجزائرية**,(**مذكرة ماجستير**,جامعة منتوري بقسنطينة),2009/2008, ص175

- إجراء ندوات النقاشة من خلال تنظيم اجتماع للمواطنين في منطقة معينة لمناقشة الخطط والسياسات والمشكلات الرئيسية قصد إشراك المواطنين في تقرير الشؤون والأمور المحلية.

لكن رغم دلك تعتبر الاتصالات غير المباشرة الطريقة الأنجع لتحقيق التفاهم المتبادل بين المواطن والإدارة المحلية ,كما تعتبر مؤشرا هاما للثقة التي يشعر بها المواطن اتجاه سلطته المحلية .وتعد هي الدليل على مدى إشراك الموظفين المسئولين فعليا في السعي نحو حل المشاكل المحلية للمواطنين

2-الاتصالات غير المباشر بين الإدارة والمواطنين والسلطات المحلية:

بالإضافة إلى الاتصال المباشرة هناك اتصال غير المباشرة بين المواطنين وسلطاتهم المحلية .والتي تمثل الجزء الأكبر من علاقات المواطنين بالإدارة المحلية ومن أهم قنوات هدا الاتصال الوسائل الوسيطة مثل:الصحافة المكتوبة, الإذاعة والتلفزيون,وهي فرصة التعرف على احتياجات ورغبات المواطنين وكذلك إطلاع المواطنين على أهم إنجازات ومشاريع إدارتهم المحلية (البلدية ,الولاية).[1]

3- الاتصالات بين المواطن والممثلين السياسيين:

يجسد التمثيل السياسي أحد صور الاتصالات الهامة بين المواطنين وعملية صنع القرار العام وهناك عدة طرق التي تهمهم ويستمع إلى أرائهم.لتحقيق هدا النوع من الاتصالات ويكون دلك من خلال:

- لجان الحي التي تضم ثلاث من المواطنين في كل قسم أو حي ,ودورهم هو الاتصال الدائم بالمواطنين مع أعضاء المجلس الشعبي المحلي الممثلين لهدا الحي.
- أن يحدد عضو المجلس الشعبي المحلي ساعة معينة ومحددة وتكون معروفة للمواطنين لاستقبالهم خلالها ,ويتشاور معهم في كل الأمور- تنظيم اجتماعات دورية بين المواطنين وممثليهم في مجلس الشعبي المحلي لتبادل وجهات النظر.
- إعلان عن اجتماعات المجالس المحلية ونشر جداول أعمالها وتسهيل سبيل الإطلاع المواطنين على وثائقها.[2]

وعليه فلا يمكن أن يكون هناك اتصال فعلا ما لم تتوفر الإدارة المحلية على وسائل اتصال مناسبة للتواصل مع المواطنين من أجل تقريب المواطن من الإدارة

[1] **نفس المرجع السابق** نفس المكان

[2] **نفس المرجع السابق** ص176

المطلب الثاني:أهمية الاتصال في الإدارة المحلية وأنواعه داخل الإدارة

1-أهمية الوظائف الأساسية للإدارة المحلية اتجاه المواطن[1]:

تقوم الإدارة المحلية على عدة وظائف أساسية ممكن إجمالها في مايلي :

- **الوظيفة السياسية** :وتتمثل في مايلي:

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.

- دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.

- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع 'ويكون دلك من خلال اشتراك المواطنين في القرارات المحلية

- **الوظيفة التنموية**:وهي مسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى :

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة

- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية

- **الوظيفة الرقابية** :إن وجود الرقابة الإدارية يضمن

○ التزام المجالس المحلية المنتخبة ويضمن الوحدة السياسية والقانونية والإدارية لها مما يعود دلك على المواطنين بحسن سير المصلحة العامة

- كما أن الرقابة على المجالس المحلية من طرف الحكومة المركزية من أجل حماية المصالح القومية العامة من المصالح المحلية الخاصة التي تكون على حساب مصلحة المواطنين .

- وجود الرقابة الإدارية يحمي الأفراد أنفسهم من احتمالات تعسف المجالس المحلية أو إهمالها أو تلكئها في تلبية الحاجات العامة والدي من شأنه التأثير على مستوى الخدمات المقدمة لسكان المجلس.[2]

2-الاتصالات التنظيمية و الإدارية داخل الإدارة[3]:تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها. إن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات. وسنقوم هنا بعرض بعض

[1]فرح ضياء حسين مبار ,**الحكومات المحلية** ,جامعة بغداد ,2013ص,ص29-30

[2]**نفس المرجع السابق**,نفس المكان

[3]أحمد ماهر ,**كيف ترفع مهاراتك في الاتصال**,الاسكندرية,دار الجامعية للنشر ,2014 ,ص60

الأساليب في الاتصالات التنظيمية والإدارية بشكل عام على المستوى الاتصال الداخلي لإدارة.بحيث سوف يتم إسقاطها في الجانب التطبيقي بشكل خاص وعلى المستوى الاتصال الخارجي لإدارة البلدية.

- **أنظمة الشكاوى:**

تشجيع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكاواهم، وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.

وبالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة عُليا.

وقد تأخذ أنظمة الشكاوى مسميات عديدة، وتنويعات مختلفة في خطواتها. ومن المسميات الشائعة في ذلك: سياسة الباب المفتوح، وصندوق الشكاوى. كما تقدم كثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوى والرد عليها، وجهة الإشراف، ونمط الاستماع للشكاوى، نظم التظلم والاستئناف، وغيرها، بتقديم نظام للشكاوى يضم في مراحله مرحلة خاصة تسمى "الباب المفتوح"، وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى، كما تسمح بتصعيد الشكوى لمستويات عليا إن لم يكن الفرد راضياً عن قيام رئيسه المباشر بحل شكواه.

- **أنظمة المقابلات:**

تقوم المؤسسات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل. ومن أنظمة المقابلات، في نظام رسمي للمقابلات، حيث يقوم أي من العاملين أو المواطنين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين

- **لوحة الإعلانات:**

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر

المنظمة بصورة دورية (شهرياً مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو أن صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة[1].

- **الاتصال المحرر** : تستخدم الكتابة كأسلوب الإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمرسل إليه ,من حلال الخطابات,ومذكرات ,وتقارير,الأوامر ,القرارات ,والتعليمات.[2]

[1] **نفس المرجع السابق**,ص61

[2] رضوان بلخيري,**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**,**نفس المرجع السابق**,ص44

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل نخلص إلى أن الاتصال في الجماعات المحلية ذات أهمية كبير ويتضح دلك جليا في التشريعات القانونية المتعلقة بضرورة تقريب المواطن من الإدارة المحلية ,كما أن شكل التفاعل ودرجة العلاقة الاتصالية ودرجة الديمقراطية العلاقات تؤثر مباشرة على نوعية الاتصال وجودته وبالتالي يمكن اعتباره عاملا لتفعيل الاتصال في الإدارة المحلية.ويمكن القول أيضا أن الاتصال في الإدارة المحلية أنواع ثلاث يتحدد بناء عليها أهداف الاتصال وكذلك انتقاء الوسيلة المناسبة لاتصال وتتمثل في الاتصالات الملزمة والهدف منها التزام الإدارة المحلية بالتزاماتها القانونية ,والأدبية نحو الموظفين فيها والمواطن .والاتصالات الإعلامية تتم بتزويد العاملين والمواطنين في الوحدات الإقليمية بالمعلومات التي ترى السلطات بضرورة إلمامهم بها حتى يساهموا بدورهم في تنمية إقليمهم المحلي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لواقع الاتصال المؤسساتي في بلدية بلدة عمر

المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية

بعد الاستفادة من الجزء النظري للدراسة تم إجراء المراحل الخاصة لدراسة واقع الاتصال المؤسساتي في الجماعات المحلية باستخدام مجموعة من الأدوات التي تمكننا من جمع المعلومات حول الموضوع ,ويمكن أبراز ذلك من خلال

المطلب الأول:مراحل الدراسة

*المرحلة الأولى :اعتمدنا على

الملاحظة: ,فهي أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق ,وهذا لأنها تتيح المجال لنا وتمكننا من ملاحظة سلوك المبحوثين وعلاقتهم وتفاعلهم في أجواء العمل الطبيعية غير المصطنعة ,بحيث قمنا بملاحظة سلوك النواب ورئيس المجلس الشعبي البلدي وسلوك الموظفين والمواطنين وتعاملهم مع بعض ,كما قمنا بمقابلة عادية خارج نطاق الدراسة مع الرئيس ونائبيه المكلف بالإعلام والآخر مكلف بالشؤون الفلاحة في يوم استقبال كمواطنة عادية لطرح بعض الانشغالات و الاقتراحات من أجل ملاحظة طريقة الاستقبال ومدى مهارتهم في الإصغاء,والاستماع للمواطن.

***المرحلة الثانية** :وفيها اعتمدنا على:

المقابلة:وهي وذلك بعد تحديد عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذي يتكون من 15عضوا منهم ثلاثة منتدبون ,والعينة هي:(الرئيس و ثلاثة نواب) بحيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة من شأنها أن تساعدنا على الدراسة واقع الاتصال المؤسساتي في البلدية ومعرفة مدى اهتمامهم بوسائل التواصل مع المواطن.

*المرحلة الثالثة .وفيها قمنا بفرز و ترتيب المعلومات وتحليلها وعرض بعض الوثائق لتسهيل عملية التحليل والتقييم.

المطلب الثاني: :لمحة عامة عن بلدية بلدة عمر

1-مجتمع الدراسة:

○ **تعريف ببلدية بلدة عمر:**

***التعريف القانوني للبلدية:**البلدية هي جماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي طبقا للمادة الأولى من القانون رقم 10/11المؤرخ في20 رجب الموافق ل22جويلية 2011[1]

يعود إنشاء البلدية لسنة 1984 تبعا للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 والمتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد المعدل والمتمم.

- يحد بلدة عمر: - شمالا: تماسين (دائرة تماسين).
- جنوبا: الحجيرة (دائرة الحجيرة).
- شرقا: منقر (دائرة الطيبات).
- غربا: الحجيرة (دائرة الحجيرة).
- تقع بلدة عمر الجديدة على ربوة بين مجريين لوادي ريغ جنوبا، محاطة بواحات النخيل على ضفاف الربوة ووسط مجاري وادي ريغ، تبلغ مساحتها حوالي 250 كلم[2]تبعد عن تماسين بحوالي 12 كلم وعن المقاطعة الإدارية تقرت 25كلم ورقلة بحواالي137 كلم.
- أما فلكيا[2]: فبلدة عمر تقع عند تقاطع خطي طول 05° 06° شرقا مع دائرتي عرض 33° و34° شمالا
- مقر بلدية بلدة عمر مرتبط بالطريق الوطني (R.N) رقم 03 بواسطة الطريق الولائي (C.W) رقم 309 بالإضافة إلى الطريق [3]البلدي (C.C) رقم 60 الذي بدوره يربط مقر البلدية بمقر دائرة تماسين

[1]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية,قانون البلدية ,رقم 10/11 المؤرخ في20 رجب الموافق ل22جويلية 2011.

[2]المصلحة التقنية ,الموقع الجغرافي لبلدية بلدة عمر

Ouestionnaire commune

بيانات أساسية

- Commune : **بلدة عمر /0/6/**

-Daïra **تماسين: /0/3/**

- Wilaya Délégée: **تقرت**

- Wilaya: **ورقلة /3 /0 /**

–**Superficie totale (km^2): كلم^2 /2 / 5/0/ مساحة البلدية بالكلم مربع**

-Distance de la commune par rapport au: – المسافة التي تفصل عن البلدية

-Chef –lieu de daïra : / / 0 / 8K m مقر الدائرة

-Chef –lieu de wilaya : /1/ 3 / 5 / K m مقر الولاية

عدد السكان

Population : (- RGPH 2008) Estimation Janvier 2018

Population Totale : /1 / 6 / 3 / 6 / 5 / 1 / 7 / 4 / 1 / 0 /

Population de L' ACL / 1 / 2 / 5 / 1 / 0 /1 / 3 / 4 / 3 / 9/

population des L'AS / / 3 / 8 / 5 / 5 / / 3 / 9 / 7 / 1/

Population des ZE / /

1. تعداد المستخدمين في البلدية EFFECTIFS DE L'APC

1.1. Personnels permanents . المستخدمون الدائمون

1.1

الفئات	Administratifالإدارية		Techniques الـتـقـنية		Catégories
	Totalالمجموع	Dontمنهم نساء femmes	Totalالمجموع	Dontمنهم نساء femmes	
الإطارات	/_7_/_0_/__/	/_2_/_0_/__/	/_1_/_0_/__/	/_0_/_0_/__/	Cadres
أعوان التحكم	/__1_/_2_/__/	/_6_/_0_/__/	/_8_/_0_/__/	/__5/_0_/__/	Maîtrise
أعوان التنفيذ	/_8_/_1_/__/	/__/_0_/__/	/__/0__/__/	/__/_0_/__/	Exécution

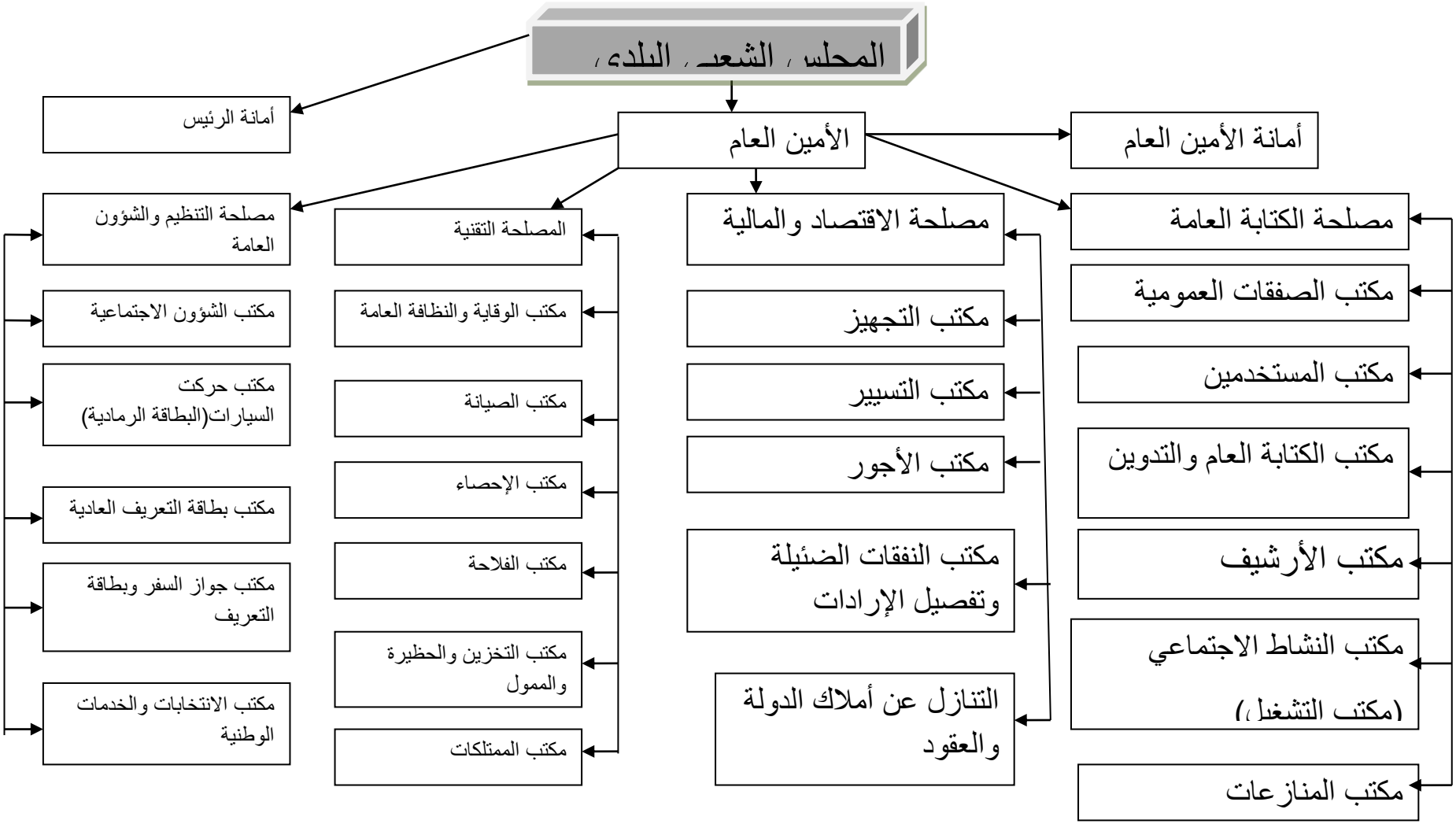
2.1.. المستخدمون المؤقتون : Personnels temporaires (contractuels, vacataires)

الفئات	Administratifالإدارية		Techniques الـتـقـنية		Catégories
	Totalالمجموع	Dontمنهم نساء femmes	Totalالمجموع	Dontمنهم نساء femmes	
الإطارات	/__/0__/__/	/__/0__/__/	/__/0__/__/	/__/0__/__/	Cadres
أعوان التحكم	/__/0__/__/	/__/0__/__/	/__/0__/__/	/__/0__/__/	Maîtrise
أعوان التنفيذ	/__/_3_/_1_/	/__/_0_/__/	/__/0__/__/	/__/0__/__/	Exécution

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للبلدية:تتكون البلدية من الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم2 ,بحيث تحتوي على عدة مصالح وعلى راسها المجلس الشعبي البلدي الذي يتكون من 15 عضو منهم 3 أعضاء منتدبين فقط وهذا ما زاد من كثرة المسؤوليات في التسيير الإداري في البلدية.

ومن بين أهم المصالح والمكاتب التي يتردد عليها المواطنين:

1- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة: التي تظم مكتب بطاقة التعريف الوطنية العادية ,مكتب جوازات السفر ، الشؤون الإجتماعية.**
2- **مصلحة الكتابة العامة: وتظم مكتب النشاط الاجتماعي (مكتب التشغيل).**
3- **المصلحة التقنية: وتظم مكتب الفلاحة، مكتب الممتلكات.**



الشكل رقم 2 :الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر[1]

[1]- مصدر الوثيقة : مصلحة المستخدمين بلدية بلدة عمر.

المبحث الثاني: وسائل الاتصال بين بلدية بلدة عمر و المواطن

إن إدارة بلدية بلدة عمر تسعى للتقرب من المواطنين و تحسين علاقتها معهم وهنا يجب عليها أن تجد الوسائل التي ترتبط بين هذه الرغبة أو الحاجة وبين الحاجات الأخرى للمواطنين و مثل هذه الحاجات و الرغبات يتم الربط بينها عن طريق الاتصالات الفعالة بين الطرفين.

و في هذا المبحث سنحاول أن نقف على عرض وتحليل أهم الوسائل الاتصالية التي توفرها البلدية للمواطنين من اجل تقديم أفضل الخدمات ,بحيث اعتمدنا في ذلك على المقابلة باعتبارها إحدى الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات ,فقمنا بعرض وسائل الاتصال و تصنيفها إلى نوعين هما :.

المطلب الأول: وسائل الاتصال الشفوية والكتابية[1]:وتتمثل في:

1. الهاتف: تضع بلدية بلدة عمر رقم الهاتف الثابت بالبلدية تستقبل البلدية كل المكالمات المواطنين و مع الإدارات الأخرى بحيث يتم توجيه المتصل إلى المصالح التي يطلب التواصل معها.

إلا أن البلدية مازلت لم تقم بوضع رقم أخضر لاستقبال انشغالات و شكاوي المواطنين بحيث انه من شانه أن يدعم العلاقات بين البلدية و المواطن و زيادة ثقة المواطن بإدارة بلدية.

2. لجان الأحياء: إن لجان الأحياء تلعب دور الوسيط بين المواطن و إدارة البلدية و ذلك من خلال الاجتماعات التي تقوم بها مع رؤساء الأحياء بغية الوقوف على انشغالات الموطنين و إشراكهم من خلال إبداء آرائهم بكل الأمور المتعلقة بالتنمية و غيرها و بتصريح من طرف رئيس البلدية شخصيا انه قد كلف عضو من أعضاء المجلس بهذه العملية من اجل متابعة مستمرة للجان الأحياء و نقل انشغالاتهم ,كما أن هده اللجنة من أكثر الوسائل فاعلية في البلدية بحيث تعتبر قناة وصل بين الإدارة المواطن مع:

- ✓ الجمعيات الثقافية ,الاجتماعية والخيرية ,الرياضية.

[1]مقابلة مع السيد سفيان غطاس, عضو و نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي,سؤول الإعلام والاتصال الالكتروني للبلدية,وسائل التواصل مع المواطنين,بلدية بلدة عمر ,2018/12/18,من 9:30 إلى10

✓ مكتب الشؤون الاجتماعية التابع للتنظيم الإداري في الحالة المدنية

✓ جهاز النشاط الاجتماعي تابع مدرية النشاط الاجتماعي بولاية ورقلة

ولإتمام وإنجاح عملية التواصل تستعمل المراسلات والاستدعاء والملصقات من اجل تبليغ المواطنين.ومن بين انجازات هده اللجان نذكر

مثـــــــــال

في يوم الأربعاء 17-04-2019 تم عقد اجتماع المواطنين مع الوالي المنتدب بطلب من لجان الأحياء مع رئيس البلدية ينقل انشغالاتهم المتعلق بالفواتير المياه التي لوحظ ارتفاعها بحيث إن هناك استياء من طرف المواطنين من هدا الغلاء بحيث استجاب الرئيس لطلبهم و قام بإرسال طلب مقابلة الوالي المنتدب بالمقاطعة الإدارية بتاريخ 2019/04/10 لعقد لقاء مع المواطنين بحيث حضر الوالي شخصيا إلى بلدية بلدة عمر للقاء المواطنين يوم الأربعاء 17-04-2019 على الساعة 14:00 زوالا, بحيث عقد اجتماع في مركز التكوين المهني نظرا لعدد المواطنين الوافدين للقائه,كما سمح هذا اللقاء للمواطنين عرض مختلف انشغالاتهم, و هذه الوثيقة تبين طلب المجلس الشعبي البلدي من الوالي لقاء مع المواطنين,ولقد انته الاجتماع باستدعاء الجهة المعنية بحيث طلب منهم الوالي المنتدب بضرورة إعادة النظر فيهده القضية كما استفد المواطنين من طرح انشغالات مختلف في الاجتماع[1].

فنلاحظ هنا سرعة الاستجابة من طرف الوالي بحيث في خلال أسبوع تم اللقاء مع المواطنين ,وان دل هذا عن شيء إنما يدل على مدى اهتمام الإدارة المحلية بالتواصل مع المواطنين,ووعيها لضرورة الإصغاء لانشغالاتهم.

3. المساجد: يعتبر المساجد إحدى الوسائل التي تعتمدها البلدية من اجل التواصل مع المواطنين و ذلك عن طريق الإمام بحيث يواصل الرسالة إلى المواطنين لان المساجد إحدى أكثر الأماكن تجمعا بصفة دورية كل يوم جمعة لدى تساعد البلدة في توصيل الرسالة إلى كافة المواطنين بمختلف المستويات الاجتماعية والعلمية والثقافية بصفة عامة مما يستوجب على الإمام إن يبسط لغة الرسالة لتصل لمختلف هده الفئات في المجتمع.وفي أغلب الأحيان تكون الرسالة تخص عامة المواطنين وتكون نسخة من

[1]مقابلة مع السيد مسعودي محمد,عضو ونائب رئيس البلدية,واقع الاتصال المؤسساتي في بلدية بلدة عمر,2019/05/22, 9:30, إلى 10:00.

الإعلانات الحائطية المعلقة داخل مقر البلدية وهناك حالات استثنائية أو طارئة مثل تلقيح ضد مرض معدي , أو حملة نظافة أو انقطاع المياه لمدة معين نظرا لأشغال أو التيار الكهربائي أو الغاز..الخ

4.سجل الشكاوي و الاقتراحات: تضع البلدية تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة أراهم و اقتراحاتهم و شكاويهم و هذا السجل موضوع داخل البلدية بحيث أننا لاحظنا وجود هذا السجل في مصلحة الحالة المدنية لكونها أكثر المصالح اقبلا للمواطنين و يسهل لكل مواطن الحصول عليه و الكتابة فيه.إلا أنه بعد اطلعنا عليه وجدنا أنه لا يحمل إلا القليل من الجدية في كتابة الشكاوي و الاقتراحات والكثير من الهزل والرسومات ,لكن رغم ذلك يقوم رئيس البلدية بالإطلاع عليه بشكل يوميا قبل مزاولة أعماله.

5.إعلانات حائطية: البلدية تتصل مع مواطنيها و تعلمهم عبر الإعلانات الحائطية و لوحات الموجودة في مدخل الباب الخارجي للبلدية و فيه يتم تعليق مختلف الإعلانات و الإشعارات و الحملات التحسيسية بغية إعلام المواطنين بالمستجدات مثال: إنفلونزا الأبقار أو تلقيح ضد مرض معدي .....إلخ أما الإعلانات مثل إعلان التوظيف أو استشارات فيالمقاولات .يكلف احد الموظفين بالإعلانات والمراسلات الإدارية الداخلية والخارجية للبلدية.[1]

المطلب الثاني:المقابلات الرسمية وغير الرسمية كأهم وسيلة معتمدة:

وهي إحدى أهم الوسائل التي يعتمدها المواطن في توصيل انشغالاته إلى الإدارة بطريق مباشرة وجه لوجه.وهناك نوعان من المقابلات

أ. **أيام الاستقبال:**يخصص رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر يوم الثلاثاء من كل أسبوع لاستقبال المواطنين, بحيث يقوم بالإنصات وهي المهمة الأساسية للرئيس من خلال تلقيه لانشغالاتهم وشكاويهم والتركيز على أهم المشاكل التي تواجه المواطن بالبلدية .ومن خلال أجراء مقابلة مع رئيس البلدية السيد **نور الدين نوحه** وطرح جملة من الأسئلة تخص أهم مواضيع التي تشغل المواطن ,ومن حيث عدد المواطنين ونوع الفئات التي يتم استقبالها ,والجنس والمدة الزمنية

[1]مقابلة مع السيد يوسف بعضي,عون مكلف بالمراسلات الإدارية والإعلان , واقع الاتصال المؤسساتي بلدية بلدة عمر, 2019/04/16, من 10:15 إلى 10:50 .

التي تستغرق في استقبال المواطنين وكيفية معالجة المشاكل المطروحة ,فوجدنا أن تتم مند 8:00 صباحا إلى غاية إنهاء قائمة المسجلين في الدفتر بمعنى أنه يوم مفتوح إلى غاية إنهاء قائمة الأسماء المسجلة في دفتر الاستقبال,

أما بالنسبة إلى المواضيع و الانشغالات فهي تخص ثلاث مجالات

1- **السكن** :وتضم فئة الشباب والمتزوجين حديثا,و الأرامل والمطلقات ويتم طرح مشكل الاستفادة من السكن الاجتماعي, أو قطعة أرض ,أو تسوية نزاعات عقارية ...الخ

2- **الفلاحة** :ويتم عرض مشاكل الاستصلاح والمياه و الاستفادة من قطع فلاحية والامتيازات.

3- **الشغل** :لقد تبين إن أغلب الفئات طلبا للشغل على مستوى البلدية هن النساء ,خاصة الأرامل والمطلقات ,والفئات عديمي الدخل.

4- وهناك أيضا انشغالات فرعية مختلفة ,مثل:

* احتجاجات اجتماعية مثل قفة رمضان , مساعدات

* نزاعات عقارية بين المواطنين مثل النزاع حول الملكية العقارية أو المساحة.

*انشغالات مختلفة إعطاب في شبكة المياه ,الإنارة العمومية ,شبكة الصرف الصحي رفع بقايا الأشغال.

*احتجاجات تنموية'(برمجة عملية تهيئة المساحات الخضراء ,ساحات اللعب).

*انشغالات الجمعيات والنوادي مثل (توفير المقرات ,استغلال المكتبة وأماكن عمومية لنشاطاتهم ومساعدات).

أما بالنسبة لكيفية التكفل بهده الانشغالات فيتم عن طريق ثلاثة إجراءات إما:

1- عن طريق التوجيه إلى المصالح المعنية سواء داخل الإدارة المحلية أو الإدارات الخارجية الأخرى مثل الدائرة و الولاية أو المؤسسات الأخرى

2- عن طريق تركها قيد المعالجة ويكون ذلك في حالات عدم إتمام بعض المشاريع أو كونها في طور الانجاز أو الأخذ بعين الاعتبار للانشغال وعرضه على المجلس ومعالجتها في حدود الإمكانيات.

3- الحلول النهائية وكثير ما تكون في الانشغالات الفرعية كتسوية النزاعات العقارية وإعطاب الكهرباء, والمياه 'واحتجاجات للمساعدة وقفة رمضان .

أمـا بالنسـبة للفئـات التـي يـتم اسـتقبالهم فنجـد المواطنـون ,متعـاملين اقتصـاديين ,مـوظفين ,ممثلي جمعيات الأحياء.

وفـي مـا يخـص العـدد فيتـراوح عـدد المـواطنين فـي الاسـتقبال فـي الاسـتقبال مـابين 30إلـى 33 مـواطن أسـبوعيا بمـا يقـارب 100 مـواطن كـل شـهر مـع وجـود حـالات اسـتقبال فـي الأيـام العادية.وهـذا العـدد يخـص فقـط بلـدة عمـر دون الفـرع البلـدي فـي قـوق الـذي يشـرف عليـه النائـب المكلـف بتعـويض منصـب الـرئيس علـى مسـتوى الفـرع البلـدي بقـوق فـي اسـتقبال المـواطنين علـى مسـتوى مقـر الفـرع البلـدي بقـوق ,وهـذا مـا جعـل نقـص توافـد مـواطنين المنطقـة إلـى مقـر البلديـة ,كمـا انـه يختلـف جـنس المـواطنين بـين الـذكور و الإنـاث أي رجـال ونسـاء شـباب وفتيـات .وهـذا الجـدول كنمـوذج يبـين الحصـيلة السـنوية لاستقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم لسنة 2018 .

ولتوضيح أكثر أنضر إلى الوثيقة رقم1

=0= الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــة الشعبيـــــــــة =0=

ولايـــة ورقلـــــــــة

المقاطعة الإدارية تقرت رئيـــس المجلـــس الشعبـــي البلـــدي

دائـــرة تماسيـــن **إلى السيد/**

بلديـــة بلـــــدة عمـــر **الوالي المنتدب للمقاطعة الإدارية تقرت**

الرقم:...../2019 **ع/ط رئيس دائـــــــــرة تماسيـــــــن**

الموضوع: ب/خ حصيلة استقبـــال المواطنيـــن و التكفل بانشغالاتهم لسنة 2018.

المرجـــع:إرسال السيد الوالي المنتدب للمقاطعة الإدارية تقرت رقم 2019/25 المؤرخ في 2019/01/05.

إجابة على الإرسال المذكور في المرجع أعلاه و المتعلق بحوصلة حول استقبـــال المواطنيـــن و التكفل بانشغالاتهم لسنة 2018،يشرفني أن أوافيكم بالمطلوب مبيـــن فـــي الجـــدول التالـــي :

عدد المواطنين الذي تم استقبالهم	الفئات التي تم استقبالها				موضوع الانشغال	الإجراءات المتخذة			ملاحظات
	مواطنين	متعاملين اقتصاديين	موظفين	ممثلي جمعيات و لجان		توجيه	قيد المعالجة	حلول نهائية	
1198	992	88	36	82	طلبات تشغيل		تمت الموافقة على طلبات الشغل لحاملي الشهادات و تم استقبال 19منالعاملين في إطار العقود و25 منصب إدماج اجتماعي وتوزيعهم على مختلف المصالحكما تم تخصيص 26 منصب إدماج للمطاعم المدرسية ونظرا لعدم كفاية المناصب بقي المشكل مطروحا وراسلنا الجهات المعنية من أجل توفير مناصب شغل لبعض الحالات الاجتماعية المزرية.	
					طلبات سكن اجتماعي	تم توجيه طالبي السكن الاجتماعي لمصالح الدائرة نظرا لتكفلها بالملف كما يتم التدخل لتزكية الحالات الاجتماعية الحرجة و تعزيز طلباتها .	توزيع 21 سكن اجتماعي و إجراء القرعة لتعيينها و دفع المستحقات من طرف المستفيدين في حين لم يتم تسليم المفاتيح بعد . ضبط قائمة ب 38 مستفيد جديد مازالت قيد الإجراءات	

				طلبات قطع أرضية		حصة 151 ريفي مجمع ضبطت قائمة المستفيدين و مازال مشكل الدعم قائما	تمت تسليم قرارات الاستفادة و تعيين القطع لـ 400 تجزئة اجتماعية	
				نزاعات عقارية			تمت تسوية أغلب النزاعات وديا من خلال الخرجات الميدانية و استماع جميع الأطراف.	
				احتياجات اجتماعية قفة رمضان - مساعدات			تتم عرض الطلبات دوريا على لجنة الشؤون الاجتماعية و قد أدرجت أغلبها في القوائم المقترحة للاستفادة في حين يتم مساعدة المحتاجين عن طريق جمع بعض المساعدات من ذوي البر و الإحسان.	
				طلبات قطع أراضي فلاحيه عن طريق الاستصلاح أو الامتياز	تمت معالجة الطلبات القديمة و تسويتها في حدود المحيطات الموجودة أما الطلبات الجديدة فيتكفل بها القسم الفرعي للفلاحة.أما بخصوص ملف الامتياز الفلاحي فعملية دراسة الملفات تمت وبقي بعض الإجراءات التقنية المتعلقة بالمحيطات.	انشاء محيط جديد و استقبال طلبات المواطنين و تسجيلها في حين يبقى العائق هو الكهرباء الفلاحية و آبار السقي و وثيقة القياس		
				بخصوص ملفات الخاصة بالسكن الريفي	فيما يخص الملفات التي لم يستفد أصحابها بعد أعلمنا المعنيين أن التأخير خارج عن نطاق البلدية لأن ملفاتهم	تمت تغطية 100 طلب و حصولهم على مقررات الاستفادة في حين يوجد 30 قيد انتظار قرارات الاستفادة واتمام		

						درست وأرسلت للمصالح المعنية بالسكن و هناك لازالت قيد المعالجة.	الإجراءات على مستوى مديرية السكن.		
					انشغالات مختلفة(إعطاب في شبكات المياه الإنارة العمومية ،شبكات الصرف الصحي، الصالحة للشرب، رفع بقايا الأشغال،)		يبقى مشكل الانقطاع المتكرر للمياه الصالحة للشرب و التسربات الحاصلة على مستوى الشبكة قائما رغم الاتصالات بكل الطرق بمؤسسة الجزائرية للمياه التي لا تستجيب بالحد المطلوب للتدخلات في حين تسعى البلدية بإمكانياتها الخاصة لتوصيل المياه للسكان عن طريق الصهاريج .	يتم معالجتها فورا بتخصيص وسائل البلدية الخاصة في حدود إمكانياتنا أو الاتصال بكل الطرق(مكالمات ،رسائل ، برقيات) بالجهات المعنية المختصة.	
					احتياجات تنموية (برمجة عمليات تهيئة،مساحات خضراء، ساحات لعب)		يتم تسجيل اقتراحات المواطنين و احتياجاتهم وعرضها على المجلس و أخذها بعين الاعتبار في برمجة المشاريع في حدود الإمكانيات كما قمنا باجتماعات و لقاءات مع المجتمع المدني قصد المشاركة في اقتراح المشاريع في إطار الديمقراطية التشاركية		
					انشغالات الجمعيات و النوادي (توفير المقرات ، استغلال المكتبة و أماكن عمومية لنشاطاتهم ، مساعدات)		يتم مد يدا العون عن طريق الإعانات للجمعيات التي قدمت ملفاتها و كذا توفير أماكن النشاطات كمكتبة البلدية ودار الشباب .		

بلدة عمر في :_____/

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ب-المقابلات خارج إطار العمل[1]: يتخذ أعضاء المجلس الشعبي البلدي الاتصال غير الرسمي كوسيلة اتصال مهمة بالنسبة لهم من أجل كسب ثقة المواطن والتقرب منه ومتابعة انشغالاته في الميدان ومعظم اللقاءات تتم مع لجان الإحياء والجمعيات الناشطة في المجتمع في خارج أوقات العمل بحيث يتم استدعاء رؤساء لجان الأحياء والجمعيات من أجل طرح أو معالجة انشغالات المواطنين المختلفة بحضور بعض الأعضاء ونواب المجلس بما فيهم الرئيس البلدية,كما تتم نفس العملية مع الجمعيات ولجان الأحياء في الفرع البلدي بقوق

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الحديثة في البلدية[2]:إضافة إلى الوسائل السابقة التي تتوفر عليها البلدية هناك وسائل حديثة تعتمد عليه في إيصال الرسالة للمواطن بحيث كلف بذلك أحد النواب ,بحيث كلف بالإعلام في البلدية عبر البريد الكتروني وصفحة الفيس بوك الخاصة بالبوابة الإعلامية للبلدية بلدة عمر ,وتتمثل في :

1. **الفايس بوك facebook** :ونجد كل من:

أ-خلية الإعلام بلدة عمر commune blidat amor يعتبر الفيس بوك أحد وسائل الاتصال يتم التواصل ونشر جميع ما يخص البلدية من مشاريع و اقتراحات و خرجات ميدانية لرئيس البلدية وغيرها ,كما تنشر جميع الوثاق المعلق في لوحة الإعلانات داخل البلدية حتى يتسنى للجميع متابعة ما يدور في البلدية من إعلانات التوظيف ومقاولات ,وحملات تحسيس وغيرها من المعلقات الحائطية .

ب -الموقع الإلكتروني www.apc.blldetomar.com :تضعه البلدية في خدمة المواطنين بحيث يتم التواصل مع البلدية كوسيلة حديثة من أجل تقريب المواطن من البلدية .إلا انه لا يستخدم بشكل كبير من طرف المواطنين مثل الوسائل الأخرى ,وكثر ما يكون غير متاح للتواصل به.

---

[1]مقابلة مع السيد بن داده محمد الصغير,عضو في المجلس الشعبي البلدي,رئيس الشؤون الاجتماعية, دور لجان الأحياء والجمعيات في نقل انشغالات المواطنين إلى إدارة البلدية ,ثانوية الشهيد العيد بن الصحراوي بلدة عمر,2019/05/23, 9:45,من إلى10:15 .

[2]مقابلة ثانية مع السيد سفيان غطاس ,المذكور سابقا ,بلدية بلدة عمر,2019/04/10 , من10:00 إلى 10:30

أ- **الفـــايس بـــوك facebook خـــاص بـــرئيس البلـــدي:**[1]يعتبـر أحـد وسـائل التواصـل الاجتمـاعي الحديثـة و رغـم أنهـا تعتبـر خـاص بـرئيس البلديـة ألا انـه يـتم فيـه تواصـل الـرئيس مـع المـواطن علـى حـد قولـه شخصـيا ,بحيـث عـرض انشـغالاتهم و استفسـارات مختلفـة كمـا أنـه يقـوم كـل منهمـا بنشـر أمـور تخـص المـواطنين أو خرجـات ميدانيـة أو احتفـالات,و لـوحظ مـدى حـرص الـرئيس فـي نشـر كـل صـغيرة وكبيـرة بمـا يتعلـق بالبلديـة وفيـه الكثيـر مـن التوجيهـات والإرشـاد للمـواطن وكمـا أنـه هنـاك مشـاركات دائمـة وشخصـيا للـرئيس فـي حضـور بعـض التدشـينات , والمشـاريع المهنيـة لـبعض شـباب البلديـة مـن الجنسـي ذكـور وإنـاث والمعـارض فـي احتفـالات و المناسـبات الدينيـة والوطنيـة كمـا يـتم أيضـا نشـر بعـض الصـور لـبعض الاستشـارات فـي مجـال المقـاول ,أو حفـلات تكـريم حفظة القرآن وغيرها.

ب -الهـــاتف النقـــال: يضـــع رئـــيس البلديـــة هـــاتف رئـــيس الشـــؤون الاجتماعيـــة ولجـــان الأحيـاء فـي متنـاول جميـع المـواطنين مـن اجـل الاتصـال بيـه لعـرض الانشـغالات المختلفـة للمـواطنين مـن أجـل تبليغهـا للمصـالح المعنيـة فـي البلديـة أو إلـى الـرئيس مباشـرة عنـد الضرورة [2]

تعتبـر صـفحة **facebook** الفـايس بـوك للخليـة الإعلاميـة أو مـا تسـمى **بوابـة بلـدة عمـر** مـن حيـث نقـل الأخبـار المختلفـة والجديـدة بـين البلديـة و للمـواطن ,ألا أنـه لا يمكـن الأخـذ بهـا كأسـاس لمعالجـة مشـاكل المـواطنين وذلـك لعـدم مصـداقية بعـض وسـائل التواصـل الاجتمـاعي علـى حـد قـول الـرئيس ,فهـو يفضـل التقـرب مـن البلديـة فـي لقـاء رسـمي المحـدد بيـوم الثلاثـاء مـن كـل أسـبوع أو الاتصـال بـرئيس الشـؤون الاجتماعيـة مـن اجـل طـرح مشـاكلهم وانشـغالاتهم ذلـك لان هنـاك انشـغالات تسـتدعي التوجـه للمصـلحة المعنيـة مباشـرة .كمـا انـه هنـاك انشـغالات تخـص كـل مـواطن علـى حـدى ,بحيـث التوجيـه أوحـل هـده المشـاكل والانشـغالات مـن طـرف الـرئيس أو احـد النـواب ,كمـا أن فـي حالـة غيـاب أو تعـذر الـرئيس بسـب انشـغالات أخـرى للقائـه مـع المـواطنين يتـولى أحـد النـائبين مهمة استقبال المواطنين بدلا منه.

[1]مقابلة مع السيد ,نوحة نور الدين ,رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بلدة عمر,مسؤول الهيئة التنفيذية في البلدية ,2019/03/26 , من9:30 إلى 9:45

[2] من نفس المقابلة مع السيد بن داده محمد الصغير

المبحث الثالث:أهمية الاتصال ومعوقاته في بلدية بلدة عمر:

المطلب الأول :أهمية الاتصال لدى المجلس الشعبي البلدي

تتضح أهمية الاتصال من خلال

✓ سعي أعضاء المجلس الشعبي البلدي إلى توفير وسائل الاتصال المختلفة من أجل تقريب المواطن من الإدارة, خاصة وسائل الاتصال الحديثة ,بحيث أنه رغم كثرة الانشغالات إلا انه يساهم كل عضو من الأعضاء المنتدبين في تغطي جانب من الجوانب التي تشغل المواطنين عند الحاجة ,إضافة على المسؤولية المخولة له.

✓ تتضح أهمية الاتصال لدى المجلس الشعبي البلدي من خلال تكليف أحد النواب شخصيا للإعلام,والتواصل مع الموطنين.

✓ استعانة المجلس الشعبي البلدي بأحد خريجي المعهد البريطاني Media diversety institute (MDI) للصحافة صاحب الخلية الإعلامية لبلدية بلدة عمر في التغطية الصحفية الدائمة في كل مناسبات التي تقام في البلدية .

✓ تعمل البلدية على إنجاز مشروع الخلية الإعلامية داخل البلدية ,رغم عدم توفر المنصب المالي لهده الوظيفة.

✓ مبادرة أعضاء المجلس الشعبي البلدي بعقد اجتماعات دورية مع لجان الأحياء برئاسة رئيس الشؤون الاجتماعية في لقاءات خارج أوقات العمل لطرح ومناقشة الانشغالات وطرح بعض الاقتراحات المتبادلة مع رئيس البلدية .

✓ اهتمام الرئيس بالرد على انشغالات المواطنين في مواقع التواصل الاجتماعي رغم خصوصيتها ,وعدم مصداقية بعض المنشورات من طرف بعض المواطنين يدل على وعيه بضرورة الاستماع والإصغاء ومدى تأثيرها و فعاليتها في تسيير شؤون المواطنين .

✓ متابعة واهتمام الرئيس المجلس الشعبي البلدي بإنجازات المواطنين في مختلف الميادين ويتضح ذلك من خلال مشاركاته الدائمة والحضور الميداني لهده الإنجازات.

✓ العمل على توجيه وإرشاد المواطن في حل بعض الانشغالات الخارجة عن نطاق إدارة البلدية .

المطلب الثاني: معوقات الاتصال في البلدية

تختلف معوقات الاتصال في البلدية, بحيث هناك معوقات تتعلق بالمرسل والقناة وأخرى بالمستقبل والرسالة فنجد من أهم المعوقات مايلي:

- ✓ تساهم ثقافة المواطن في إعاقة العملية الاتصالية بينه وبين الإدارة, من خلال عزوفه لحضور الاجتماعات ,لكون الإدارة عدوة له,لا تلبي له حاجياته.
- ✓ عدم نقل الرسالة بالشكل الصحيح أو قراءتها دون توضيح ,هذا كثير ما يحدث في الرسائل التي يتم تبليغها عن طريق المساجد ,لان المواطنين يختلفون في درجة الوعي والثقافة فهناك الأمي, والمتعلم .
- ✓ عدم تقبل بعض المواطنين للوائح التنظيمية والقانونية مما يعطل من مصالحهم ,مثل قرارات الهدم ,أو الفصل في بعض المشاكل العقارية.
- ✓ خلط بعض المشاكل العائلية في قضاء بعض المصالح الإدارية مع موظفين داخل البلدية مما يؤثر في علاقة المواطن بالإدارة.
- ✓ إن اهتمام المجلس الشعبي البلدي بالوسائل التكنولوجيا الحديثة في تبليغ الكثير من الرسائل للمواطن في ظل تواجد فئة لا تحسن استخدام هده الوسائل يسبب شعور هؤلاء بالتهميش ,مما يعكس سلبا على العلاقة بين الطرفين.

المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة و الاقتراحات

❖ **النتائج العامة :**من خلال تحليلنا لنتائج الملاحظة والمقابلة تأكدت فرضياتنا إلى مفادها أنه ,هناك سعي للإدارة المحلية إلى تطوير أساليب الاتصال المؤسساتي باعتمادها على الوسائل التكنولوجية الحديثة,بحيث كلما كانت هناك قنوات اتصالية فعالة بين الإدارة والموطن كلما حققت ارتقاء بمستوى الخدمة العامة وزيادة ثقة المواطنين بها,حيث أن للاتصال دور كبير في تقريب وجهات نظر.

- ✓ تضع البلدية عدة وسائل للاتصال مع المواطنين منها الموقع الالكتروني و الفايس بوكfacebooke'والهاتف النقال ,و أيام الاستقبال ,والمساجد,واللوحات الإعلانية ,و سجل الاقتراحات والشكاوي.

✓ اهتمام المسئولون بالتنمية المحلية ,وحث المواطنين على التعاون مع البلدية والمبادرات وتحفيزهم على انجاز مشاريع تنموية ,وذلك من خلال تقديم تسهيلات من طرف البلدية كأن توفر لهم المقر .

✓ كل فرد من أفراد العينة أعضاء المجلس الشعبي البلدي والرئيس يولون اهتماما كبيرا بالاتصال وهذا طبعا للدور الذي يلعبه الاتصال في حياتنا اليومية.

✓ إن مستوى التعليم للعينة لعب دورا هاما من خلال اهتمامهم بتطوير وسائل الاتصال والعمل على تخصيص خلية الإعلام في هذا المجال .

✓ علاقة الموظفين بالمواطن هي علاقة متذبذبة تارة ما تكون حسنة وتارة أخرى ما تكون متوسطة.

✓ عزوف بعض مواطنين الفرع البلدي بقوق عن التنقل إلى بلدية بلدة عمر واكتفائهم بالتعامل مع النائب في مقر الفرع البلدي أو بتنقل رئيس البلدية اليهم.

✓ أحينا ما يواجه الموظفين في الإدارة مشاكل مع المواطنين وهذا راجع لثقافة المواطنين وصعوبة تقبله للأوامر واللوائح التنظيمية.

✓ كثيرا ما يعتمد كل من المواطن وأعضاء المجلس الشعبي على وسيلة المقابلة المبرمجة كل يوم ثلاثاء من كل أسبوع.

✓ عدم وجود مكتب خاص بالخلية الإعلامية رغم حرص الأعضاء على إنشائه مستقبلا.

❖ الخلاصة والاستنتاجات:

من خلال عرضنا لهذه الدراسة نخلص إلى أن تبقى بلدية بلدة عمر مجرد عينة أردنا من خلالها إسقاط الجانب النظري على البلدية كجانب تطبيقي للدراسة ,كما أن البلدية هي أقرب هيئة محلية للمواطن ,بحيث ينقل انشغالاته لكونها أدرى بمشاكل المواطنين داخل الإقليم المحلي.

وظهر لنا جليا سعي المسئولين في البلدية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال اعتمادهم على وسائل اتصال حديثة ومتنوعة ,وكذلك تدعيم طرق الاتصال بين الإدارة والمواطن لكسب ولائهم وثقتهم وشعورهم بالانتماء والمشاركة في تسير شؤونهم .

كما يتضح لنا دور المؤهل العلمي لدى أعضاء المجلس الشعبي البلدي ساهم بشكل كبير في تحسين سير الإدارة المحلية, بحيث أن رئيس البلدية من خرجي العلوم السياسية وكدا النائب المكلف بالإعلام خريج العلوم الاقتصادية والعضو المكلف بالشؤون الاجتماعية خريج علوم الإنسانية و الفلسفة ,والنائب المكلف بالفلاحة رئيس مصلحة الفلاحة في أصل وظيفته قبل انتدابه.

كما أن متغير السن لعب دورا هاما في قدرة المسئولين في فهم الجيل الجديد من الشباب والتقرب منهم باستعمال وسائل الاتصال الحديثة ,مثل وسائل التواصل الاجتماعي ,بحيث تعتبر ظاهرة حديثة في المجتمع فنجد معظم الأعضاء يتراوح سنهم بين 38إلى 45 سنة

ألا انه لا يعني هدا انه لا توجد بعض النقائص في واقع الاتصال المؤسساتي في البلدية فنجد اغلب المواضيع التي يتم التواصل فيها مع المواطنين تهتم بالجانب الثقافي والاجتماعي أكثر من غيره والاهتمام بما يخدم مصلحة المواطن في حدود ضيقة, فحين أن الاتصال الفعال هو الذي يجمع بين كافة الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من اجل تحقيق تنمية محلية شاملة والتكيف مع احتياجات البيئة الخارجية للإدارة المحلية باستعمال قنوات اتصالية فعالة ,والحرص على إيصال انشغالات المواطنين إلى أبعد المستويات ,من خلال نقلها إلى السلطة المركزية في حالة عجز الإدارة المحلية عن حلها على المستوى الإقليمي ,كما أن الاعتماد الكبير لأعضاء

المجلس الشعبي البلدي لوسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة يجعلهم في حالة تهميش للمواطن الذي لا يحسن استعمالها ,لدى وجب المزج بين الوسائل الحديثة والوسائل الأخرى حتى يكون هناك تكيف +المجتمع مع الإدارة.

التوصيات:

بعد تحليلنا لواقع الاتصال المؤسساتي في بلدية بلدة عمر وجب علينا كباحثين في هذا الموضوع أن نقترح بعض التوصيات التالية:

- ✓ الحرص على إنشاء الخلية الإعلامية في البلدية مما يساعد على نقل واقع وأخبار المواطنين داخل إقليم البلدية للمجلس الشعبي البلدي بصفة دورية ومستمرة.
- ✓ وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول الخدمات المرفق العام .
- ✓ العمل على استغلال الكفاءات و الإطارات في مجال الإعلام والاتصال من أجل تحقيق مستوى راقي من الخدمة العامة وعلاقة اتصالية فعالة .
- ✓ المزج بين وسائل وقنوات الاتصال المعتمدة لإيصال الرسالة إلى المواطن بين الحديثة والتقليدية من أجل تحقيق التكافؤ الاجتماعي في نقل المعلومات للمواطن الذي لا يحسن استخدام الوسائل الحديثة.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية للموظفين في الإدارة المحلية بضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمواطن.
- ✓ استغلال الطاقة البشرية المتواجدة في البلدية خاصة خرجي المعاهد الدولية في استشارات تساهم في التنمية المحلية والبشرية.
- ✓ تشجيع المشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.

المراجع

قائمة المراجع

- **القوانين**

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الديمقراطية,قانون01/16 مؤرخ 26جمادة الأول عام 1437,الموافق ل06مارس 2016يتضمن التعديل الدستوري.

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الديمقراطية,قانون الولاية رقم 07/12 ,المؤرخ في الموافق 21فيفري2012.

- **الكتب**

1-أحمد ماهر ,**كيف ترفع مهارتك في الاتصال**,الاسكندرية,دار الجامعة للنشر ,2014 .

2-أيمن عوده,**الإدرة المحلية, ط2**,الأردن,دار وائل للنشر ,2013. صص149,150

3- بوحنية قوي,**الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**,ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون الجزائر ,2010,

4-ناجي عبد النور ,**الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة**,جامعة عنابة,مديرية النشر ,2010 .

6- ناصر قاسيمي,**الاتصال في المؤسسة ,دراسة نظرية وتطبيقية**,ط2,ديوان المطبوعات الجامعية ,2016 .

6- ناصر دادي عدوان ,**الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**.دار المحمدية العامة ,2014.

7 - فضيل ديليو ,**الإتصال (مفاهيمه ,نظريات ,وسائله)**,ط1,القاهرة,الفجر للنشر والتوزيع ,2013.

8-فرح ضياء حسين مبارك,**الحكومات المحلية**,جامعة بغداد,د ن,2013

9- رضوان بلخيري ,**مدخل إلى الاتصال المؤسساتي** ,ط1,الجزائر,دار قرطبة للنشر والتوزيع2015.

10-رضوان بلخيري,,أسماءجابري,**مدخل للاتصال والعلاقات العامة**,ط1,الجزائر,جسور للنشر والتوزيع ,2013 .

11- جمال زيدان,**إدارة التنمية المحلية في الجزائر(بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع)**,دار الأمة,سعيدة 2011/2010.

12-thierry libaert ,**le plan de communication** ,définir et organiser votre stratégie de communication ,dunod paris, 2008.

▪ المجلات العلمية

1- خالد قاشي أربح دارم,**أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج.مجلة الاقتصاديات المال والأعمال**,العدد السابع ,الجزائر سبتمبر2018.

2-ظريف نادية ,حاج جاب الله أمال ,**الآليات القانونية والمؤسساتية لترقية العلاقة بين إدارة والمواطن في الجزائر**,مجلة الاجتهاد القضائي ,المجلد 12 ,العدد01,(النشر الجزائر)31مارس 2019 .

▪ المذكرات

1-حاكمي ,احمد ,**واقع الاتصال المؤسساتي** ,مذكرة ماستر,اتصال وصحافة مكتوبة ,جامعة سعيدة معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.2016/2015.

2- صايفي أمينة ,توايمية أسماء,**واقع الاتصال المؤسساتي بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن**,(مذكرة ماستر في علوم السياسية ,جامعة 05ماي 1945 قالمة,معهد الحقوق والعلوم سياسية)2015/2014 .

3- طبشي ميلود ,**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ,دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجمهورية** (مذكرة ماجستير,جامعة قاصدي مرباح,فرع علم اجتماع.)2011/2010 .

4-عبد الكريم مسعودي,**تفعيل الموارد المالية للمجالس المحلية**.(رسالة ماجستير,جامعة أبي بكر بلقايد,تلمسان).20122013 .

5-عواج عدراء ,**واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية**(مذكرة ماجستير ,جامعة منتوري بقسنطينة),2009 .

6-فرح فراحي,**الاتصال المؤسساتي ودوره في تنسيق بين وحدات المؤسسة**,مذكرة ماستر ,اتصال وعلاقات عامة,جامعة الدكتور الطاهر مولاي,سعيدة .2016/2015 .

- **المواقع الإلكترونية**

1-.http://www.mewdoo3.com

الموقع :تم الإطلاع على الصفحة بتاريخ 2019/04/041

2-http://www.inetriur.gov.dz/index.php/or/80

الموقع:تم الإطلاع على الصفحة بتاريخ 2019/05/28

فهرس الأشكال والجداول

*فهرس الإشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	15
02	الهيكل التنظيمي لبلدية بلدة عمر	50

*فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الحصيلة استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم لسنة 2018	62-60
02	جدول لتعداد عدد المستخدمين في البلدية	51
03	جدول لربط المساكن بالشبكات	51

*فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب مقابلة السيد الولي المنتدب
02	إعلان عن منع رمي الأوساخ قرب المحيط العمراني
03	إعلان عن كراء بالمزاد العلني لاستغلال سوق الأربعاء الأسبوعي
04	دعوة إلى حملة نظافة عامة
05	إعلان عن انقطاع المياه الصالحة للشرب
06	إعلان عن منع تنظيم سوق الماشية لمكافحة الحمى القلاعية و طاعون المجترات
07	إعلان عن التوظيف
08	إعلان عن مراجعة القائمة الانتخابية
08	إعلان عن إنشاء منطقة خاصة لتفريغ المواد الصلبة
09	إعلان عن التسجيل في للخدمة الوطنية

الفـــــهرس العام

- الشكر والعرفان
- الإهداء
- الملخص

الإطار المنهجي

- مقدمة.....1

*أهمية وأهداف البحث.....1

*مبررات اختيار الموضوع..... 2

*الدراسات السابقة.....2

*إشكالية البحث.....5

*حدود الدراسة.....5

*فرضيات البحث.....6

*الإطار المنهجي للبحث.....6

*مصطلحات البحث.....7

*خطة البحث.....8

*صعوبات البحث.....8

الإطار النظري

الفصل الأول:ماهية الاتصال المؤسساتي.

المبحث الأول:مفهوم الاتصال المؤسساتي.....12

المطلب الأول:تعريف الاتصال المؤسساتي.....**12**

المطلب الثاني:خصائص وعناصر الاتصال.....15

المطلب الثالث:أهداف الاتصال المؤسساتي.....17

المبحث الثاني:أنواع الاتصال المؤسساتي.....19

المطلب الأول:أنواع الاتصال عند منير حجاب.....20

المطلب الثاني:أنواع الاتصال حسب طبيعة المضمون.....20

المطلب الثالث:أنواع الاتصال حسب طبيعة المصدر.....20

المبحث الثالث:وسائل الاتصال المؤسساتي وأنواعها.....23

المطلب الأول:تعريف وسائل الاتصال المؤسساتي.....23

المطلب الثاني:وسائل الاتصال الشفوية والكتابية.....24

المطلب الثالث:وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجية.....26

المبحث الرابع: أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته.....27

المطلب الأول:أهمية الاتصال المؤسساتي 27

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المؤسساتي.....28

المطلب الثالث:مهارات الاتصال المؤسساتي.....31

خلاصة الفصل.....33

الفصل الثاني:الاتصال المؤسساتي بين الإدارة المحلية و المواطن

تمهيد للفصل..... 34

المبحث الأول:مفهوم الإدارة المحلية 35

المطلب الأول:تعريف الإدارة المحلية.....35

المطلب الثاني:أدوار الإدارة المحلية.....36

المطلب الثالث:نظام خصائص الإدارة المحلية.....37

المبحث الثاني:الأطر الدستورية التشريعية المنظمة لعلاقة الإدارة بالمواطن

المطلب الأول:المعالجة الدستورية للعلاقة بين الإدارة والمواطن.....40

المطلب الثاني:المعالجة التشريعية للعلاقة بين الإدارة والمواطن.....42

المطلب الثالث:المعالجة التنظيمية والمؤسساتية للعلاقة بين الإدارة والمواطن45

المبحث الثالث:أنواع الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن وأهميته

المطلب الأول:أنواع الاتصالات في الإدارة المحلية.....84

المطلب الثاني:أهمية الاتصال في الإدارة المحلية وأنواعها داخل الإدارة.50

خلاصــة الفصل.....53

❖**الفصل الثالث :الدراسة الميدانية لواقع الاتصال المؤسساتي في بلدية بلدة عمر**

تمهيد للفصل.....54

المبحث الأول:تقديم عام للدراسة ميدانية

المطلب الأول:مراحل الدراسة الميدانية 54

المطلب الثاني:لمحة عامة عن بلدية بلدة عمر.....56

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمية لبلدية بلدة عمر.....58

المبحث الثاني:وسائل الاتصال المعتمدة في علاقة البلدية بالمواطن

المطلب الأول:وسائل الاتصال الشفوية والكتابية في بلدية بلدة عمر.60

المطلب الثاني :المقابلات الرسمية وغير الرسمية كأهم وسيلة معتمدة62

المطلب الثالث:وسائل الاتصال الحديثة في بلدية بلدة عمر.....63

المبحث الثالث:أهمية الاتصال ومعوقاته في بلدية بلدة عمر

المطلب الأول :أهمية الاتصال لدى المجلس الشعبي البلدي 64

المطلب الثاني:معوقات الاتصال في بلدية بلدة عمر.....65

المطلب الثالث:تقييم نتائج الدراسة.....65

الخلاصة والاستنتاجات.....67

التوصيات.....68

الملاحق.....69

قائمة المراجع والمصادر.....79

فهرس الأشكال والجداول.....81

فهرس الملاحق.....82

الفهرس العام.....83