



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 06/PG/M/SO/DRH/07

دور الاتصال في الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلديات قسنطينة

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

رابح كعباش

من إعداد الطالب :

• بدر الدين دراجي

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
العقبي لزهر	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	رئيسا
كعباش رابح	أستاذ	قسنطينة-2-	مشرفا ومقررا
بوزيد سليمة	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	عضوا مناقشا
صبطي عبيدة	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2015 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوطن المفدى

إلى روح أبي الطاهرة، أمي حفظها الله.

إلى أخي بلال دراجي، إلى أبنائي: أحمد رضا و ملاك

إلى كل الأصدقاء والزلاء

إلى كل أساتذة قسمي علم الاجتماع ببسكرة و قسنطينة

أهدي هذا العمل المتواضع

دراجي بدر الدين

شكر وعرفان

الحمد لله واصل الحمد بالنعمة، والنعمة بالشكر نحمده على ألائه كما نحمده على

بلائه أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور: كعباش رابح الذي تفضل بإشرافه

على هذه الرسالة، وأسهم بتوجيهاته ونصائحه القيمة، كما أتوجه بالشكر

والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إثراء هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر الأستاذ: يوسف جوادي.

الأخ: شليحي العمري.

طالب يمين وشعوة رمزي

فهرس المحتويات

مقدمة أ، ب

أولاً: الجانب النظري.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

- 1- الإشكالية..... ص 02
- 2- أهمية الموضوع و أسباب اختياره..... ص 04
- 4- أهداف الدراسة..... ص 05
- 5- فرضيات البحث..... ص 06
- 6- تحديد المفاهيم..... ص 07
- 7- الدراسات السابقة..... ص 10

الفصل الثاني: المداخل النظرية الكبرى.

- الاتجاه الكلاسيكي..... ص 16
- الاتجاه الحديث..... ص 20

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي.

- الاتصال التنظيمي..... ص 27
- أنواع الاتصال التنظيمي..... ص 28
- أهمية الاتصال التنظيمي..... ص 36
- صفات الاتصال الفعال..... ص 38
- مراحل العملية الاتصالية..... ص 39
- عوائق الاتصال التنظيمي..... ص 41
- التقارير الإدارية..... ص 44
- المراسلات الإدارية..... ص 47

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي.

- عوامل الأداء و طرق تحديده..... ص 51
- مكونات الأداء الوظيفي..... ص 52
- معايير قياس الأداء الوظيفي..... ص 52
- تقييم الأداء الوظيفي..... ص 53
- أهداف تقييم الأداء الوظيفي..... ص 55

-إدارة الأداء.....	ص56
- معدلات الأداء الوظيفي و القرارات الوظيفية.....	ص59
- طرق قياس الأداء.....	ص61
- أهداف إدارة الأداء.....	ص64
- مميزات إدارة الأداء.....	ص66
- سلسلة إدارة الأداء.....	ص66
- دورة إدارة الأداء.....	ص68
- محاور الأداء.....	ص69
- تحديات إدارة الأداء	ص73

الفصل الخامس: الإدارة البلدية في الجزائر.

-الإدارة الجزائرية النشأة و التطور.....	ص 76
-البلدية في الجزائر بين 1962-1967	ص86
- البلدية في الجزائر و نظيرتها الفرنسية و اليوغسلافية.....	ص87
- الوصاية.....	ص94
-الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.....	ص97
-السلوك السلبي لدى العامل الجزائري	ص98
-الإدارة البلدية في الجزائر	ص99

ثانيا: الجانب الميداني.

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولا: تحديد مجالات الدراسة.....	ص 103
1- المجال المكاني: الموقع.....	ص103
2- المجال الزمني.....	ص104
3-المجال البشري.....	ص105
4-منهج الدراسة	ص105
5- أدوات جمع البيانات	ص105
ثانيا: العينة وكيفية اختيارها.....	ص108
رابعا: أساليب التحليل.....	ص108
-فرضيات الدراسة.....	ص108

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات.

تفريغ البيانات والتعليق عليها.....	ص112
-النتائج العامة للدراسة	ص151
خاتمة.....	ص 158
قائمة المراجع	ص160
ملخص الدراسة.....	ص165
*الملاحق.	
- الاستثمار.	
- قانون الجماعات الإقليمية.	

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	الاتصال في المنظمة	27
02	الاتصال الأفقي	33
03	نموذج مراحل الاتصال	41
04	بيئة الأداء البشري	57
05	سلسلة إدارة الأداء	67
06	دورة إدارة الأداء	69
07	العلاقة بين الفاعلية و الأداء	72
08	مصفوفة الفاعلية و الكفاءة	73
09	الهيكل المركزية	78
10	الهيكل المحلية	79
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	112
12	توزيع الجنسين على المجتمع الأصلي	113
13	توزيع أفراد العينة حسب السن	114
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	115
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	116
16	نوعية التوظيف	117
17	كيفية الاتصال	118
18	كيفية اتصال الرئيس بالمرؤوسين	119
19	كيفية تلقي الأوامر	120
20	اللغة المستخدمة في الاتصال	121
21	مستوى اللغة	122
22	كيفية اتخاذ القرارات	123
23	وجود دور للعامل داخل التنظيم	124
24	مخلفات الإحساس بالتهميش	125

126	تأثير القرارات الأحادية	25
127	الاتصال الفعال داخل التنظيم	26
128	الاتصال غير الرسمي لأعضاء التنظيم	27
129	إمكانية تصديق ما ينقله الآخرون	28
130	مدى التحري من صدق المعلومة	29
131	تأثير الإشاعة على محيط العمل	30
132	مسببات الإشاعة	31
133	الخلاف مع الرئيس و نتائجه	32
134	وجود خلاف مع زملاء العمل	33
135	تأثير الوشاية على سير العمل	34
136	مخلفات الوشاية السلبية	35
137	عوامل الصراع التنظيمي	36
138	طبيعة الصراع التنظيمي	37
139	تأثير الاتصال غير الرسمي سلبا على الأداء الوظيفي	38
140	كيفية الاتصال بين المصالح	39
141	مدى إتقان استخدام الوسائط الاتصالية في التنظيم	40
142	مدى توفر المكاتب و المصالح على الهاتف	41
143	استخدامات الهاتف	42
144	دور الانترنت في التنظيم	43
145	تزويد المصالح بشبكة الإنترنت	44
146	اطلاع العمال على استخدامات الانترنت داخل التنظيم	45
147	اطلاع العمال على تقنية الفاكس الاميلي داخل التنظيم	46
148	مساهمة تكنولوجيا الاتصال في استيعاب المشكلات التنظيمية	47
149	ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة	48
150	مدى تأثير الوسائط التكنولوجية على انسياب المعلومة داخل التنظيم	49

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مستويات الأداء	58
02	مستويات الأداء	59
03	الأغراض الإدارية و التنمية لبرنامج تقييم الأداء	65
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	112
05	توزيع الجنسين على المجتمع الأصلي	113
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	114
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	115
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	116
09	نوعية التوظيف	117
10	كيفية الاتصال	118
11	كيفية اتصال الرئيس بالمرؤوسين	119
12	كيفية تلقي الأوامر	120
13	اللغة المستخدمة في الاتصال	121
14	مستوى اللغة	122
15	كيفية اتخاذ القرارات	123
16	وجود دور للعامل داخل التنظيم	124
17	مخلفات الإحساس بالتهميش	125
18	تأثير القرارات الأحادية	126
19	الاتصال الفعال داخل التنظيم	127
20	الاتصال غير الرسمي لأعضاء التنظيم	128
21	إمكانية تصديق ما ينقله الآخرون	129
22	مدى التحري من صدق المعلومة	130
23	تأثير الإشاعة على محيط العمل	131
24	مسببات الإشاعة	132

133	الخلاف مع الرئيس و نتائجه	25
134	وجود خلاف مع زملاء العمل	26
135	تأثير الوشاية على سير العمل	27
136	مخلفات الوشاية السلبية	28
137	عوامل الصراع التنظيمي	29
138	طبيعة الصراع التنظيمي	30
139	تأثير الاتصال غير الرسمي سلبا على الأداء الوظيفي	31
140	كيفية الاتصال بين المصالح	32
141	مدى إتقان استخدام الوسائط الاتصالية في التنظيم	33
142	مدى توفر المكاتب و المصالح على الهاتف	34
143	استخدامات الهاتف	35
144	دور الانترنت في التنظيم	36
145	تزويد المصالح بشبكة الإنترنت	37
146	اطلاع العمال على استخدامات الانترنت داخل التنظيم	38
147	اطلاع العمال على تقنية الفاكس الاميلي داخل التنظيم	39
148	مساهمة تكنولوجيا الاتصال في استيعاب المشكلات التنظيمية	40
149	ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة	41
150	مدى تأثير الوسائط التكنولوجية على انسياب المعلومة داخل التنظيم	42

مقدمة

إن التطور الذي عرفته البشرية وما توصلت إليه من ابتكارات و تقدم تكنولوجيا ناهيك عن الاستخدام الواسع للآلات و الوسائل التي أثرت تأثيرا بالغا على أداء العمال إلا أنها تبقى في ثبات لا تتغير مادامت قادرة على الإنتاج ،بينما نجد أن العامل عنصر متغير يزيد من مفعوله طبقا لما يوفر له من ظروف مادية و معنوية في العمل التي تساعد على بذل مزيد من الجهد و العطاء .وعليه فان هذا العنصر يحتاج من اجل مواصلة أدائه في العمل إلى أجر أو راتب مقابل ما يقدمه وما يبذله من جهد و تعب وقد يكون هذا الأخير كافيا لذلك ، تعتمد بعض المؤسسات على نظام آخر غير نظام الأجور ، وهو عبارة عن مبالغ مالية أو مكافئات أخرى تقدم للعامل كحوافز لتحسين الأداء و بالتالي زيادة مردوده في المؤسسة وهذا النوع يسمى الحافز المادي ، وتوجد هناك حوافز معنوية و التي ترفع من معنويات العامل ، و التي ترتبط بالحالة النفسية للعامل و تحسين الجو ظروف بالعمل.

وقد اخترنا في هذه الدراسة دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، حيث اخترنا ادارة البلدية كنموذج و قد قسمنا دراستنا هذه إلى الفصول التالية :

الفصل الأول : تناولنا فيه موضوع الدراسة وفيه الإشكالية ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : و تناولنا فيه الاتجاهات النظرية والتي تناولنا فيها الاتجاه الكلاسيكي و الاتجاه الحديث .

الفصل الثالث : الاتصال التنظيمي ، وفيه تطرقنا بنوع من التفصيل إلى أهمية الاتصال و أنواعه و أهدافه و أهميته ، شروط وضعه و متطلباته ، وكذلك كيفية جعل خطته تعمل بكفاءة ، و أخيرا الصعوبات التي تواجه تطبيقات الاتصال .

الفصل الرابع : فتطرقنا إلى أهمية الأداء ، محدداته ، أهم نظرياته ، أنواعه ، إعداد خطة لتقييم الأداء ، الإجراءات المترتبة عنه ، ثم عرضها اختبارات مماثلة في الأداء و التغلب على الأخطاء في تقييم الأداء و بعدها تقييم الأداء و إجراءاته ، ثم إدارة عملية تقويم الأداء.

الفصل الخامس : وتناولنا فيه الادارة البلدية في الجزائر من خلال اعطاء لمحة تاريخية عنها و مختلف مراحل التطور الذي مرت به ، وصولا الى السلوك المهني للموظف اليوم أما فيما يخص الجانب الميداني فقد كان فيه عرض لميدان الدراسة ، حيث أجريت الدراسة ببلديات عين أعبيد ، ابن باديس ، أولاد رحمون.

وقد استعملنا في الدراسة الميدانية المقابلة و اعتمدنا كثيرا في جمع البيانات على الاستمارة .وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أهمية موضوع الحوافز ، فهو يتطلب الكثير من الاعتناء و الاهتمام و المسؤولية حتى نصل إلى نتائج حسنة تفيد الإدارة الجزائرية .

و نسأل الله سبحانه و تعالى أن يعلمنا ما ينفعنا و أن ينفعنا بما علمنا .

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1- الإشكالية.

2- أسباب اختيار الموضوع.

أ- الأسباب الذاتية:

ب- الأسباب الموضوعية:

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المفاهيم.

6- ضبط الفرضيات.

7- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية :

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه، لا يمكنه العيش بمعزل عن الآخرين، فهو يعتمد عليه في جميع مجالات الحياة من التعايش الاجتماعي إلى المشاركة الوجدانية، حيث أصبح الاتصال أساس حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء.

كذلك هو الحال بالنسبة لجماعات العمل، أين أصبح الاتصال يمثل أهم الدعامات التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين أعضاء التنظيم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالتعاون بينهم أساسه جود قنوات اتصال فعالة تجنبهم الصراع من خلال نقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة. فتتجلى أهمية الاتصال الفعال من خلال ارتفاع مستوى الأداء وظهور الإبداع وتجاوز الأزمات واتحاد العاملين والموظفين من أجل تحقيق أهداف التنظيم واستمراره.

فالهيكل التنظيمي يعتمد بصفة أساسية على الإتصال بجميع أنواعه من:

اتصال عمودي نازل والمتمثل في اللوائح والتعليمات التنظيمية والأوامر الموجهة للموظفين والعاملين لإنجاز المهام المطلوبة، وهناك اتصال من نوع آخر وهو **الاتصال الأفقي** ويكون بين الموظفين من نفس الدرجة فيكون بين المدراء ورؤساء المصالح، كذلك نجده عند الطبقة المروسة أو العاملة ويكون بين العمال في وحدات لإنتاج أو الموظفين التنفيذيين في الميدان وشبابيك الإدارة.

من جهة أخرى يوجد **الاتصال الصاعد** والذي من خلاله يرفع الموظفون و العمال المهنيون انشغالاتهم وتقاريرهم واقتراحاتهم للرؤساء.

فالمدير أو رئيس المصلحة عند إصداره لائحة عمل أو تعليمية تنظيمية للتنفيذ، عليه اختيار قناة الاتصال المناسبة و اللغة الأنسب لرسالته والوقت الأفضل لإرسال هذه اللائحة أو التعليمية . فالقناة واللغة والوقت المناسب تعد أهم شروط الاتصال الفعال والناجح، فالفعالية الاتصالية تحدد الأداء الوظيفي و بالتالي يحقق التنظيم أهدافه.

أما إذا كان الاتصال غير فعال فالمعلومة واللائحة تصبح غير مفهومة وربما تنفذ بطريقة خاطئة أو ناقصة ولا تحقق النتائج المرجوة وتصبح الإدارة أو التنظيم في نظر الجمهور بيروقراطية -

بالمعنى السلبي للكلمة - ما يجعل التنظيم عرضة للصراع السلبي ويزعزع استقراره ويبعده عن تحقيق الهدف.

بالمقابل على الرئيس أو المدير أن يفتح قناة الاتصال الصاعد ويتسمع لانشغالات مرؤوسيه والتكفل بها، فالدراسات الحديثة أثبتت أن للجانب النفسي للموظف الأهمية الكبيرة في الرفع من أدائه و روحه المعنوية والاهتمام بانشغالاته والتركيز على الجانب الإنساني فيه. كلها عوامل من شأنها أن تزيد من شعوره بانتمائه للتنظيم وحرصه على تحقيق أهدافه من خلال زيادة الأداء الوظيفي.

فإدارة الأعمال الحديثة تركز على الجانب النفسي للموظفين والعمال، وأصبحت تجتمع بهم دوريا للأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم في عملية التخطيط فيحس هذا الأخير - الموظف والعامل - أنه جزء من التنظيم حتى أن هذه الأخيرة أصبحت تعتمد الاتصال غير الرسمي في بعض الأحيان لفعالية وسرعته.

فالاتصال الفعال " يمثل أحد مفاتيح بالنسبة للمنظمات المختلفة إذ يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابا على أدائهم، وبالتالي على أداء المنظمات التي يعملون فيها. " (1)

فالإدارة الجزائرية تتميز بالركود وسوء الأداء ورداءة الخدمة المقدمة، وطول الوقت في التنفيذ ورفض النتائج المتوصل إليها، وتذمر الجمهور منها لعدم فاعليتها ووصفها بالإدارة البيروقراطية هذا على المستوى المحلي، كذلك الحال على المستوى الدولي، فرغم كل الإصلاحات الاقتصادية وسعي الدولة لجلب الاستثمار الخارجي، ومحاولة تجديد السياسات الاقتصادية الخارجية، فلا فتح باب الاستثمار، ولا محاولة جلب رأس المال الأجنبي، ولا التنازلات والتسهيلات المقدمة من طرف الدولة حتى في الضرائب والعقار الصناعي نجحت في جلب الاستثمار، وحتى بعض المشاريع التي شرع في إنجازها باءت بالفشل، فمعظم المستثمرين يوجهون أصابع الاتهام للإدارة الجزائرية، والتي توصف في أغلب الأحيان بالبيروقراطية بالمعنى السلبي، حتى أن الدولة لجأت لإنشاء التجمعات الادارية لكن دون جدوى.

فالإدارة أو التنظيم في الجزائر يعاني من سوء التسيير و في بعض الأحيان، الشلل ودليل ذلك لجوء الدولة لخصوصية المؤسسات العمومية.

(1) د- صباح حميد علي، د. غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع 2007، ص 11.

ومرد كل هذا إلى سوء التسيير وأهم عوامل هذا التسيير الفاشل غياب العملية الاتصالية الفعالة، وهناك نوع واحد من الاتصال السائد داخل الإدارات الجزائرية وهو الاتصال العمودي، وفقط أي أن المدير يكتفي بإصدار الأوامر لمرؤوسيه مع غلبة طابع الإجبارية في التنفيذ وعدم المناقشة أو حتى الاعتراض والانفرادية في اتخاذ القرارات، والتمسك بالرأي الفردي، والالتزام بالهيرارشية التنظيمية الصلبة، في حين نلاحظ الغياب الشبه كلي للاتصال الصاعد ومعاملة المرؤوسين على أساس آلة تنفذ الأوامر، وإن حدث العكس تكون العقوبة أو الاقصاء هذا ما ينتج عنه تقاعس في الاداء و جمود العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و يسيطر منطق العبد والسيد داخل الإدارة، ما ينتج عنه سلبيات كثيرة منها رفض العمل، والإضرابات العمالية، ويظهر الصراع السلبي داخل التنظيم وتخفض الروح المعنوية عند الموظف والعامل وتحل محلها الروح القتالية ضد الإدارة أو المدير وينظر له نظرة الديكتاتور الذي يجب التخلص منه، وتنعكس نتائج الصراع سلبا على الجمهور المتردد على الإدارة في إطار الخدمة العمومية.

وأفضل مثال يجسد هذا التعفن الإداري نجد الصراع بين الجمهور والبلدية وحالة التذمر السائدة.

فوضع البلديات في الجزائر ليس بأفضل من التنظيمات الإدارية الأخرى، فهذه الأخيرة تعيش حالة انسداد، وتدني الخدمة العمومية وذلك بسبب ضعف الأداء والذي تتحكم فيه العديد من العوامل أهمها ضعف الاتصال داخل التنظيم وغياب المعلومة، واتساع الهوة بين درجات السلم التنظيمي، فتضيع فعالية الاتصال امام هذا التباعد والتنافر بين أعضاء التنظيم الإداري البلدي.

فالأداء الوظيفي في البلديات تميزه الرداء والانخفاض، وعدم الرضا و موت الضمير المهني، وغياب الإحساس بالمسؤولية، وأمام هذه الوضعية نطرح تساؤلنا الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال على الأداء الوظيفي ؟

و تندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

- هل يرتفع الأداء الوظيفي في البلدية إذا كان هناك اتصال فعال ؟

- هل الإتصال الفعال وحده يحل أزمة الإدارة البلدية ؟

- ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين على الأداء ؟

- ما مدى اعتماد المسؤولين على الاتصال الصاعد ؟

2- أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

يعتبر الاتصال عصب الإدارة حيث تمكن أهمية الاتصال بالنسبة لهذا الجهاز الخدماتي في نقل المعلومات والتعليمات الأوامر التنفيذية عبر الهيرارشية الإدارية وعلى ضوء هذه التعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين يكون الأداء الوظيفي فكلما نقلت المعلومات واللوائح بصفة دقيقة وسريعة، عبر قناة اتصال مناسبة كلما كان الأداء أفضل.

فالالاتصال داخل الإدارة وثيق الصلة بالأداء الوظيفي فالالاتصال الناجح سواء كان صاعدا أو نازلا يؤثر وبشكل جلي على الإدارة ويتجسد ذلك من خلال تماسك الجهاز الإداري وقدرته على التخطيط ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة وقدرته على المنافسة والاستمرار.

بالاتصال يبلغ الموظف بما هو مطلوب منه وكلما كانت الرسالة ناجحة أدى ذلك إلى التنفيذ الجيد. وبالمقابل كلما انفتحت قنوات اتصال الصاعد زاد إطلاع الرئيس على انشغالات المرؤوسين وحاول التكلف بها قصد تحسين أداء موظفيه.

وهنا تكمن أهمية العملية الاتصالية سواء الصاعد أو النازل فهي روح الإدارة وأداة التواصل ونقل المعلومات وقناة تبليغ الانشغالات والاقتراحات، فالالاتصال الناجح يقضي على العزلة الإدارية والأخطاء التنفيذية ويسرع من وتيرة تقديم الخدمات للمواطن وتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها ويكون رضا الجمهور على الإدارة وتحسين صورتها.

إضافة إلى هذه الأهمية التي يكتسبها موضوع دراستنا هناك أسباب يمكن سردها منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

فالاهتمام الشخصي للطالب بهذا الموضوع كونه موظف حفزه ودفع به لدراسة هذا الموضوع بحكم الوظيفة والاختصاص، وما يلاحظ اليوم على الإدارة الجزائرية التي يغلب طابع الانطوائية والتكتم وهشاشة جهازها الاتصالي ما يؤدي إلى النقل السيئ إن لم نقل الخاطئ للمعلومات والمراسيم، ما ينجر عنه من سوء الأداء الوظيفي أو رداءة الاستجابة والتماطل في أداء الخدمة، وهذا ما يعرف عند جمهور العامة بالببيروقراطية هذا من جهة ومن جهة أخرى أصبح ينظر للمسؤول على أنه ديكتاتور.

كما أن هذا العمل المتواضع يهدف إلى الزيادة في تراكم التراث العلمي ومحاولة تسليط الضوء على جزء من هذا الموضوع الشاسع بهدف زيادة التخصص من خلال تقسيم الموضوع والتركيز على جزء من أجزائه.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الاتصال داخل الإدارة الجزائرية وتشريحه بتبيان مواطن الخلل في العملية الاتصالية وتكوين منظومة اتصالية فعالة تتعكس نتائجها بالإيجاب على أداء الوظيفي وزيادة المردودية العمومية وذلك من خلال:

- محاولة وضع إستراتيجية اتصالية جديدة تتماشى و واقع الإدارية الجزائرية.
- محاولة النزول من المستوى النظري إلى المستوى الميداني ومعرفة مدى أخذ الإدارة الجزائرية بما توصلت له آخر الأبحاث في ميادين رفع الأداء.
- تقييم نظام التحفيزات المادية والمعنوية بصفة أكبر.
- محاولة خلق ليونة في العملية الاتصالية وإقحام الاتصال الغير الرسمي في بعض الأحيان لفاعلية الكبيرة.
- محاولة تفعيل الاتصال الصاعد وتشجيع الرؤساء على الأخذ بالنصائح المقدمة من طرف الموظفين والاستعانة بها في عملية التخطيط.
- تهدف كذلك الدراسة إلى ترشيح الوضع الإداري والوقوف على أسباب قلة المردودية وسوء الأداء وسخط الجمهور على الإدارة.
- اقتراح مخطط اتصالي ناجح وفعال يرتفع في ضوئه الأداء الوظيفي وتحسين صورة الإدارة عند الجمهور.
- كما تهدف كذلك من خلال هذه الدراسة إلى حث الرئيس أو المدير على النزول إلى مرؤوسيه والأخذ بانشغالاتهم والتكفل بها لرفع روحهم المعنوية وزيادة الأداء.
- تقديم هذا العمل كمرجع للطلبة للاستفادة منه.

4- فرضيات البحث :

تعتبر الفرضية هي الموجه والمرشد للباحث لأنها إجابة قبلية أو تكهن بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية وعلى ضوءها يتم اختبار صحة أو رفض الإجابات المقترحة أو المتوقعة بالفرضية إذن مشروع قانون يحكم الظاهرة المدروسة وبطبيعة الحال ستكون لنا فرضية.

1- رئيسية:

انخفاض الأداء الوظيفي بسبب عدم فعالية الاتصال في الإدارة.

2-فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى :

- اعتماد إدارة البلدية على الاتصال النازل وحده يؤثر على أداء المرؤوسين داخل التنظيم الإداري البلدي

الفرضية الفرعية الثانية

- الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم.

الفرضية الفرعية الثالثة

- عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حركية انسياب المعلومات داخل التنظيم

5- تحديد مصطلحات البحث :

تعد عملية الاتصال في المنظمة أساسية، فيمكن اعتبارها مفتاح للإدارة الفعالة لأن الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه يمكن القول أن الاتصال يعتبر بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) للمنظمة.

تعريف الاتصال التنظيمي: ويعرف محمد ناجي الجوهر الاتصال التنظيمي: " نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل الى بناء معان كثيرة تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي " (1).

(1) محمد ناجي لجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإساءات العربية، 2000، ص 18.

وتعرفه منال طلعت محمود بأنه: " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أنه أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري " (2).

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه يعني " انتقال المعلومات والأداء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك الأفراد " (1).

ومنه وفي الإدارة الحديثة التي تقوم على أساس فرق العمل المتعددة أصبح الاتصال أهمية متعاظمة حيث اتسعت شبكة الاتصالات، فالموظف الواحد قد ينتمي لعدة فرق أو مجموعات عمل في وقت واحد. من ناحية أخرى فإن القصور في الاتصال بعملاء أو جمهور المنظمة يمكن أن يؤثر سلباً في عدة نواح من تدني صورة المنظمة في أذهان عملائها، أو انخفاض في مبيعاتها وأرباحها.

وعليه فالإتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين بيئتها وفق إستراتيجية سليمة تضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال السهر على رفع الأداء الوظيفي لأعضاء التنظيم.

مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية و لهذا سوف نحاول إعطاء تعاريف لغوية اصطلاحية توضح هذا المفهوم :

1-المفهوم اللغوي : أدى الشيء : أوصله أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه ، و هو الإيصال و القضاء و الإتيان . (2)

و يقال أدى الشيء أي قام به .

2-المفهوم الاصطلاحي : هناك العديد من التعاريف حول الأداء نذكر منها ما يلي :

(2) د. صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 65.
(1) د. صالح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، 307.
(2) المنجد في اللغة و الاعلام ، مرجع سابق ، ص 6.

الأداء : هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .⁽³⁾

-تعريف صلاح عبد الباقي : تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء الموظفين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .¹

- و يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁽²⁾

إجرائيا :

من خلال جملة التعاريف هذه نخلص إلى أنه هو ذلك النشاط المبذول من طرف الفرد سواء كان فكريا أو عضليا من أجل إكمال الوظيفة المسندة إليه .

7- الدراسات السابقة :

1-دراسة التنظيم لبرنارد شستر 1938 :

بنارد شستر : هو عالم أمريكي ولد سنة 1886 ، التحق بشركة التيليفونيات (نيوجرسي بيل) حيث أصبح عام 1920 نائب لرئيس الشركة ، أصدر كتابه المشهور بعنوان " وظائف الإدارة العليا " أكد فيه على أهمية الجوانب الاجتماعية لأي بناء تنظيمي إداري ، واعتبر المنظمة نظام اجتماعي يتطلب نجاحه القيام بالمهام المسندة إليه بدرجة عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين ، و ليس استخدام القائد الإداري في إصدار الأوامر و التعليمات و فرض العقوبات ، وقد أشار إلى أن العوامل الاقتصادية دور ثانوي في

⁽³⁾ أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية مصر 1984 ، ص 166.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية مصر 2002 ، ص 293 .

⁽²⁾ صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية مصر ، ص 175 .

العملية ، كما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات و مناقشة أهداف المنظمة و فسخ المجال لهم بالتعبير عن حاجاتهم و رغباتهم الاجتماعية . نظرا لأهمية السلوك الفردي و مدى تأثيره في أي تنظيم ، وقد توصل برنارد شستر إلى نتيجة حتمية هي أنه يجب على المديرين و الرؤساء و القادة إيجاد السبل المتاحة لحث الفرد على التعاون⁽¹⁾

محمد علي محمد و دراسة التكامل و الاستقرار داخل التنظيم الصناعي 1961 :

قام الدكتور بإجراء بحث حول هذا الموضوع في شركة النصر للمنتجات في مصر ، حيث قام بمقارنة فترتين مختلفتين من تاريخ الشركة ، الأولى كانت عام 1960 إلى 1961 حينها كانت الشركة تحتوي على هيئة تضم بعض أصحاب المال و عدد من الموظفين الإداريين ، وكانت علاقة العمال بالتنظيم محكومة بمجموعة لوائح داخلية تصدرها إدارة التنظيم ، و الفترة الثانية من عام 1961 إلى 1972 حيث حاول كشف معرفة مدى التكامل بين العمال و الاستقرار في العمل عن طريق انتهاجه لثلاث إجراءات أساسية :

- تصور العمال لغرض التقدم الوظيفي و المعوقات التي تنشأ أمامهم في هذا المجال .
- التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في هذا التنظيم يشكل لهم مستقبلا مهنيا .
- يتمثل في اكتشاف ارتباط العمال بالتنظيم ، حيث طلب منهم أن يقارنوا بين استمرارهم و بقائهم في العمل و أنهم يفضلون مغادرة التنظيم و الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر و تساوي الظروف⁽²⁾

ومن النتائج المحصل عليها من خلال هذه الإجراءات بالنسب المئوية :

⁽¹⁾ علي الشرقاوي : إدارة الأعمال و الوظائف ، دار النهضة العربية ، ص 16.
⁽²⁾ معمر داود : الحوافز المادية و علاقتها باتجاهات العامل نحو عمله ، رسالة ماجستير لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي 1983-1984 ، ص 150 .

- 1- 71.1% في الإجراء الأول : قالوا أن عضويتهم لا تسمح لهم بالتنقل المهني الصاعد ، 23.7 % هي النسبة الذين أقرروا أن أمامهم فرص تحقيق تقدم وظيفي .
- 2- أما في الإجراء الثاني : 51.1% من العمال لا يرغبون في تغيير عملهم الحالي مقابل 49.9% يرغبون في تغيير عملهم .

الفصل الثاني

المداخل النظرية الكبرى

1- الاتجاه الكلاسيكي.

2-الاتجاه الحديث.

تمهيد :

أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر إحدى الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية ، و عليه فإن نجاعة هذه المؤسسة تتوقف على مدى توفير كل من الظروف المادية و المعنوية للعاملين حتى يتسنى لهم تحقيق الأهداف المرسومة و رفع الكفاءة الإنتاجية .

و يؤمن رجال الإدارة أن الحوافز خير مشجع لحث العمال على إنجاز عملهم بإتقان مما ينجم عنه زيادة في الإنتاج أو المبيعات ، كما يرون أيضا أن الحوافز تساعد على الابتكار و المبادرة بتقديم المقترحات و التوصيات التي تعود على المؤسسة بالنفع الكبير ، و من هنا نستطيع القول أن الحوافز لها أهداف اجتماعية و أخرى اقتصادية ترتبط كل منها بالأخرى ارتباط وثيقا .

و قد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بتطبيقاتها المختلفة للعلوم السلوكية في دراسة الدافعية أو التحفيز على العمل داخل المؤسسة ، فمن المهام الأساسية لأي مؤسسة هو دفع العمال و تحفيزهم على القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه .

ولا يمكن للحوافز أن تصيب هدفها إلا بتهيئة الجو الاجتماعي و الثقافي و التنظيمي المناسب للعاملين بالمؤسسة ، وذلك لتوطيد العلاقة الاجتماعية و الإنسانية بينهم و من ثم يمكنهم التفرغ للعمل من أجل تحقيق أهداف المشروع أو من أجل رفع معدلات الإنتاج أو حجم المبيعات أو تحسينها من خلال تحقيق الأهداف الشخصية .

وقد كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الحوافز ، حيث استقطب اهتمام الباحثين المختصين من خلال الدراسات الأكاديمية التي تهتم بمختلف حاجيات الأفراد ، ووضعوا نظما للحوافز كفيلة بإشباع تلك الحاجيات ضمانا لرضا العاملين و تحسين المردودية من جهة أخرى .

الاتجاهات النظرية :

1- الاتجاه الكلاسيكي:

أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856 – 1915) F.TAYLOR :

يرى أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى النمطي المطلوب لابد من اختيار أفضل الوسائل و الأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل مزيد من الجهد و بالتالي زيادة الأداء في الإنتاجية ، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى و هكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يقدم و يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما العامل منخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه الى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من التنظيم ، لذلك قام " تايلور " بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله ، و ذلك بتحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة و غير الضرورية ، ثم قام بتقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا ، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة و أسرعها في أداء العمل فتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته باسم " دراسة الحركة و الزمن " (1).

و تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق مزايا مادية ، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يحب تحمل المسؤولية ، و يفضل أن يتبع التعليمات الواضحة ، ولا ترى النظرية تناقضا بين أهداف و مصالح الأفراد الشخصية و أهداف مصالحها المشتركة ، وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال و التي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال .

و تتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل " تايلور " من زاوية الدافعية بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية ، و بالتحديد فإن العامل يتم تحضيره للعمل بمزيد من المال.

(1) باسل محمد علي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي ، ط1 ، دار الثقافة و التوزيع ، عمان 2004 ، ص 200 .

و يقوم منهج " تايلور " على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل هي :

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل .
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة تستغني الإدارة عنهم و يصبحون عاطلين عن العمل .
- للعمال ميل طبيعي بأقل من طاقاتهم .
- مسؤولية الإدارة تتمثل في توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم .⁽¹⁾

ب- نظرية النموذج البيروقراطي ماكس فيبر (1864 – 1920) :

يعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه العالم الألماني الاجتماعي " ماكسيميليان كارل ايميل فيبر " أول نموذج متكامل للمنظمات ، كما أنه يشكل البداية لنظرية التنظيم العلمية حيث ترى هذه النظرية أن التنظيم قائم على السلطة القانونية أو العقلانية تحدها عدة مبادئ كما تقوم على أساس فكرة التخصص و تقييم العمل و توزيع السلطة بين المؤهلين ، و يرى " ماكس فيبر " أن تقييم الأعمال و تحديد القواعد و المعايير و ذلك لتطبيقها على الحالات التي تصلح لها و توزيع الواجبات حسب المؤهلات و قصد من عملية الترشيح كذلك أن الموظف سينهي مهمته و واجباته و مسؤوليته و يحترمها ، أضف إلى ذلك من سلطة عليا مع تمتعه بالتدرج الوظيفي .⁽²⁾

ترى هذه النظرية أن الوظيفة العمومية مقصود منها أولا و أخيرا هو الخدمة و المصلحة العامة مع الابتعاد بشكل كلي عن إمكانية تحقيق المصلحة الذاتية ، وقد لاحظ " ماكس فيبر " أن البيروقراطية كنظام مازال يتمتع بالدقة و السرعة و المعرفة و الاستمرارية و الوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوة و السيطرة القانونية ، وهنا يشير بأن الرئيس يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة و القواعد و الإجراءات و التعليمات ، و هذا الجهاز عند فيبر هو البيروقراطية حيث أن المبادئ التي جاء بها ليست إلا خلاصة لنظريته

(1) السيد حسني : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة 1994 ، ص 139 .

(2) بلقاسم سلاطينية : التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ط2 2008 ، ص 102 .

الأساسية في معنى و مفهوم السلطة التي أوصلته إلى اشتقاق عدد من المفاهيم و المبادئ الإدارية ، و تركز نظريته على شرعية السلطة و خاصة على السلطة الرشيدة التي هي موضوع نظريته التي ركز عليها بأنها السلطة المعطاة إلى القواعد و الإجراءات التي يتخذ الموظف شرعيته منها أي بحكم المكتب و الذي دعاه إلى الإتيان بالنموذج المثالي أو البيروقراطي باحثاً عن الموضوعية و الدقة و الانضباط و الرشد للخدمات الحكومية .⁽¹⁾

يمكن تلخيص مبادئ البيروقراطية لماكس فيبر في:

- القواعد و التعليمات و الإجراءات هي التي تحدد التخصص .
- النشاطات هي واجبات سامية منظمة و موزعة على الأفراد .
- السلطة الرشيدة يتم توزيعها على أصحاب الواجبات .
- إعداد و حفظ المستندات و أساليب العمل الرشيدة يقوم بها أصحاب الخبرة .
- السلطة تتطلب هرمية التنظيم من الأعلى إلى الأسفل .
- المعرفة و المهارات ضرورة حتمية لتحديد الرشد .

ج- نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) 1924 :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية .

صاحب هذه النظرية هو " إلتون مايو " حيث أكد في كتابه " المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية " بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من الحاجة الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة ، و هكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد الروح المعنوية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية و دور الجماعة في تشكيل سلوك الفرد و ضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة و المعايير التي تحكمها .⁽²⁾

(1) صلاح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة 2006 ، ص 16 .

(2) ثابت عبد الرحمن ادريسي ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دار الجامعة الإسكندرية 2003 ، ص 264 .

حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معينة حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل و طموح و لا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية و الآمال بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية و أكثر الاختبارات و الدراسات التي قام بها " إلتون مايو " و زملائه في مصنع النسيج بفيلا دلفيا التي عرفت بتجارب هاوثورن " الشهيرة ، حيث كانت مصانع هاوثورن تعاني من ظاهرة خطيرة و هي تقييد العمال لإنتاجهم و عند بحث العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية مثل التهوية ، الإضاءة ، الأجور ، فترات الراحة ، لاحظ أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها و كانت تلجأ بين الحين و الآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل ، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها ، و هذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة للمهندسين و خبراء الزمن و الحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد و أهميتها في أسلوب عمله .

كما توصلت هذه الأبحاث و الدراسات إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدها و هي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة و يطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غير الرسمية ، و تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد و التشريعات الصارمة من قبل الإدارة .⁽¹⁾

و عليه يمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية فيما يلي :

- ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد .
- تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية و العمودية .
- الفرد إنسان له جانبه النفسي و الاجتماعي .

(1) السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف القاهرة 1975 ، ص 55 .

- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور و غيرها من العوامل المادية و لكن بزيادة الاهتمام و الاعتراف و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة .⁽¹⁾
- تؤكد هذه النظرية على أن الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في الدافعية و الروح المعنوية المؤدية إلى رفع الإنتاجية .

2- الاتجاه الحديث :

أ- نظرية رأس المال البشري :

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث " شولتز " أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية التي اهتمت بأهمية العنصر البشري و تحديد ماهية رأس المال البشري و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد ، وقد حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل فسعى الى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال للاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية و هي رأس المال البشري ، فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية .

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه فمن وجه نظره فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية ، وقد بنا مفهومه على رأس المال المادي و منه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي و قد بنى مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض رئيسية هي :

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال المتراكم .

(1) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسر الأردن 2000 ، ص 66 .

➤ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

➤ يمكن أن تحقق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي و قد بنى " شولتز " مفاهيمه بناءا على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية ، و يشير أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضيات ، إلا أن هناك الكثير من المؤشرات تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني (المخرجات) بالزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات) ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية .

ب-نظرية الحاجات لماسلو :

تتمثل الحاجة في شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء ما ، و يوافق هذا الشعور عادة إحساس بالتوتر و الحرمان و عدم الرضا ، و هذا ما يدفع الإنسان إلى القيام بالجهد المطلوب منه لتلبية هذه الحاجات ، فالحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك و كل إنسان له عدد من الحاجات ، و هذه الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجات الأقوى و الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك ، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين ، و الحاجة المشبعة تنخفض في حدتها ، و غالبا ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه .

كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة في تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن .⁽¹⁾

و يفرق ماسلو بين خمسة أنواع من الحاجات البشرية المتدرجة على هيئة هرم سلمي و هي حاجات عضوية أولية (الحفاظ البقاء) حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير و الاحترام ، حاجات تحقيق الذات .⁽²⁾

حاجات تحقيق الذات
قوة الانجاز ما يرى أنه جدير بت
حاجات التقدير و الاحترام : لقب ، مركز ، ترقية
حاجات اجتماعية ، صداقة ، انتماء
حاجات الأمن
حاجات عضوية أولية

➤ حاجات عضوية أولية (فيزيولوجية) :

و هي الحاجات الأساسية للفرد ، و تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفيزيولوجي ، و تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في حياته ، و هي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور .⁽³⁾

(1) ميد الهواري : الادارة الاصول و الاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1976 ، ص 305.304 .
(2) رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف التقنيات ، وظائف الميس و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزء 2 سنة 1995 ، ص 183 .
(3) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة السعودية 1995 ، ص 147 .

➤ حاجات الأمن :

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمن ما يلي :

الحماية من المخاطر المادية ، المخاطر الصحية ، الحماية من التدهور الاقتصادي ، تجنب المخاطر غير المتوقعة ، بالإضافة إلى حاجات أخرى مثل : السلامة من التهديد و الاعتداء ، الحماية من العجز ...

➤ الحاجات الاجتماعية :

كالصداقة و الانتماء و الاتصال ، فإذا حقق الإنسان الحاجات الاجتماعية يأتي دور الحاجة إلى التقدير و الاحترام .

➤ حاجات التقدير و الاحترام :

و نعني بهذه الحاجات بأن الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته و مواهبه و كفاءته ، أي ما يرى أنه جدير به .⁽¹⁾

المغزى المستفاد منه :

يستند نموذج ماسلو أي سلم الحاجات إلى اعتبارين أساسيين هما :

- الحاجات البشرية متدرجة حسب ترتيبها على السلم المشار إليه أعلاه ، فكلما أشبعت فئة منها برزت الفئة التي تعلوها مرتبة على السلم .
- الحاجات المشبعة تفقد مفعولها كحافز السلوك ، بمعنى أنه لا يمكن التأثير على سلوك الإنسان إلا من خلال حاجات غير مشبعة .

و يلاحظ أن نموذج ماسلو مصمم على أساس إنسان طبيعي غير مريض نفسيا ، و يعيش في بلد متقدم ، بحيث تكون لديه فرصة معقولة للوصول إلى الحاجات الأعلى على السلم .

ج- نظرية (X) و (Y) ماك غريغور :

⁽¹⁾ محمد رفيق الطيب ، مرجع سابق ، ص 183 .

في سنة 1960 أوضح " ماك غريغور " أن سلوك المديرين مع المرؤوسين لحنهم على العمل يتحدد وفقا للتصور الذي يؤمن به المسير على طبيعة المرؤوسين ، و قد وصف ماك غريغور النظرية X بالنظرية التقليدية للتسوية و الضبط و هي تنص على :

- أن الأفراد لهم كراهية متأصلة للعمل و يحاولون الابتعاد عنه كلما أمكنهم ذلك .
- يفضل الأفراد أن يوجهوا من طرف الغير و يتهربون من المسؤولية لأن الإنسان بطبيعته ذو طموح قليل نسبيا ، أي أن الأفراد يفتقدون إلى الدافع للعمل .
- كراهية العمل تحتم على المسير أن يسلك في حقهم سلوكا تسلطيا بيروقراطيا يقوم على الصرامة و سياسة " العصا و الجزرة " ، و في هذا النموذج الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم ولا عن مهاراتهم التي يمتلكونها ، وقد وصف في نظريته (Y) مبادئ قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظريته (X) و هي :

- بذل جهد جسماني و عقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب و الراحة.
- العمال لهم تصرف طبيعي وهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة و العمل و الالتفاف حول الأهداف التي التزموا بها .⁽¹⁾

قدرات الأفراد غير مستغلة إذ أنهم يبحثون عن الظروف الملائمة لاستغلال طاقاتهم الاستغلال الأمثل ، كما يجب تفويض السلطة أكثر من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية ومنهم فرصة الانجاز و الإبداع و تحمل المسؤولية . إذن فنظرية "Y" تسعى وعلى عكس نظرية "X" إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و حاجات تحقيق الذات .

(1) كامل بربر : إدارة المواد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجامعة اللبنانية و.ط ، ص 105-106 .

خلاصة :

لقد اهتم أصحاب النظريات بالتنظيم كما تشير جل هذه النظريات الى أهمية الحوافز و التركيز عليها من خلال دفع الفرد للعمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد اختلفت في تحديدها كل حسب منظوره و تطورت بتطور هذه النظريات إن كل نظرية من هذه النظريات تعالج كل واحدة منها مجموعة أو أكثر من المتغيرات أو الربط فيما بينها ، فهناك من ركز على الحوافز المادية لما لها من تأثيرات على أداء العمال ، و هناك أيضا من ركز على الحوافز المعنوية باعتبارها تهتم بالجانب النفسي و الاجتماعي للعامل .

مهما اختلفت النظريات التي تطرقت إلى تفسير سلوك الإنسان الظاهر أو الباطن إلا أنها جميعا حاولت أن تعمل على استغلال أقصى ما يمكن من طاقة الفرد و ربما يكون الاختلاف البسيط بين النظريات هو اختلاف نوعي لا يؤثر في جوهر عملية التحفيز ، أي أن هناك نظريات أبرزت دور الحوافز المادية و أخرى أكدت على الحوافز المعنوية .

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي.
- 2- أنواع الاتصال التنظيمي.
- 3- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 4- صفات الاتصال الفعال.
- 5- مراحل العملية الاتصالية.
- 6- عوائق الاتصال التنظيمي.
- 7- أدوات الاتصال وتقنياته.
- 8- المراسلات الإدارية.

تمهيد :

لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الأفراد و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة اليومية ، و لهذه الفروق تأثيراتها على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل و جودة أدائه و أخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ، و نظرا لتأثير الاتصال على أداء العمال لابد من التعرف على طريقة تصرفاتهم أثناء عملهم و دراسة سلوكياتهم ، إذ يحتاج الفرد في تقدمه في عمله و مواصلته و زيادة إنتاجه إلى حوافز العمل بهدف تحفيز العمال و دفعهم إلى زيادة الإنتاجية و رفع أدائهم مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة و رفع روح المبادرة و بذل أفضل الجهود و القدرات و المهارات في العمل .

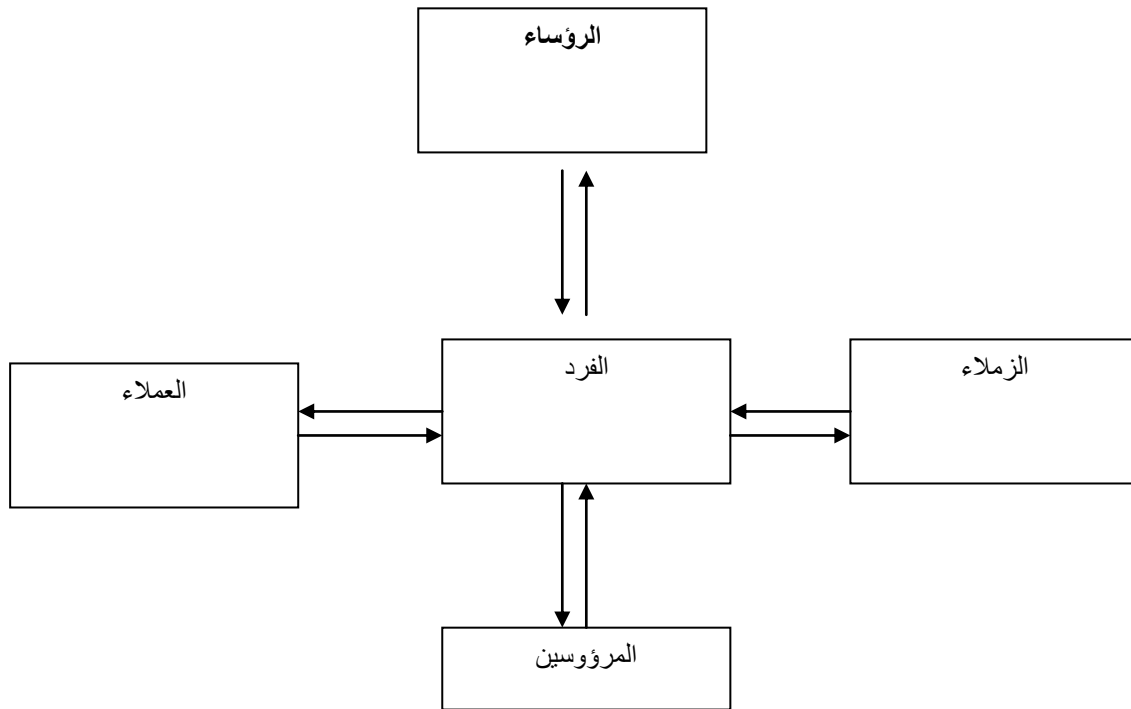
تعد عملية الاتصال في المنظمة أساسية، فيمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة، لأن الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه يمكن القول أن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

" هو ذلك الاتصال المتواجد بالمؤسسة و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الافراد ن،بمعنى التأثير على دافعية الافراد ، و التماسك الاجتماعي للمؤسسة ،و تعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالمجلات الداخلية و لوائح الاعلان" (1)

و يعرفه محمد حديدة بانه " وسيلة عمل و تسيير لمشروع يطبق على المنتجين ، وهو نشاط معقد مرتبط بمسألة سير الموارد البشرية " (2)

الشكل رقم (01) الاتصال في المنظمة.



المصدر صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 305.

(1) muchelle .a (2001) les sciences de l'information et de la communication edition hachette paris p 49

(2) bouhdida mohamed dictionnaire des finances des affaires de management edition casba alger p 36 .

2- أنواع الاتصال التنظيمي:

إن المنظمة هي ذلك الكل المركب من العلاقات الوظيفية والعمليات الاتصالية التي توجد بين أعضائها، والتي يتبادلون فيها عمليات الإرسال والاستقبال للمعلومات والتعليمات والأوامر والمطالب عبر مختلف المستويات حسب الهيكل التنظيمي، الذي بدوره يحدد مراكز توزيع السلطة واتخاذ القرارات قصد التنسيق والتكامل في الوظائف وتحقيق كل الأهداف. هي العمليات هي التي تحدد هيكلًا للعمليات الاتصالية داخل المنظمة.

ويعد التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات هو أساس تشكلها والذي يعتمد على الاتصال كأداة لنقل المعلومات والوقائع وتأخذ عملية الاتصال داخل أي منظمة أشكالًا وأنماطًا مختلفة تتبعها أثناء إرسال واستقبال الرسائل الاتصالية، وترتبط حركة الاتصال بشكل النمط الذي تتدفق وفقه عملية الاتصال فنجد شكلين من الاتصالات وهما كالآتي:

أ- الاتصالات الرسمية:

- يعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها. ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة للهيكل" (1).

ومن هنا يتضح أن الاتصال الرسمي ينفي التلقائية والعفوية ويعزز التسلسل الوظيفي في تبادل المعلومات والأوامر والمطالب (2).

وحظي هذا النوع من الاتصال باهتمام أنصار المدرسة التقليدية حيث لأنه النوع الوحيد من الاتصال الذي يجب الاعتراف به على اعتبار أنه يحقق أهداف المنظمة لأنه يتضمن التعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء على المرؤوسين لإنجاز أعمالهم مع مراعاة وجهات نظرهم من خلال

(1) عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 70.

(2) غياث بوفلجة: مقدمة علم النفس التنظيم ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1992، ص 39.

المعلومات المرتدة بالإضافة إلى مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمات وما تعلق بالجوانب الداخلية والخارجية وأهميتها للأفراد والعاملين⁽¹⁾.

وعليه فإن الاتصالات الرسمية تتصف بما يلي:

- 1- الاتصال الرسمي قنواته منظمة ومعروفة من طرف جمع أعضاء التنظيم ومخطط لها مسبقا.
 - 2- تتم الاتصالات الرسمية في إطار مكرر، ويعني ذلك أن التعليمات الصادرة من مختلف الجهات الإدارية تكون قانونية وفي حدود الاختصاص، وتكون الرسائل متداولة.
 - 3- يتصف الاتصال بالإلزامية، حيث يضطر جمع أعضاء المنظمة إلى قبوله، ومخالفته تؤدي لخلل في التنظيم، لكن هناك طرق إنسانية وسلمية لمخالفته.
 - 4- تضبطه قوانين واضحة ومسطرة من طرف السلطة، أي أنه يخضع للتخطيط والبيروقراطية.
 - 5- يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وخدمة المصلحة العامة⁽²⁾.
- ويسلك هذا النوع من الاتصالات اتجاهين وهما:

أ. الاتصال العمودي: ويتخذ بدوره شكلا صاعدا أو نازلا أي أن اتجاه لتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، أما الصاعدة فتكون من أدنى المستويات إلى أعلاها في التنظيم.

01- الاتصالات الهابطة: ويطلق عليها الاتصالات من أعلى إلى أسفل وتتدفق من قمة التنظيم لأدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويتضمن هذا الاتصال عادة الخطط، القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات⁽³⁾.

وتتضمن أوامر و تعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بالإضافة إلى إبلاغه بمستوى أدائه، كما يشمل أيضا تقديم الموظف لوظيفته وشرح أهميتها، والهدف من القيام بها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يعتمد في هذا النوع من الاتصال على وسائل مختلفة شفوية ومكتوبة⁽⁴⁾.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: منظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1992، ص 264 - 263.

(2) عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 476.

(3) محمد سيد فهمي وهناء حافظ يدوي: تكنولوجيا الاتصالات و الخدمة الاجتماعية لإسكندرية مصر 1991، ص 16.

(4) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، ط4، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 322 .

وتستعين الإدارة في هاته الاتصالات بالمختصين إلا أن هذا لا يمنع من أنها تعجز أحيانا عن إفهام العاملين. والتأثير في سلوكهم، وعليه يمكن القول أن هذه الاتصالات ناجحة من الناحية الفنية لكنها مقصورة من ناحية العلاقات الإنسانية. ولتفادي فشلها لا بد من إتباع ما يلي:

* يجب أن تبني الإدارة اتصالاتها على أسس علمية فعالة من المداولات والمعلومات.

* يجب توسيع معرفة وإطلاع الرؤساء والمديرين.

* تطوير مواقف الاتصالات الإيجابية وزيادة الاهتمام بها.

* اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصالات⁽¹⁾.

ومن ثم فإن فاعلية الاتصال النازل يمكن أن تزداد لو فهم المديرون آثار الاتصال على المرؤوسين، وتمكنو من التعامل معها، فالاتصال الهابط ليس مجرد تعليمات تنقل ويستجاب لها فقط بل تتضمن هذه العلمية الكثير من التقنيات لا بد من إدراكها إذا أريد له الفاعلية.

02- الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات من أسفل إلى أعلى و تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين أو الثناء عليهم⁽²⁾، وتكمن أهمية هذه الاتصالات في أنها تساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهم مضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط وكذلك مبلغ الاهتمام بتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، يضاف إلى ذلك أن الاتصال الصاعد يجعل من اليسير الكشف عن بعض المشكلات والظواهر الاجتماعية والنفسية⁽³⁾، كما أنه يمكن عن طريق الاتصال الصاعد نقل آراء العمال واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين أو عن طريق القنوات المحددة للاتصال وتتجسد أهمية الاتصالات الصاعدة فيما يلي:

- مساعدة الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط.

- تعرف الإدارة على مدى حاجات المرؤوسين ودرجة إشباعها.

(1) محمود التركجي: إدارة المشاريع الصناعية الادارة الصناعية، ج2 مطابع دار الكاتب بيروت، 1968، ص365.

(2) عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974، ص 476.

(3) محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علج التنظيم الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 233.

- إعطاء فرصة لظهور الديمقراطية التنظيمية التي تسمح فيها لإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها المختلفة، وبالتالي إشباع حاجاتهم الإنسانية مما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية.

- المساهمة في تحقيق التكامل بين أجزاء ووحدات التنظيم الفرعية.

- تمكين المستويات الدنيا في المؤسسة من المشاركة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

ويتجسد الاتصال الصاعد من خلال:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

- تقديم شكاوي عن مشاكل العمال الشخصية.

- تقديم تقارير سليمة أو إيجابية عن الآخرين.

- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط العامة في سياسة المؤسسة.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى⁽²⁾.

إن نجاح مثل هذه الاتصالات وتعزيزها بشكل رئيسي يكون في حالة ما إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تتسم بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترحات والأفكار القائمة على سبل تطوير الأداء تحقيق نجاحه ومن هذه السبل⁽³⁾.

- سياسة الباب المفتوح.

- تشجيع خطابات ورسائل العاملين.

- إجراءات الشكاوي.

- سياسة المشاركة في النشاطات الاجتماعية.

- الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية.

- أساليب المشاركة (اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات): مكتب التظلمات.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 445-446.

(2) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 146-147.

(3) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص 122-123.

II. الاتصالات الأفقية:

وهي التي تشير إلى عمليات إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات متوازنة في التسلسل التنظيمي ومن أشخاص يشغلون مراكز رئاسية أو مهنية مماثلة وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة التي تتولى كل منها إنجاز بعض المهام والأهداف التنظيمية، والإنتاجية ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطاً وثيقاً بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم⁽¹⁾.

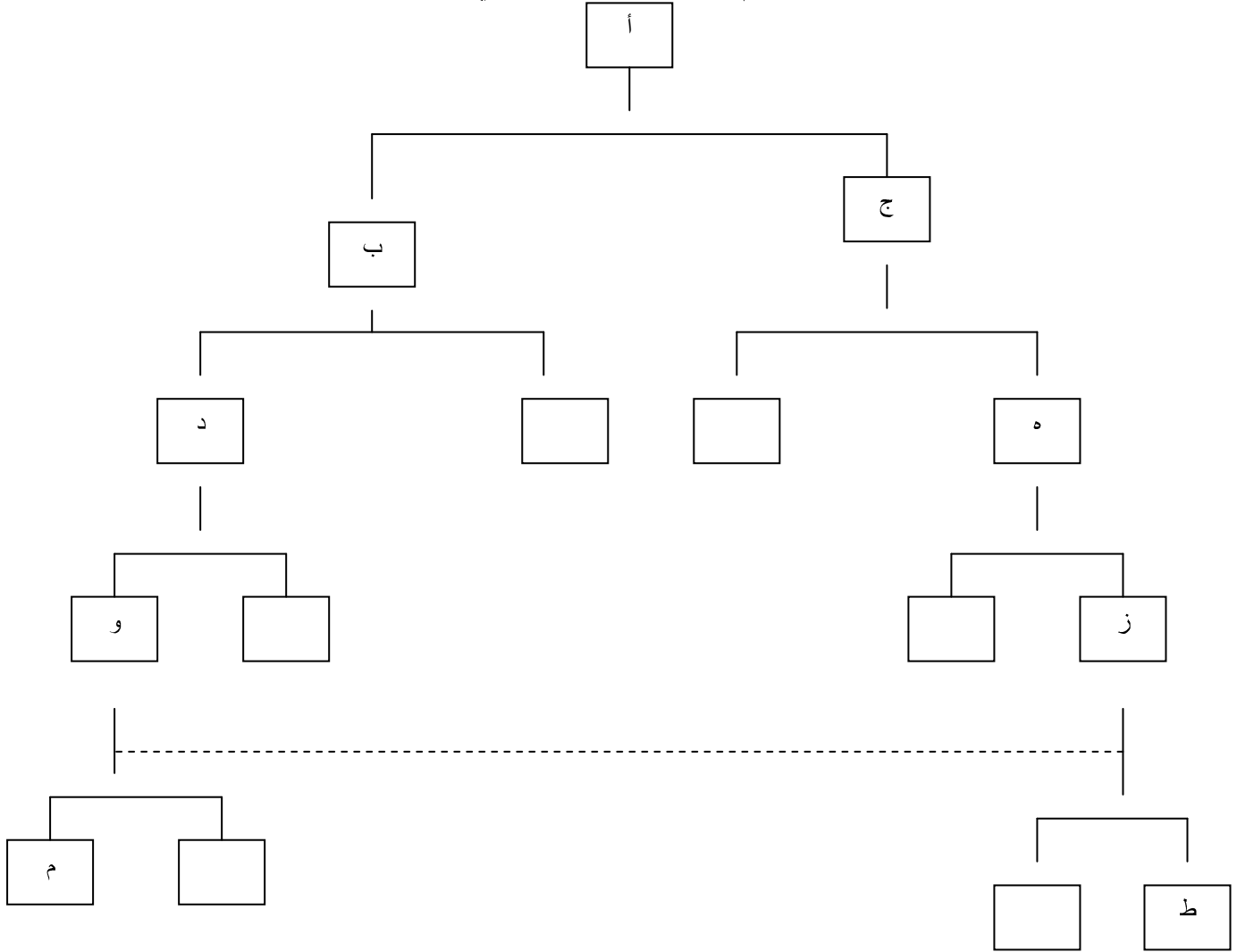
كما تعتبر الاتصالات الأفقية وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين، والحصول على تأييدهم فيما يخص بعض هذه الأفكار ويعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى المنظمة من صفة التعسف والأتوقراطية فإن هناك حدوداً على الاتصال الأفقي، أما في التنظيمات الديمقراطية فإن الاتصال مباح إلى حد كبير⁽²⁾.

ويرى هنري فايول أنه يجب أن يدعم الاتصال الرأسي بشكل من أشكال النظم الأفقية لإحداث التنسيق بين المجهودات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أنه يقلل من صرامة وعدم مرونة النظام البيروقراطي، حيث أن الاتصالات تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء. قبل أن تأخذ الخطط والقرارات طريقها حيز التطبيق، واقتراح للحد من هذه المشكلة إمكان إيجاد أو إقامة ما أسماه بالكباري Brijes (الجسور) على الهيكل الهرمي، بمعنى أنه إذا أراد أحد المديرين في أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو من هو في مستواه ولكن في جزء آخر من التنظيم يجب أن يفعل ذلك مباشرة، دون أن تمر الرسالة إلى أعلى من خلال مجموع من الرؤساء لكي تعود إلى الشخص المراد الاتصال به، وخلاف ذلك يؤدي إلى عدد من المشاكل كما أن الرؤساء والمديرين إذا قضوا أجزاء من أوقاتهم وأعمالهم في تلقي وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فإن ذلك سيؤثر دون شك على الوقت المتاح لهم لإتمام أعمالهم ويتعرضون بذلك للإرباك. والمشاكل ويوضح الشكل رقم (2) الكوبري (الجسر) الذي اقترحه فايول لإتمام الاتصال الأفقي:

(1) إبراهيم عبد العزيز. شياً: الإدارة العامة، مؤسسة الجامعة للطباعة للنشر الإسكندرية، 1967، ص 247.

(2) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة 1975، ص 232 - 240.

الشكل رقم 02 يبين الاتصال الأفقي



المصدر: محي الدين الأزهرى.

تمثل الخطوة المتقطعة من "و" إلى "ز" كويري (جسر) ففي التنظيم الهرمي الجامد أو الغير مرن نجد أن "و" يجب أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال "د" "ج" ثم "هـ" بينما يسمح الكويري للأطراف على مستوى واحد في التنظيم من الاتصال مباشرة ⁽¹⁾ ويحقق الاتصال الأفقي مجموعة من الأهداف معا.

- تجميع وتسويق جهود المسؤولين في كل مستويات التنظيم من أجل بلوغ الأهداف.

(1) محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال الأفراد، دار الفكر القاهرة، 1979، ص 33- 34.

- التلطيف من عيوب كثرة التقسيمات الإدارية، والنماذج بتبادل المعلومات والخبرات.
- اتخاذ خطوات مختلفة تسير في كافة القنوات وتعمل على تحقيق الانسجام عن طريق الاجتماعات واللقاءات التي تعدها الإدارة.
- السماح بالاتصال السريع والمباشر بين الموظفين (1).
- ويدعم أكثر هذا النوع من الاتصال من طرف الجماعات الغير رسمية فهو أقرب إلى الاتصال غير الرسمي.

ب- الاتصالات الغير الرسمية:

إن الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية وحدها، بل هناك اتصالات غير رسمية حيث أن عمليات التفاعل الاجتماعي لا تقتصر على العلاقات الوظيفية فقط بل تتجاوز القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، والموجهة لخدمة مصالح المؤسسة (2)، ولا تخضع الاتصالات الغير رسمية لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية بل يتم بين المستويات المختلفة داخل المنظمة أو خارجها ويعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (3).

إن هذا النوع من الاتصالات لا يعترف به أنصار المدرسة التقليدية اعتقاداً منهم أنها تعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية وله أضرار على حياة المنظمات مما يجعل اهتمامهم يتجه نحو البحث عن النواحي الضارة في الاتصال الغير الرسمي ذاته فهو يقترب في الأذهان بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المنظمات.

(1) الاتصالات والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1966، ص 63.

(2) نجيب هبوب: أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - رسالة ماجستير، في علم الاجتماع التنظيمي جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2001 - 2002، 15.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 242.

وترتكز جهود الكثير من الإداريين القدامى على محاولة القضاء على مصادره، لكن في المقابل أثبتت البحوث والشواهد العلمية التي أجراها أنصار المدرسة الإنسانية أن الاتصالات الغير رسمية موجودة بجانب الاتصالات الرسمية، وبرهنت على أن هذا الأمر لا مناص من وجوده ولا تستطيع الإدارة إغفال وجوده لأنه جزء طبيعي من حياة المنشآت إضافة إلى أنه لا يشكل خطرا على المنظمة بل يمكن أن يكون خيرا لها⁽¹⁾.

وعادة ما تنشأ هذه الاتصالات الغير رسمية عند فشل القنوات الاتصالية الرسمية في أداء وظائفها، حيث أشار بيديان Bedian، أن للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة وناجحة كما أنها تلبي حاجات العمال⁽²⁾.

يبحث سالزنيك A. Salzinik سبب ظهور الاتصالات الغير رسمية من خلال النتيجة التي توصل إليها، والتي مؤداها أن العمال غالبا ما يمتنعون عن الاتصال الاجتماعي برؤسائهم في العمل حين تعترضهم بعض المشكلات.

كما أنهم لا يقتنعون دائما بما تنطوي عليه المنشورات والرسائل الرسمية التي تنقلها إليهم الإدارة من خلال قنوات محددة للاتصال، وهذا ما يفسر ظهور شبكة الاتصالات الغير رسمية التي تنمو بين الأعضاء⁽³⁾، وترجع أهمية الاتصالات غير الرسمية إلى الوظائف العديدة التي تؤديها داخل المؤسسات وتتمثل أدورها الإيجابية في:

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات دون انتظار الإجراءات الاتصالية الرسمية التي يستغرق إنجازها والرد عليها وقتا طويلا.

- تزويد المديرين بالمعلومات المرتدة.

- المساهمة في تنمية الديمقراطية بالمؤسسة، وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والإدارة وهذا يسمح للرؤساء الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين. وتحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات.

- السماح للعاملين التعبير بصراحة دون حرج أو خوف عما يحجمون عن بيئة العمل مما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة اهتمامهم بالمنظمة وإحساسهم بالتححرر من قيود الرسمية.

⁽¹⁾ السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 357 - 358.

⁽²⁾ غياث بوفلجة: مرجع سابق، ص 39.

⁽³⁾ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 449.

- محاربة الإشاعات الكاذبة عن طريق بث المعلومات الصحيحة من خلال الاتصالات غير الرسمية.
- اختيار رد فعل الرأي العام في المنظمة تجاه قرار تتردد إدارة المنظمة في اتخاذه، فإذا تبين تقبله واستحسانه أقبلت الإدارة على إصداره وإتباعه، وإذا ظهر رفضه أعادت النظر فيه أو إلغائه⁽¹⁾.
- من خلال المزايا السالفة الذكر يتضح أن الاتصالات الغير رسمية تتميز بتعدد الأبعاد وبالمرونة والديناميكية، والتباين وهذا دليل على فعاليتها، ولقد كتب هربرت سمون Herbert Simon عن هذه الحقيقة يقول " إن الاتصالات الغير رسمية تمكن من خلق كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، وممالا شك فيه أن الأسس التي تركز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال⁽²⁾ .

إن وجود كل من شبكة الاتصالات الرسمية والغير رسمية ضرورة حيوية لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فكلاهما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطور العلاقات الإنسانية داخلها، ويعتبر كلا النوعين من الاتصال التنظيمي في تفاعل مستمر لتحقيق التكامل في العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال اعتماد جانب العلاقات الإنسانية إضافة إلى الاتصال الإداري المعتمد داخل المنظمة.

3-أهمية الاتصال التنظيمي:

إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين، بمعنى توجيههم نحو السلوك المرغوب ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا وحدا بل سلسلة من الأحداث. ومع ذلك ولكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة فالاتصالات عامل في عملية التنسيق، وبدونها لا يعرف العاملون ما المصلوب منهم، ولا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة، بل ربما لا توجد المنظمات أصلا، وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها واستمراريتها. ويتم التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها وبالتأكيد فإن المعلومات، والتعليمات الخاصة بأداء نشاط معين، تعتبر لب جميع الأنشطة التنظيمية.

ومع ذلك فإنه من الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق فقط، فهناك مظهر آخر للاتصالات، والذي يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص فالاتصالات مهمة جدا

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العرفي الحديث الإسكندرية رقم، 1993،

ص 516

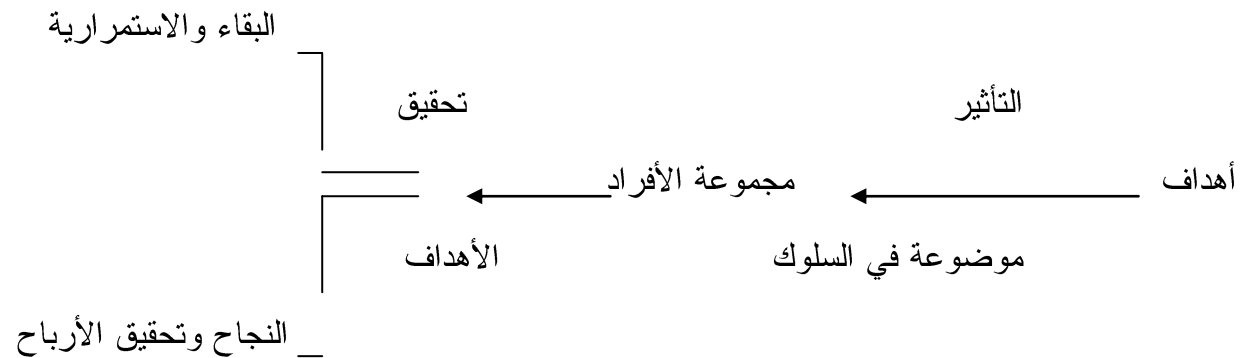
⁽²⁾ محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 449.

لتنمية الصداقات، والحصول على ثقة وقبول الآخرين فكلما اهتم أعضاء التنظيم أو الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين كلما زاد اهتمامهم بالاتصالات (1).

فلا يختلف اثنان حول أهمية الاتصالات الجيدة بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها.

وتعد عملية الاتصال ذات أهمية كبيرة للمنظمة، كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة فالاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري وعليه يمكن القول بأن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة.

فالاتصالات الشفهية والمكتوبة تتدفق من خلال قنوات مختلفة وباتجاهات مختلفة، داخليا وخارجيا فالإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها خططها، أهدافها تعليماتها.....الخ إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فإن العاملين بالمنظمة بحاجة لإيصال حاجاتهم ومشاكلهم، وتوقعاتهم ومقترحاتهم للإدارة في ضوءها. كذلك الحال بالنسبة للمنظمة التي يجب عليها الاتصال مع عملائها، تجهيزها، مؤسسات الدولية المنافسين، النقابات و الجهات الإعلامية.....الخ بهدف تحقيق أهدافها. فالاتصالات إذن هي الأساس للمنظمة الفعالة والناجحة.



4- صفات الاتصال الفعال:

أ- تعريف الاتصال الفعال :

(1) جيرالد جر يندرج، روبرت بارون، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص 349-350.

يعرف كل من N. sharma et G.patersson الاتصال الفعال على انه * تقاسم مباشر او غير مباشر لمعلومات ذات معنى وفي وقتها المناسب بين الزبون و مقدم الخدمة و ذلك في طابع من العاطفة و الامان (1)

كي تحقق عملية الاتصال أهدافها وللحصول على الكفاية والفعالية في نتائجها ولتصبح الإدارة الفعالة لتبادل ونشر المعلومات والوسيلة الناجحة في إيصال التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين لا بد أن تتوفر فيها المواصفات التالية:

1- **السرعة:** فالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة، لأن أي تأخر يؤدي إلى نتائج سلبية ويفقد الاتصال أهميته.

2- **الدقة والوضوح:** أي نقل المعلومات كاملة دون تشويش أو تغيير وهذا ما يتوجب:

- التدقيق عند نقل الأرقام والرموز.

- اختيار المفردات والمصطلحات الإدارية والفنية المناسبة لموضوع الاتصال.

- اختيار الوسيلة المناسبة حسب نوع البيانات.

3- **الشمول:** أي ضرورة وجود شبكة اتصال تشمل جميع أقسام المنظمة وذلك من خلال قنوات تيسر انسياب المعلومات والبيانات بحيث تكون مفهومة من طرف الجميع

4- **توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها:** أي الاعتماد على نظام المعلومات والاحتفاظ بجميع المعلومات في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم لأنه بقدر ما تتوفر للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما تتدعم رسالته.

5- **مراعاة النواحي الاقتصادية وسهولة استخدام وسيلة الاتصال:** يجب أن يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة والتي تلائم ميزانيتها.

(1) N.sharma et G.patersson (1999) The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer professional services [electronic version] the journal of service marketing vol 13 n 02 p151

ولا بد من أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام لكي لا يفقد الاتصال قيمته ومن هنا نجد أنه من الضروري أن يتقن المتصل طريقة استخدام وسيلة الاتصال قبل القيام بهذه العملية والتأكد من قدرة المستقبل على التعرف على الرسالة.

6- السرية: هناك بعض الرسائل التي تتطلب السرية لذا من الضروري اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة التي تحفظ هذه السرية.

7- مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به: يجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً للمستوى اللغوي والثقافي للمتصل به لأن أي اختلاف يؤثر في فهم الرسالة وفي طريقة عرضها.

8- الإقناع والتأثير: تتوقف جودة الاتصال على مدى تجاوب المستقبل وتفاعله مع الاتصال وذلك يتوقف على قدرة المتصل على الإقناع من خلال حسن اختيار الرسالة والوسيلة والوقت المناسبين فالإتصال الفعّال يؤدي دائماً إلى تحسين الأداء⁽¹⁾.

5- مراحل العملية الاتصالية:

إن مراحل العملية الاتصالية يمكن تحديدها بالخطوات الآتية:

1- تبدأ مراحل العملية عندما يكون هناك مصدر للإرسال يرغب في الاتصال مع جهة أخرى (المستلم) معلومات محددة لإظهار سلوك محدد.

2- المرسل عادة يمتلك فكرة معينة عن موضوع محدد والذي يشعر بضرورة الحاجة لتحويله إلى جهة أخرى أو شخص آخر.

3- المرسل يحول الفكرة المخزونة في الدماغ أي ترجمتها إلى رسالة والتي تعكس بدورها الفكرة باستخدام لغة الكلام أو الرموز... الخ.

4- إن نتيجة الترجمة للرسالة هي محاولة لنقل الفكرة إلى المستلم.

5- المرسل يقوم باختيار قناة الاتصال لنقل أو إيصال الرسالة التي قد تكون متمثلة برسالة مكتوبة أو ملاحظة أو مناقشة وجهها لوجه أو إتصال هاتفي.

6- المستلم يتسلم الرسالة.

(1) فاطمة مروة: مرجع سابق، ص 14 - 15.

7- المستلم يترجم الرسالة ليجعل منها ذات معنى أي تحويلها إلى الفكرة.

8- المستلم قد يقبل أو يرفض الرسالة.

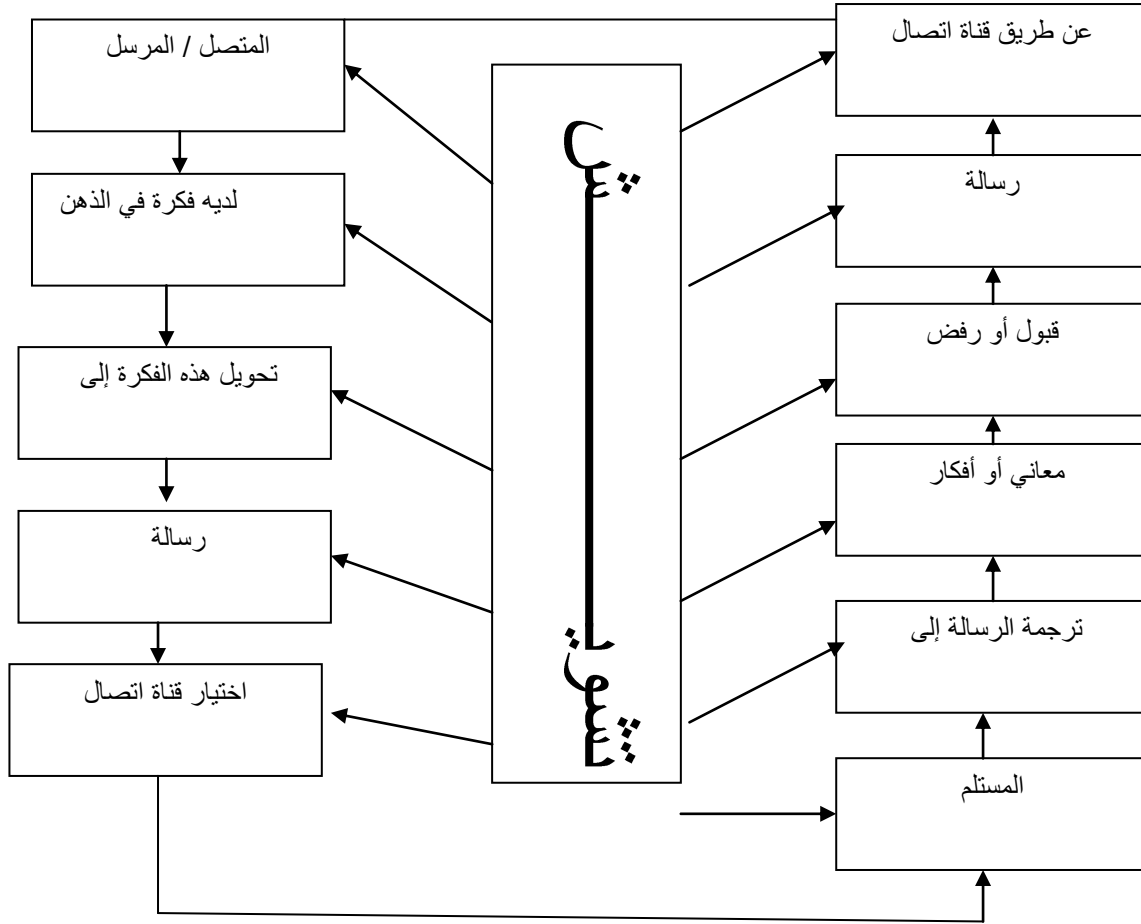
9- المستلم سيقوم باتخاذ إجراء تبعا لما يظهر في الفقرة السابقة.

10- المستلم يقوم بإرسال رسالة راجعة والتي تمثل ردة فعل المستلم على المرسل وهذا الرد يكون في ضوء الخطوة السابقة، المستلم في هذه المرحلة سيكون هو المرسل والمرسل الأصلي سيصبح المستلم أما التقنية العكسية ربما تكون مكتوبة أو غير مكتوبة وهذا يعني أن التغذية العكسية يمكن أن تستخدم لأغراض التقييم لفاعلية الاتصالات.

11- هناك العديد من التشويش/ التداخل / التقاطع الذي يقف باتجاه تشويش أي خطوة أو مرحلة من مراحل عملية الاتصال وإعاقة فاعلية عملية الإرسال والاستلام للاتصال. عليه فمن المهم بالنسبة لأي متصل أن يقوم بإدراك المعوقات المحتملة لمختلف المراحل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ صالح حميد علي. فارس فرحان أبو زيتون: مرجع سابق، ص 32 - 33.

شكل رقم 03 نموذج مراحل الاتصال



المصدر: د صباح حميد علي، د غازي فرحان أبو زيتونة، الاتصالات الإدارية دارالحامد للنشر؟

الأردن عمان 2007 ط01، 34ص.

6-عوائق الاتصال التنظيمي:

من أهم عناصر الاتصال الفعال و الناجح هو إزالة العوائق الاتصالية لان من شأنها أن تمنع من وصول المعلومات لمستقبل الرسالة ، أو تشويه محتوى الرسالة ، فقد يحدث التشويش في كل مرحلة أو خطوة من مراحل العملية الاتصالية سواء في جانب المرسل،الفكرة الذهنية،تحويل الرسالة،الاستلام،الترجمة.....

وهنا يمكن الإشارة إلى أهم معوقات الاتصال المؤثرة في العملية الاتصالية⁽¹⁾

⁽¹⁾مصطفى محمود أبو بكر ، د عبد الله عبد الرحمان البريدي : الاتصال الفعال الدار الجامعية الإسكندرية 2008 ص462-463.

- 01- التحويل غير الملائم للرسائل : تبدأ عملية الاتصال بالمرسل الذي يحول الفكرة إلى رسالة يمكن إرسالها و فهمها من قبل المستقبل ، و الذي (المرسل) قد لا يجيد ترجمة الفكرة و صياغتها ، و يعتمد المستقبل بدوره على خبراته الشخصية و التي قد تؤثر على استيعابه للرسالة
- 02- الترجمة الغير ملائمة الرسالة : في هذه المرحلة (مرحلة استقبال الرسالة) يستقبل و يترجم المستقبل الرسالة ن كما يراها أو يسمعها و ذلك حسب خياراته الشخصية و قد لا يترجمها بنفس الشكل الذي يريده المرسل.
- 03- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال: غالبا ما تتعطل الاتصالات بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذلك للحضور ففي بعض الأحيان يستحسن اعتماد قنوات اتصال متعددة لتحقيق هدف الاتصال.
- 04- ضعف الإصغاء: أكدت الدراسات بان معدل الإصغاء لدى الفعال الإنسان يقدر بحوالي خمسة و عشرون بالمائة واحد المعوقات هو قدرة الدماغ في إجراء العمليات على البيانات مقابل ما يسمعه الإنسان من الكلمات الواردة عن طريق الكلام.
- 05- الحكم على القيمة: أثناء عملية استقبال الرسالة يكون المستقبل ميالا لجعل حكمه على قيمة الرسالة قبل استلامها أو قراءتها كاملة، مثل هذا الحكم يكون معتمدا على ثقته بالمرسل، أو خبرة سابقة
- 06- مصداقية المصدر : مثل هذه المعوقات مردها للنقص في الثقة ، الإيمان ، الصراحة التي يملكها المستقبل اتجاه الكلمات و الأهداف التي يرسلها المرسل .
- 07- المشاكل الناتجة عن اللفظ : تمثل الاتصالات عملية نقل المعلومات و فهمها مت خلال استخدام الرموز أي اللغة ، وقد لا تكون هذه الأخيرة مفهومة لدى الطرفين ، أو لا يتقنان نفس اللغة ، فلغة الهندسة و الطب يفهما المهندسون و الأطباء.
- 08- المعوقات التنظيمية : هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمي، الصلاحية ، المنصب القوة إضافة إلى البعد بين الأعضاء داخل التنظيم .
- 09- المعوقات التكنولوجية : تجدر الإشارة هنا إلى أن المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية في الاتصالات بالإضافة إلى كثرة المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي ن إضافة إلى تكلفة وسائل الاتصال من حيث الثمن و مصاريف التشغيل .

10- المعوقات البيئية : وهنا يجب الإشارة للظروف البيئية المعيقة مثل الأصوات ، البرد، الحر ، الأماكن المزدحمة الخ .

11- المعوقات الاقتصادية و الجغرافية : و تتلخص في المشاكل المتعلقة بالتكاليف ، التباعد و تأثيرات الوقت على مستلم الرسالة .

بالإضافة لهذه المعوقات التي تؤثر وتشوش على العملية الاتصالية الفعالة داخل المنظمة ، نجد كذلك مجموعة أخرى و كما حددها احمد خاطر في كتابه“ مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية و بتصرف و هي كالآتي :

12- طبيعة العمل : حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخل المنظمة من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بغير الرسمية منها ، كما هو الحال في المنظمات التي تنتم الأعمال فيها بالنمطية و التي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها .

13- درجة التعقيد التنظيمي: فعلمية الاتصال تتأثر ببعد الوحدات التي تضمها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما تباعدت هذه الوحدات كلما ضعف الاتصال بينها

14- حجم المنظمة: إن كبر المنظمة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيدا، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة عن مصدر واحد لتفادي التضارب في البيانات.

15- اتجاهات الرئيس في العمل : إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه و كذا نمط قيادته ، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة ، بما في ذلك اتخاذ القرارات، فادا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية فانه يرفض المشاركة في الرأي و الاستماع لآراء الآخرين ، مما ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية لدى المرؤوسين ، وانخفاض في الأداء .

16- عمر المنظمة: من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما اثر ذلك على عملية الاتصال و شكلها لان المطلوب في هذه المرحلة هو جعل الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها و بشكل دقيق ، أما إذا طال عمر المنظمة ، فان الاتصالات بين أفرادها ستتشابه و تتسع و ينخفض معدل الرسمية فيها .

و عليه نستنتج أن العملية الاتصالية داخل المنظمة تتعرض لعوائق عديدة تحد جودة و فعالية العملية و بالتالي الحد من مدى تحقيق المنظمة أهدافها ، وهذا ما ينجر عنه ضرورة الأهلية و القدرة لدى الأفراد .

7- أدوات الاتصال و تقنياته:

01- التقارير:

أ-تعريف التقرير:

التقرير الإداري كما يعرفه احمد ماهر⁽¹⁾ هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، م تتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات ، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل⁽¹⁾

02أهمية التقرير:

للتقارير أهمية كبيرة لأنها الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة في تقرير مختلف السياسات المؤدية لتنفيذ أهداف المنظمة .

فالتقارير الخاصة بأوضاع العاملين يترتب عليها ترقية أو منح أو زيادة في المرتب للعامل النشيط ن وحجب الزيادة أو الاستغناء عن العامل الكسول غير الفعال ، كما تساهم هذه التقارير في تخطيط برامج التدريب للموظفين (02)

وتزداد الحاجة للتقارير يوما بعد يوم خاصة وان المنظمات أصبحت أكثر اتساعا و تعقيدا و ديناميكية في ظل ثورة الاتصالات و العولمة و التكنولوجيا الحاصلة ، بما في ذلك الأفكار القيمة التي يمكن للأفراد إن يساهموا بها ن فالإدارة في المنظمة تعتمد بشكل كبير على التقارير لتطوير الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات و الزيادة من فعالية الأفراد ن لتحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرارها و قدرتها على المنافسة في ظل الظروف و المتغيرات الواقعة اليوم .

03- أنواع التقارير :

3-1- أنواع التقارير بحسب الهدف.

3-1-1 تقارير متابعة : هي تقارير تعد بغرض متابعة مستوى الانجاز و مدى تحقق الخطة الموضوعية ن ما يترتب عنه المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة و إعادة توزيع الموارد .

⁽¹⁾فاطمة مروة مرجع سابق ص 161 .

3-1-2- تقارير معلومات إخبارية: تعد هذه التقارير لغرض نقل المعلومات ، و تحتوي وجهة نظر معد التقرير ، و هو يرفع المعلومات الحقيقية للجهة المختصة وهي تساعد في عملية التخطيط

3-1-3- تقارير الدراسات : يكون الهدف من هذا النوع التعرف على أسباب مشكلة معينة من خلال عرض نتائج البحوث و الدراسات العلمية و التطبيقية التي يقوم بها أفراد المنظمة أو باحثون متمرسون.

3-1-4- تقارير تقييم الأداء: و هي التقارير التي تقيم مستويات الأداء و الإنتاجية مقارنة بمعايير موضوعة سابقا و تهدف هذه المعايير إلى الحكم على الكفاءة و إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم و غالبا ما يترتب عن تلك التقارير اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة في الأداء و قد يكتفي بالتوجيه و تصحيح بعض المسارات بشكل رسمي أو غير رسمي و ذلك حسب تقدير المسئول و فلسفته الإدارية .

3-2 أنواع التقارير بحسب الزمن:

3-2-1- تقارير دورية: هي تقارير يتم إعدادها و رفعها في أوقات محددة و هي تغطي فترات زمنية ثابتة و قد تكون هذه التقارير:

-تقارير يومية

-تقارير أسبوعية

-تقارير شهرية

-تقارير ربع سنوية

-تقارير سنوية

3-2-2- تقارير غير دورية: تسمى هذه التقارير أحيانا بالتقارير الخاصة أو الاستثنائية لأنها ترتبط بأمور نادرة الوقوع و هي تغطي فترات زمنية غير ثابتة.

3-3 أنواع التقارير بحسب المحتوى:

3-3-1- تقارير مالية و محاسبية : تتضمن هذه التقارير معلومات مالية بلغة الأرقام لتبيان العمليات المالية للمنظمة و قد يعدها أفراد من داخل المنظمة أو خارجها .

3-3-2- تقارير الأنشطة الإدارية: تتضمن معلومات عن سير العمل و تساعد في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء، وهي تعكس مختلف الأنشطة بالمؤسسة، المبيعات ن المخزون.....الخ

3-3-3 تقارير الأفراد: تحتوي هذه التقارير معلومات شخصية و وظيفية عن الأفراد و أخرى سلوكية.

-تقارير عن انجاز المهام

-تقارير سنوية لتقييم الأفراد

-تقارير نتائج الاختبار للمعينين الجدد

3-4 أنواع التقارير بحسب الشكل:

3-4-1 تقارير وصفية غير وهيكلية: و يطلق عليها التقارير السردية و تأتي في شكل فقرات وصفية لإحداث معينة.

3-4-2 تقارير مصممة ،مهيكلية: و تعد وفق نماذج تحتوي بنود و خانات من الضروري على معد التقرير التقيد بها.

3-5 أنواع التقارير بحسب الجهة التي ترفع إليها:

3-5-1 تقارير داخلية: هي تقارير تعد داخل المنظمة لترفع للمستويات الإدارية و الوحدات و الفروع المختلفة داخل المنظمة.

3-5-2 تقارير خارجية : هي تقارير تعد داخل المنظمة و يتم رفعها لجهات خارجية كالتقارير التي يتم إعدادها و رفعها للجهات الحكومية

3-6 أنواع التقارير بحسب درجة الرسمية

3-6-1 تقارير رسمية : تعد هذه التقارير بطلب رسمي ن لغرض معين ووقت محدد و تحفظ بشكل رسمي حسب ما هو معمول به داخل المنظمة .

3-6-2 تقارير غير رسمية : و تسمى في بعض الأحيان بالمذكرات و تعد بشكل غير رسمي و تكون بين الأعضاء أو الأفراد في نفس المستوى التنظيمي و لا يحتفظ بها .

04-التقارير الالكترونية:

تعريف التقارير الالكترونية : "هي التقارير التي يتم توظيف التقنية الحديثة في إعدادها و عرضها و نقلها و تقديمها إلى المستفيد من خلال البرامج الحاسوبية و شبكة الانترنت"⁽¹⁾
و من أهم البرامج التي يتم استخدامها في إعداد التقارير الالكترونية و نقلها نجد برنامج ميكروسوفت أوفيس و من أهمها نجد برنامج الورد برنامج الإكسل و برنامج الباوربوينت ... الخ .

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، د عبد الله عبد الرحمان البريدي : نفس المرجع ص 498 .

وقد ساعد هذا النوع من التقارير على علىلا تحسين وظائف الرقابة و المتابعة ن،تقييم أداء الأفراد ما زاد من فعالية التقارير و رفعها ففي الأوقات المحددة .

*مزايا التقارير الالكترونية :

إن لهذه التقارير العديد ن المزايا و نذكر من أهمها :

- 01- السرعة في نقل التقارير
- 02- نشر التقارير على عدد كبير من الناس .
- 03- سهولة إعداد التقارير من خلال النماذج المصممة ، التقارير المحفوظة سابقا الصور .
- 04- إمكانية نقل أحجام كبيرة من التقارير في البريد الإلكتروني باستعمال برامج الضغط
- 05- انخفاض تكلفة إعداد التقارير الالكترونية و نقلها عكس التقارير القديمة
- 06- إمكانية الاطلاع المستمر للمسئول عن سير الأعمال من خلال استعمال الإدارة الالكترونية
- 07- إمكانية إرسال تقارير للمسؤولين عند وجود أخطاء أو تجاوزات أو تقصير حيث ترسل هذه التقارير من طرف النظام الالكتروني تلقائيا ، و هذا ما يحسن الأداء
- 08- سهولة حفظ التقارير الالكترونية و سرعة البحث عنها من خلال نظام أرشيف الكتروني .
- 09- قابلية و سهولة التقارير الالكترونية للتعديل .

8- المراسلات الإدارية:

01 - مفهوم المراسلات :

تعرف المراسلات الإدارية أو كما تسمى في بعض الأحيان الخطابات ، أو الرسائل الإدارية" بأنها" وسيلة اتصال لفظي كتابي تستخدم لنقل مشكلة أو موضوع معين معلومات أو أفكار محددة أو توصيل مشاعر ايجابية أو سلبية ، و قد تكون من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى أو مستويات مماثلة أو من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى" (1)

02 -مميزات المراسلات الإدارية :

لكي تكون المراسلات أو الخطابات الإدارية ناجحة و تحقق الفعالية الاتصالية من خلال ترك الانطباع

الايجابي عند القارئ لها ، لابد أن تتوفر فيها مميزات وشروط و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 01- الوضوح في المعنى : مراعاة مستوى المستقبل للرسالة من حيث المستوى و ال جهة التي ينتمي إليها فالمراسلة الوجهة لبنك ليست نفسها الوجهة لجمعية خيرية .

(1)مصطفى محمود أبو بكر ، د عبد الله عبد الرحمان ن البريدي : نفس المرجع ص ص 520 521.

02- السهولة في التركيب : وهي مكملّة لسمة الوضوح ، من خلال استعمال الجمل السهلة و المباشرة و التراكيب المفهومة البسيطة .

03- التركيز و الاختصار : ويكون التركيز على النقاط المحورية و تفادي المقدمات و الكلام المنمق للحفاظ على تركيز المستقبل ، وعدم نسيان الفكرة المحورية .

04- التوثيق : أي انه يجب أن يكون للمراسلة مرجعية دقيقة أو قضية معينة جاءت للرد عليها ، وان يكون لها كذلك مرجع يتمثل في معظم الأحيان في رقم المراسلة .

05- الذوق الرفيع : ضرورة التمتع باللباقة العالية و تجنب الكلمات الجارحة حتى و إن كانت المراسلة حازمة .

06- الدقة و استخدام الألقاب الرسمية : أي ضرورة توخي الحذر في انتقاء الألقاب الرسمية المناسبة لكل أنواع المراسلات حسب الموضوع ، اجتماعي ، أخلاقي إنساني ... الخ لان الدقة تؤدي للتأثير الإيجابي في المستقبل.

07-03- أنواع المراسلات الادارية :

يمكن في هذه الحالة ان نقسم المراسلات الادارية حسب التوجيه ، وبحسب الرسمية

01 - أنواع المراسلات بحسب التوجيه:

01-01 مراسلات داخلية : وهي مراسلات يتم تداولها داخل المنظمة الواحدة كتلك التي يوجهها المدير لعموم الموظفين ، او موظفين معينين .

02-01 مراسلات خارجية : و تنقسم بدورها الى قسمين :

أ/ مراسلات من داخل المنظمة توجه لجهات خارجية ، و تسمى الصادرة

ب/ مراسلات من الخارج توجه للمنظمة و تسمى الواردة

02 - أنواع المراسلات بحسب الرسمية:

02-01 مراسلات رسمية : يكتبها الموظف و يوجهها اعتمادا على وضعه الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحفظ وفق نظام أرشفة معتمد

02-02 مراسلات غير رسمية : في كتابتها لا يعتمد الموظف على وضعه الوظيفي و يكتبها لتؤدي وظيفة اتصال مؤقتة و لا يحتفظ بها .⁽¹⁾

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر ، د عبد الله عبد الرحمان البريدي :نفس المرجع ص 522

الخلاصة :

ركز الفعل الحالي على تصميم وإدارة أنظمة الأجور و الرواتب و كذلك الحوافز التشجيعية و برامج المعلومات و التعويضات المدفوعة للعاملين في المنظمة .

إن تحقيق العدالة الداخلية و الخارجية عند تحديد أجور و رواتب العاملين يكون من خلال عمليتي تقويم الأداء و استقصاء الأجور و الرواتب في المنظمات المنافسة ، و أن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانيتها في استثمار الطاقة البشرية الفعلية و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية .

إن الفصل تناول نوع آخر من الدفع وفق الأداء الذي يشكل الجزء الثاني من التعويضات المدفوعة للعاملين وهو الحوافز ، أي المبالغ المدفوعة للعاملين وفق أدائهم و ليس حسب متطلبات الوظيفة ، فتزداد المدفوعات (الرواتب و الأجور) بزيادة معدلات الأداء عن المعدلات القياسية المحددة .

و تناول المبحث الأخير تأتي الحوافز على الأداء إذ أنها تشجعهم على الاستقرار و الاستمرار في المنظمة .

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

- 1- عوامل الأداء وطرق تحديده
- 2- مكونات الأداء الوظيفي.
- 3- معايير قياس الأداء الوظيفي.
- 4- تقييم الأداء الوظيفي.
- 5- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 6- إدارة الأداء.
- 7- معدلات الأداء الوظيفي والقرارات الوظيفية.
- 8- طرق قياس الأداء.
- 9- أهداف إدارة الأداء.
- 10- مميزات إدارة الأداء.
- 11- سلسلة إدارة الأداء.
- 12- دورة إدارة الأداء.
- 13- محاور الأداء.
- 14- تحديات إدارة الأداء.

يرتبط نجاح أي تنظيم إداري اليوم بمدى تحقيق أهدافه التنظيمية المسطرة ويعتبر الأداء الوظيفي أهم العوامل المتحركة في تحقيق الأهداف فهو متعلق بمدى إنجاز كل عضو في المنظمة للمهام الموكلة له في أفضل صورة وأقل تكلفة وأسرع وقت. وكلها محددات لفعالية الأداء. فكلما زاد الأداء الفعال في المنظمة حققت أهدافها وأصبحت أكثر نجاحا.

01-عوامل الأداء وطرق تحديده:

إن كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي لغة الأداء الوظيفي، الناجح الذي يعد الشغل الشاغل للممارسين والأكاديميين والمشرفين في مجال الإدارة، ومن الضروري التأكيد على أن الأداء الوظيفي الفعال لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة الظروف المختلفة في ظل التطور التكنولوجي، والإعلامي الحاصل، فالأداء الوظيفي الفعال يعتبر بمثابة نمط فكر إداري تنظيمي يمكن أن يتوصل إليه في إطار منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، أو ذات طابع إنتاجي سلمي أو خدماتي، منظمة حكومية أو غير حكومية وللوصول إلى الأداء الوظيفي المراد تحصيله لا بد أولا من التطرق الى العوامل المتحركة فيه وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة، ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة.....الخ.

وتعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف أهدافا موظبة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحديد استحقاقات العامل وإعلامه بنتائج التقييم، وبعد قياس الأداء يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم وأهمها:

- قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط.

- قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط.

- معدل النمو.

- معدل دوران العمالة.

- معدل الزيادة في العملاء.

ويأتي بعد ذلك تعريف العوامل التي تسهل أو تعرقل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام التقييم والإجراءات التعديلية التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات التكوينية والتطويرية المستقبلية وتسجيل النتائج على ملفات العاملين لتقييم تطورهم في المستقبل⁽¹⁾.

(1) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 125-128.

02- مكونات الأداء الوظيفي:

وتبقى جهود علماء الإدارة الرامية لتحقيق أداء وظيفي متميز مستمرة من خلال الوصول لنموذج أمثل لأداء وظيفي متميز، وفي هذا الإطار وفي تحديدها لمكونات الأداء الوظيفي ترى راوية حسن أن الأداء الوظيفي: " هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

وعليه فإن مكونات الأداء تتضح كالآتي:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للتوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد والمستخدم في إنجاز الفرد لمهامه وأدائه لوظائفه.

- **إدراك الدور:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا أما الفرد الذي لديه القدرات اللازمة والفهم للدور الذي يقوم به يكون أدائه هو الأمثل⁽¹⁾.

ويلخصها طلعت إبراهيم لطفي في المعادلة الآتية: (أداء الأفراد = القدرة × الرغبة).

- **حيث أن القدرة على العمل:** تكتسب عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العلمية والاستعداد الشخصي والقدرات بصقلها بالتدريب.

- **الرغبة في العمل:** عن طريق التحفيز لأداء العمل والظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل وتحديد الاتجاهات⁽²⁾.

03- معايير قياس الأداء الوظيفي:

ترى الدكتورة وسيلة حمداوي أن من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الرؤية المستقبلية للدار الجامعية الإسكندرية، 2003 – 2004، ص 210.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، الإسكندرية 1996، ص 64.

1-3- نواتج الأداء:

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين كمية ناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

2-3- سلوك الأداء:

يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء.... الخ.

3-3- تحليل وتوظيف العمل:

تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل⁽¹⁾.

04- تقييم الأداء الوظيفي:

1-4- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يرى الدكتور صالح بن نوار في تعريفه لتقييم الأداء الوظيفي: " هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمستويات أكبر عن طريق ترقية لوظيفة أخرى أعلى.

ومن هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقا. مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات⁽²⁾.

2-4- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

وهنا تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالا امثلا كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل:

(1) د. وسيلة حمداوي: المرجع نفسه، ص 126.

(2) د. صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 93-94.

* أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية (العمال):

يساعد التقييم في التعرف على نواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.

*** أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:** أما فيما يخص المؤسسة فإن للتقييم فوائد كثيرة حيث يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية من أمثلة ذلك:

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين، أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي. يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنظمة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة وجيدة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة للرقابة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على احترام نظام العمل وقواعده. لأن شعور الشخص العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما وحرصا على قواعد العمل الموضوعية (1).

(1) د. صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 95-96.

05- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- يعمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:
- معرفة الكفاءات، يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
 - تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة، ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
 - تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال في علمهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
 - تقييم احتياجات التكوين لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
 - تسهيل اتخاذ القرارات، خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي، (الترقية، النقل).
 - ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءاته من جهة، وبحماسه أثناء أداء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:
 - معرفة لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.
 - شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.
 - تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
 - تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة.
 - تحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة.
 - ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية كالربحية، رفع مستوى الأداء، وتحقيق المركز التنافسي والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيقها وذلك عبر تحقيق العناصر التالية:
 - مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل.
 - تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين.
 - تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة.
 - تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية.
 - توزيع المسؤوليات.
 - يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة.
 - ويسمح نظام التقييم باكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة، وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بإعادة تعريفها لوظائفها، وتغير سياستها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها⁽¹⁾.

(1) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 123 - 124.

06- إدارة الأداء:

1-6- مفهوم إدارة الأداء:

إذا أرادت المنظمة أن تحصد أفضل النتائج من إدارة الأداء، من المفترض أن تنتظر إلى هذه الإدارة باعتبارها نظاما يعمل ضمن نظام شمولي، إن أحد الأسباب الأساسية لإخفاق معظم إدارة الأداء هو عدم ارتباطها بإجراءات وعمليات المنظمة، ومنه فمن المهم قيام المنظمة بفهم إدارة الأداء⁽¹⁾.

ويعرف محمد عبد الغني هلال إدارة الأداء بأنها " تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها ".

ويرى روبرت باسيل Robert bacel إن إدارة الأداء " هي نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعا والأهم من ذلك كله " قيادتها " لكي تضيف قيمة للمنظمة والمدرسين والعاملين " (2).

على ضوء التعريفين السابقين يمكن القول بأن أهمية إدارة الأداء تنبع من بناء ثقافة يكون فيها الأفراد والفرق مسؤولين عن التحسين المستمر لإجراءات أعمال المنظمة ومستوى مهاراتهم ومساهماتهم الخاصة، ولا بد من الإشارة إلى أن المحور الأساسي المتعلق بالمشاركة بالتوقعات، حيث يمكن للمدراء أن يعملوا على إيضاح توقعاتهم حول ما يريدونه من أعضاء الفرق أن يقوموا به.

ومن جانب آخر يمكن للأفراد والفرق أن يعملوا على إيصال توقعاتهم حول بما يجب عليهم القيام به وكيفية إدارتهم، والدعم والموارد التي يحتاجونها وكيف يجب استخدام ما لديهم من مواهب ومهارات.

ويبين دي وال Dewell ان إدارة الأداء تعنى كثيرا بالعلاقات المتبادلة بين المدراء والأفراد، وما بين المدراء والفرق وما بين أعضاء الفرق، وما بين الأفراد والمجاميع والمتعاملين الآخرين. وهذه العلاقة تكون ذات طابع تبادلي، ويشير إلى أن أهمية إدارة الأداء تتمثل بهدف تحسين نوعية هذه العلاقات (3).

و تتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل وفهما لعمليات ونظريات التعلم، وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج وأنماط التعلم وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي الفردي.

توفر الموارد البشرية طرقا لإطلاق الطاقات في مجال الأداء وإزالة المعوقات التي تعترض سبيل تحسين الأداء وتشجيع الأفراد على بذل الجهد والطاقة ويقع الأداء الفردي ضمن سياقات أوسع هي: المجموعة، الوحدة المنشأة القطاع والبيئية وبوجه عام يمارس السياق التنظيمي التأثير الأكبر على بيئة

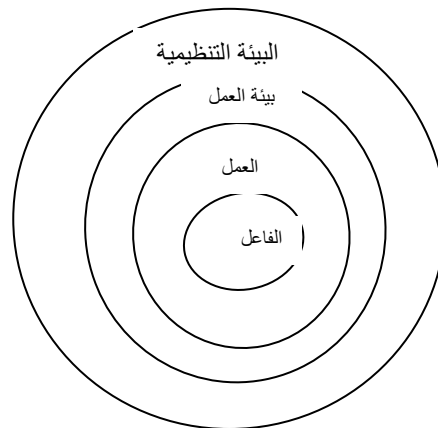
(1) وائل محمد صبحي إدريس، د- طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن دار وائل للنشر ط1، الأردن 2009، ص 114.

(2) أ- د. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1، القاهرة 2008، ص 95.

(3) وائل محمد صبحي إدريس، د- طاهر محسن منصور الخالي، ص 116.

العمل وأخيرا العامل الفرد. وذلك فهو السياق الاستراتيجي ذو الأولوية العليا ومع ذلك يوجد الأفراد العاملون داخل المنظمة في المركز ولذا فالحلول وثيقة الصلة بالسياقات الفردية قد تكون ذات معنى بدرجة أكبر.

شكل (04): بيئة الأداء البشري (رونويل 1996)



لا تؤثر تنمية الموارد البشرية وحدها على الأداء، إذ تؤثر سياقات معينة والثقافة والممارسات القائمة والاتجاهات السائدة على الكيفية التي يمكن بها أن تسهم تنمية الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء.

تركز نماذج الأداء الوظيفي النمطية على الأنشطة وليس النتائج أي ما يتم أدائه وليس ما يتحقق من ورائه. وتميل إلى تجاهل قضية الاستدامة الجوهرية، وتشجيع استخدام القدرات القائمة والتحفيز على الرغبة في استخدام تلك القدرات ومكافأة العاملين والقيام بعمل صحيحي. ويتأثر الأداء الفردي بالأهداف الرئيسية للمنظمة، برامج العمل، التدريب الأولي.....الخ).

وغيرها من المدخلات إضافة لهذه المدخلات المخرجات والنتائج التي بدورها تؤثر على الأداء، وبناء عليه فالتنمية تشكل جزءا من منظومة الأداء وترابطها بمتغيرات الأداء الأخرى علاقة اعتماد متبادل، وهو ما يتطلب فهم النظام التنظيمي بأكمله.

أن من الممكن تمثيل الفجوة في الأداء فقط بواسطة الاختلاف بين ما هو مطلوب وما يستطيع فرد ما القيام به، وتشمل المبادئ الهامة المتصلة بالارتقاء بالأداء البشري التي أشار إليها روثويل (1996) ما يلي:

- 1- يختلف الأداء البشري – من حيث النتائج - عن سلوكه البشري الذي ينتج النتائج.
- 2- ينشئ الأداء البشري الأداء التنظيمي.

- 3- تكاليف تحسين الأداء يجب اعتبارها استثمارات.
 - 4- يتحدد الأداء بواسطة مزيج من الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.
 - 5- تحسين الأداء البشري تسهم فيه وظيفة الإدارة ووظيفة التنمية والنظام.
 - 6- كيفية تحسين الأداء تعادل في الأهمية السبب في تحسين الأداء.
 - 7- يتطلب تحسين الأداء البشري فهما نقديا للحاضر وتخطيطا خياليا (أو تخيليا من أجل المستقبل).
 - 8- نماذج الأداء التي يحتذى بها تقدم الصور الذهنية الأكثر وضوحا للمعايير.
 - 9- من الممكن أن تنشأ المشاكل عند الفرد وفي البيئة معا.
 - 10- يتوقف تحديد المشاكل وحلها على أمور أخرى ولذا يجب أن تكون استراتيجيات تحسين الأداء شاملة.
- إذا كان تحسين الأداء هو الغرض من تنمية الموارد البشرية، فإنه يلزم إذن ربط احتياجات التنمية بأهداف العمل، ولذلك تتطلب التنمية إحداث تكامل بينها وبين نتائج العمل ومردوداته يتناول أحد أطر تحقيق ذلك التكامل (يويديل وليري) 1996 الأداء (سواء كان أداء الأفراد، النظم، العمليات، الفرق المجموعات أو المنظمة ككل) عند 03 مستويات مختلفة يقترن بكل منها نمط مختلف للتعلم ما هو موضع في جدول 3-1.

جدول 3-1 مستويات الأداء

نوع التعليم	الأسلوب
مستوى (1) أداء الأشياء جيد: التنفيذ	التقديم أو الالتزام
	التكيف
	التواصل
مستوى (2) أداء الأشياء بصورة أفضل: التحسين	الاختبار
	التجريب
مستوى (3) القيام بأشياء جديدة وأفضل الابتكار	الارتباط
	الثقافة

المصدر بيدلر بورجوين ويويديل = (1997 - 200 - 11)

من الممكن توضيح مستويات الأداء هذه أكثر من خلال منظور نواحي المنفعة العائدة على المنشأة أو المنظمة عند كل من المستويات الثلاثة (أنظر الجدول 3-2).

أيضا عند النظر لها من منظورات المنظمات أو الجماعات أو الأفراد تنشئ مستويات الأداء هذه إطارا للتعرف على فرص تحسين الأداء⁽¹⁾.

مستوى 3	مستوى 2	مستوى 1	
العمل بشكل إبداعي.	مهارات التحسن	التمتع بالكفاءة المطلوبة.	الاحتياجات الفردية.
العمل عبر الحدود	المتواصل.	العمل المتعلق للمعايير.	الاحتياجات الجماعية.
التنظيمية.	فرق التحسين المتواصل	تحقيق الأهداف الحالية.	الاحتياجات التنظيمية.
تغيير الأهداف.	السعي لتحقيق أهداف	التنفيذ الناجح.	الفوائد المتصلة بالنظم.
اختيار أفضل.	أكبر.	مجاراة المنافسين،	الفوائد المتصلة.
العملاء.	التحسين.	إرضاء العملاء.	بالتسويق.
إنشاء المتطلبات.	التفوق على	الوفاء بالمتطلبات.	الفوائد المتصلة
وضع معايير جديدة.	المنافسين، إسعاد العملاء	الوفاء بالمعايير.	بالقوانين.
إبداعية.	تحسين المتطلبات.	عملية.	الفوائد المتصلة
إيجاد حياة مهنية خاصة	تجاوز المعايير.	الوفاء بالحد الأدنى.	بالتكنولوجيا.
بك.	تعاونية.	لمتطلبات المهنية.	العلاقات.
	سلوك مسار وظيفي (أو مهني).		الإمكانات الفردية.

المصدر: مأخوذ عن يويدل وليري (1996 / 18 / 24) (صفحة الكتاب، 122).

07- معدلات الأداء الوظيفي والقرارات الوظيفية:

معدل الأداء هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد إنجازه خلال فترة محددة، وقد تكون تلك الفترة دقيقة أو ساعة أو يوما أو ربما أكبر وهنا كان التركيز على حجم العمل. ولكن يمكن أن يقاس معدل الأداء بالفترة الزمنية التي يستطيع أن يعملها الفرد خلال يوم واحد كما أنها أيضا الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج حجم معين ونوع معين من العمل.

ويمكن الاستفادة من معدلات الأداء لأنها تساعد على تحديد عدد العاملين اللازمين لأداء حجم معين من العمل وهو ما يطلق عليه بالمقرر الوظيفي. أي أن المقرر الوظيفي هو عدد العاملين المطلوب داخل وظيفة معينة والمعادلة التالية توضح ذلك:

⁽¹⁾ جينيفر جوي وآخرون، ترجمة علي أحمد صلاح: تنمية الموارد لبشرية، مجموعة النيل العربية ط1، 2008، ص 116-122.

عدد العاملين في الوظيفة = $\frac{\text{حجم العمل في الوظيفة}}{\text{حجم العمل الذي يستطيع الفرد القيام به}}$

حجم العمل الذي يستطيع الفرد القيام به.

وعليه فإن ملء الوظائف بالعدد المناسب من العاملين يعني استثمار موارد المنظمة بالشكل الأمثل سواء البشرية أو المالية، وإذا كانت المنظمة قد بدأت بتصميم هيكلها التنظيمي، فإنها يجب أن تحدد الوظائف المطلوبة كما أوضحنا في هذا الفصل، ثم يتم بعد ذلك ملء وشغل الوظائف بالعدد الملائم من الأفراد.

والسؤال الذي يرد إلى الذهن الآن هو: كيف يتم تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به ؟ أو كيف يتم تحديد معدل الأداء ؟ هناك عدة طرق أهمها ما يلي:

1- الطريقة التقديرية: وتعتمد الطريقة على تقدير من لهم صلة بالوظيفة مثل الموظف ذاته أو رئيسه في العمل، ويتم تقدير معدل الأداء بسؤال الموظف عن حجم العمل الذي يستطيع أن ينجزه بمفرده والمعادلة التالية توضح ذلك:

عدد الأفراد المطلوبين = $\frac{\text{كمية العمل الإجمالي بالساعة}}{\text{عدد ساعات العمل للفرد}}$

عدد ساعات العمل للفرد.

2- طريقة دراسة الوقت: في هذه الطريقة يتم رصد الوقت اللازم للأداء بواسطة فرد واحد وهنا يتم التركيز على الوقت الذي يستغرقه الفرد في العمل أو التركيز على الوقت الذي يستغرقه أداء جزء من النشاط وتكون المعادلة:

كالاتي: عدد الأفراد المطلوب = $\frac{\text{زمن العمل الإجمالي}}{\text{زمن العمل للفرد}}$

زمن العمل للفرد.

3- طريقة العينة: تؤخذ عينة من كافة الأنشطة التي تؤدي في العمل ثم يتم ملاحظة هذه الأنشطة لتقدير الوقت الذي تستغرقه فمن خلال الملاحظة وقياس الوقت المستغرق في كل نشاط داخل العينة المحددة يمكن التوصل إلى معدل الأداء في كل نشاط والمعادلة الخاصة بهذه الطريقة تكون كالاتي:

المقرر الوظيفي أو عدد الأفراد المطلوب = $\frac{\text{حجم العمل الإجمالي}}{\text{حجم العمل للفرد الواحد}}$

حجم العمل للفرد الواحد.

ومنه فإن تحديد المقرر الوظيفي أي عدد الأفراد المطلوب لكل وظيفة يتم بتحديد معدل الأداء الذي يقوم به الفرد داخل عمله، أي حجم العمل أو الزمن الذي يعمل به الفرد الواحد وبقسمة حجم العمل الإجمالي داخل وظيفة معينة على حجم العمل الذي يقوم به الفرد الواحد بتحديد عدد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 306-311.

08- طرق قياس الأداء:

هناك العديد من الطرق المعتمدة لقياس أداء أعضاء المنظمة، الطرق التقليدية والطرق الحديثة وسنستخدم ما جاء به الدكتور محمد حافظ حجازي والذي بدوره نفس التقسيم.

1- طرق القياس التقليدية:

تتعدد طرق القياس التقليدية وتتمثل في الترتيب، المقارنات الزوجية، قائمة التقدير، التوزيع الإجباري ولكل طريقة عيوبها ومميزاتها.

1-1- طريقة الترتيب: يكون المدير فكرة عامة عن أفرادها وبالتالي يمكن أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً. وتتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدد من الأفراد حتى يستطيع المدير ترتيبهم. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد الموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وتزيد صعوبة تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد.

1-2- طريقة المقارنة الزوجية: يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه ثم يختار واحداً من كل ثنائي، وأخيراً يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويرتب أفراد مجموعته وفقاً لذلك. ولهذه الطريقة كسابقاتها تماماً من حيث المتطلبات والمزايا والعيوب.

1-3- قائمة التقدير: وفق هذه الطريقة تحدد درجات معينة للعناصر المعيارية وتحدد درجات لكل عنصر، وبعد جمع الدرجات لكل عنصر يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد. وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبياً التي يشرف عليها رئيس الوحدة التنظيمية. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة عند الأداء وتوفير الوقت والمجهود، لكنها تخضع للرأي الشخصي للقائم بعملية القياس.

1-4- طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي، وتصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبياً وفي المنظمات الحكومية التي أفرط المقيمون في تقديرات ممتاز برغم كل الإخفاقات الأدائية ومعاناة متلقي خدماتهم.

وهذه الطريقة يعاب عليها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في العاملين، وقد تحرم بعض الأفراد من التقدير الراجي على الرغم من استحقاقهم له، بدعوى الالتزام بالنسب الإجبارية.

2- طرق القياس الحديثة:

تحاول هذه الطرق أن تقلل نسبياً من النقائص التي وقعت فيها القديمة من طرق القياس، ونستعرض في هذا المقام طرق القياس بالأهداف والنتائج وقائمة المراجعة. والقياس الذاتي والقياس المشترك.

1-2- طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون وفق الأهداف الموضوعية لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ويتم القياس دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة. - إدارة بالأهداف والنتائج - يتم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الايجابية واتخاذ الإجراءات اللازمة، وتصلح هذه الطريقة مع أعداد العاملين القليلة نسبياً، لأن الرئيس يشرح الأهداف ويتابع الأداء الوظيفي للمرؤوسين، كما أنها تمتاز بالتعرف على الأهداف، والبعد عن الأداء بالمحاولة والتجريب وتوفير الأمان للمرؤوسين.

لكنها تحتاج لأوقات تحضيرية طويلة، وقوة إقناع الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف وعدالتها كما أن هذه الأخيرة تتطلب التطوير والإعداد الجديدين كلما ظهرت متغيرات فاعلة.

2-2- طريقة قوائم المراجعة: تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية. وتضع وحدة الموارد البشرية لكل عبارة معيارية وزن كمي في قائمة توجد لديها، وهذه الأوزان سرية على المقومين ثم تفرغ وحدة الموارد البشرية القوائم في قوائها ذات الأوزان الكمية النسبية، وتستخرج تقدير كل فرد. وتصلح هذه الطريقة مع الوظائف ذات الطابع النمطي والأعداد الكبيرة نسبياً.

وتمتاز بالسهولة واليسر عند الأداء، والموضوعية لأن الأوزان سرية ولا تعرفها سوى وحدة الموارد البشرية لكن هناك صعوبة في تحديد الأوزان خاصة أنها سرية فقد تزداد أهمية عبارة تقويمية بين يوم وآخر، دون أن يؤخذ ذلك في الحسبان التقويمي النهائي. كما أن قائمة واحدة لطوال فترة الأداء لا تكفي وغير عادلة.

3-2- طريقة التقويم الذاتي: يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقويم، مع ضرورة تحديد معايير التقويم بدقة والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه. ويبيدي ملاحظاته.

تعتمد هذه الطريقة مع أصحاب الدرجات الراقية من الوعي الذين يميلون للحرية الأدائية والذين يخضعون للرقابة بالأهداف والنتائج، وليس بالأساليب والإجراءات.

تساعد هذه الطريقة على تنمية مهارات الاعتماد على النفس، ويحاول الفرد معالجة أوجه القصور ليظهر كفاءته وفعاليته.

لكن إذا لم تتوفر في المجموعة، ذات الصفات الإنسانية الراقية سابق الإشارة إليها فلن تنجح هذه الطريقة حتى لو توفرت للبعض فسوف يجارون بقية الجماعة، التي تضع لنفسها بالضرورة التقديرات التي لا تستحقها.

4-2- طريقة التقويم المشترك: يتولى أعضاء الجماعة تقويم الأداء للجماعة ذاتها، عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقويم، وذلك بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقويم أدائه، ومن قام بالعملية، ثم

تجمع وسائل التقويم، وتوقع من طرف رئيس الوحدة، وتعتمد من المرجعية الإدارية الأعلى، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود أفراد يمكن الوثوق بهم. لكن قد تؤدي هذه الطريقة إلى إصدار أحكام غير موضوعية وظهور النزعة الشخصية في إصدار الأحكام، كما قد تقشي السرية⁽¹⁾.

من الملاحظ أن كل طريقة من هذه الطرق لقياس الأداء تواجه نقائص أو مشاكل تعرقل وصولها للهدف المنوط بها وحصولها على النتيجة المرجوة و المتمثلة في الوصول إلى نظام لتقييم الأداء الوظيفي تكون نتائجه ذات مصداقية وتكون على درجة بالغة من الدقة.

في هذا الصدد يقدم الدكتور أحمد ماهر مجموعة من النصائح لتحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء الوظيفي. وعددها في أربعة عشرة نصيحة وهي كالآتي:

*** نصائح في تحسين أنظمة قياس الأداء الوظيفي:**

- 1- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- 2- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- 3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزان نسبية مختلفة، استنادا إلى علاقاتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز.
- 7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر) وذلك لإضفاء الجدية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
- 8- يجب الاهتمام بشكل وطريقة نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإشارات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.
- 9- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- 10- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس لكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا.
- 11- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم، وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن .
- 12- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.

(1) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2005، ص 280-294.

13- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمروسيهم بشكل كامل وسليم.

14- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة مفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه.

09- أهداف إدارة الأداء:

أ- أهداف إستراتيجية:

تسعى المنظمات من وراء عملية إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف إستراتيجية، إدارية وتنموية وتشمل فيما يلي (1):

أهداف إستراتيجية يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات، فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة، ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي ففي دراسة حديثة تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة تقييم الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب- أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور- الترقيات - التسريح المؤقت من العمل - الاستغناء عن العاملين - تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء " شرا لا بد منه " للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج - أهداف تنموية:

ويتمثل هذا النوع من الأهداف في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، والتي تعكس نواحي الضعف ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء، لا

(1) جمال الدين محمد لمرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدر الجامعية للإبراهيمية 2006، ص 407-408-409.

يجب أن يتوقف دورها عند تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز أو علاقات العمل.....الخ

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء، والي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل والحفاظ على علاقات العمل اليومية ويعرض الجدول التالي أهم الأغراض الإدارية والتنموية لبرامج تقييم الأداء كما أظهرتها إحدى الدراسات.

و الخلاصة أن أهداف النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أهدافهم.

إن تحقيق هذه الأهداف الثلاثة يعتبر مطلباً حيويًا لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.

جدول الأغراض الإدارية والتنموية لبرامج تقييم الأداء.

الغرض من التقييم	عدد الشركات	النسبة المئوية %
إدارة الأجور والمرتبات.	114	69
الترقية.	122	73
التدريب والتنمية.	102	61
مساعدة المشرفين على التصرف مع العاملين.	101	61
إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل.	98	59
النقل لإدارات أخرى.	98	59
متابعة التعيين.	57	34
الاستغناء عن العامل.	44	27
التسريح من الخدمة.	47	46
بحوث الأفراد.	48	29

المصدر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

د: جمال الدين محمد المرسى، ص 409.

10- مميزات إدارة الأداء:

تمثل إدارة الأداء المدخل النظامي الذي يهتم برفع كفاءة الأفراد وفرق العمل حتى تحقق المنظمة أهدافها، وتتميز إدارة الأفراد بما يلي:

- 1- شراكة تضامنية ما بين المدراء والأفراد والتي تؤدي من خلال الحوار إلى تطوير الفهم المشترك والمتبادل لواقع التوقعات والذي من شأنه تسهيل الطريق لتطوير كل ما هو إيجابي لصالح المنظمة.
- 2- عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ومنح الصلاحيات للأفراد حتى يتحكموا بمجريات أداؤهم، وهذا من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم من قبل مدراء المنظمة.
- 3- عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين فاعلية المنظمة.
- 4- عملية معينة تنصب حول كيفية سلوك المدراء، والأفراد والفرق عندما يعملون معا لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيدا عن إطار النظام البيروقراطي.
- 5- عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عنها من نتائج).
- 6- عملية تشمل الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية والمنظمية⁽¹⁾.

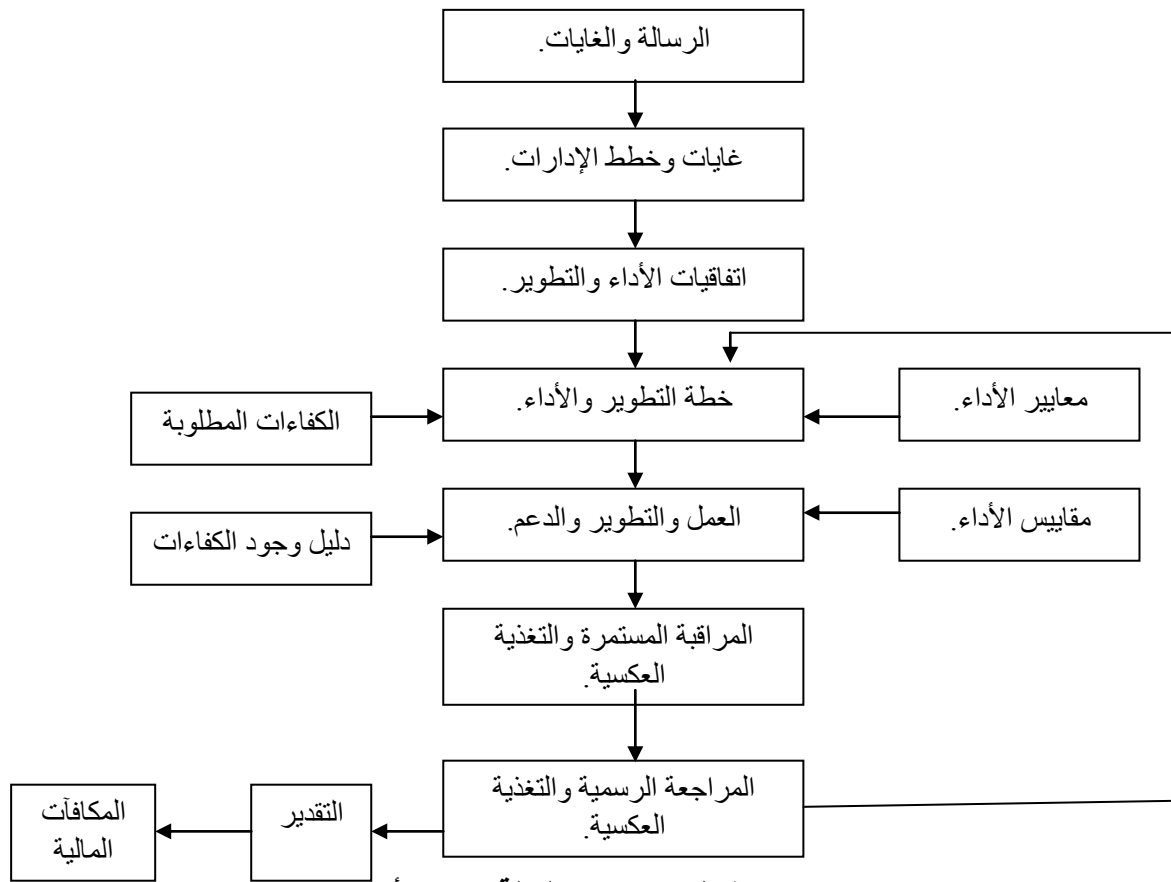
11- سلسلة إدارة الأداء:

في إطار سلسلة إدارة الأداء سيتم التركيز أولا على العمليات و الخطوات و الإجراءات اللازمة لسلسلة إدارة الأداء.

حيث بين الشكل (06) سلسلة العمليات أو الإجراءات التي تنفذ في إدارة الأداء والنتائج المحتملة عنها. وسوف يتم توضيح جميع مراحل إدارة الأداء كالتالي⁽²⁾:

(1) أوائل محمد صبحي، د- طاهر محسن منصور الغالي: المرجع نفسه، ص 114 - 115.

(2) أوائل محمد صبحي، د- طاهر محسن منصور الغالي: نفس المرجع، ص 117 - 119.



شكل (05) سلسلة إدارة الأداء.

- 1- **الرسالة والغايات:** وتعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق لعملية إدارة الأداء، والهدف منها ضمان توحيد كل نشاط من الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.
 - 2- **غايات وخطط الإدارات:** وهذه تتفق بشكل مباشر مع غايات المنظمة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه ينظر الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المنظمة.
 - 3- **اتفاقيات الأداء والتطوير:** إن اتفاقية الأداء تحدد العمل الذي يراد انجازه والنتائج التي يراد بلوغها ومعايير الأداء التي يراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة.
 - 4- **خطة التطوير للأداء:** إن جانب تخطيط الأداء و التطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، ومعرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مدراءهم بتوفير ما يحتاجونه من الدعم والإرشاد لهم.
 - 5- **العمل والتطوير والدعم،** عملية إدارة الأداء تساعد العاملين على الانخراط في ميدان العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها، والمتفق عليها.
- وتعني أيضا العاملين من خلال:
- مساعدتهم على التعلم.

- وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم، الآن وفي المستقبل، إضافة إلى عمليات المراقبة المستمرة والتغذية العكسية، فضلا عن المراجعات الرسمية.

6- المراقبة المستمرة والتغذية العكسية، لربما أن أهم مفهوم لإدارة الأداء هو أنها عملية مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء، التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية، واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءا على ذلك. ويمكن القيام بالمرجعات غير الرسمية المؤقتة حسب الحاجة كالمراجعات الشهرية أو الفصلية وغيرها حيث يعكس استخدام هذه المراجعات لتوفير تغذية عكسية مضبوطة أكثر والأهم من ذلك هو مراجعة الأهداف. والخطط ومحاولة تكيفها للظروف المتغيرة ويمكن أيضا مراقبة سير التقدم الحاصل في تنفيذ خطة التطوير الشخصي خلال السنة.

7- المراجعة الرسمية والتغذية العكسية، يمكن القيام سنويا بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين الأفراد والمدراء، غير أن ذلك يمكن أن يحدث بشكل متكرر أكثر.

إن عمل التغذية العكسية هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كل ما كان يحدث منذ المراجعة الأخيرة غير أن ذلك سوف يستند على أساس الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء. هذا وإن الحوار خلال لقاءات المراجعة الرسمية يجب أن يركز على تحليل ومراجعة النقاط المهمة المنبثقة عن الفترة موضع الدراسة وعليه يتم تحديد النجاحات والأمور التي لم تكن تتماشى وفق الخطة الموضوعية بهدف التعلم من الدروس من أجل بناء مستقبل أفضل، وهذا يجب أن يكون عبارة عن شأن مشترك أو قضية مشتركة ولربما يتخلل ذلك عنصر التقييم الذاتي من قبل الفرد.

من المفترض أن تبنى جذور المراجعة عن واقع ما يقوم به الأفراد فعلا، إذ يجب أن تكون ذات طموحات ملموسة وليست نظرية وتسمح للمدراء والأفراد معا بأن يحصلوا على نظرة موضوعية وإيجابية حول الإمكانية التي يصبح فيها الأداء أفضل في المستقبل وكيفية حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف أو تلبية المعايير من قبل الفرد لوحده أو بشكل مشترك مع المدير.

12- دورة إدارة الأداء:

تمثل دورة إدارة الأداء مجموعة من العمليات المترابطة تبدأ بالعملية التخطيطية وتنتهي بتعويض الأفراد من أدائهم السنوي، وهي كالآتي⁽¹⁾:

1- التخطيط Planinig: ويتم فيها تطوير أهداف الأعمال أو مقياس الأداء على مستوى الأفراد وفرق العمل الذين يتحملون مسؤولية أدائهم السنوي.

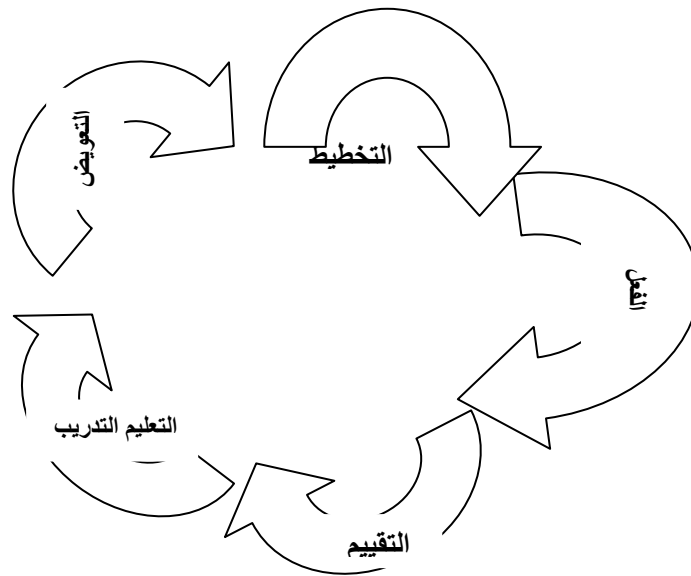
2- الفعل Doing: ويتم في هذه العملية تنفيذ الأنشطة الضرورية للوصول إلى المحصلات المرغوبة.

(1) أ.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 127.

3- **التقييم Appraising**: ويتم فيها تقييم أو الحكم على كيفية أداء الأفراد وفرق العمل، وإنجازاتهم والنتائج المتوقعة.

4- **التعليم التدريب Coaching** : ويتم فيها تطوير علاقات مع الآخرين للارتقاء بإنجازاتهم تجاه الأهداف ومن خلال تغذية عكسية بناءة ومداولات تتركز على السلوك والعمليات والنتائج إزاء المسؤولية، ومن ثم القيام بنمذجة السلوكيات المرغوبة.

5- **التعويضات Campensation**: وفيها يتم تعويض العاملين سلباً أو إيجاباً استناداً إلى الأداء المتحقق في الأنشطة من الناحية الكمية والنوعية والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم عن قياس المستهدفات.



شكل رقم: (06) دورة إدارة الأداء (1).

13- محاور الأداء:

أ- الكفاءة:

يقصد بالكفاءة " حسن الاستفادة من الموارد " (2)، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام الموارد البشرية والمادية أحسن استخدام أي أنها تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

(1) المصدر: محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 126.

(2) أ- د، مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 61- 62.

والمدير الكفاء هو من يمتلك القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء أو الجمهور كذلك كلمة كفاء تعني أكثر من مجرد بارع فهي تعني أن يكون الموظف (1).

- بارعا.

- مؤهلا.

- منتجا.

كما تعني أن يكون:

- عارفا بمقومات الوظيفة.

- قادرا على أداء مهام الوظيفة.

- مجتهدا، ونشطا ومتحركا.

- قادرا على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

* الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح.

* الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح.

وتتوقف كفاءة المنظمة على مدى ارتفاع معيار الرشد والتمثل في استخدام المواد بشقيها الملموسة وغير الملموسة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، لذلك على المنظمة اعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية Optimization في استخدام الموارد المتوفرة، ومحاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد.

* مؤشرات قياس الكفاءة:

لقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

1- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

2- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

ويتجسد ذلك من خلال تحقيق التوازن في المنظمة من خلال مدى تحقيقها لأهدافها، ويعتبر اعتماد رضا العاملين مؤشرا على مدى كفاءة المنظمة وذلك من خلال تحقيق المنافع القادرة على الرفع من الروح المعنوية لهم ما ينتج عنه التعزيز من إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم وتوفير سبل الولاء للمنظمة متتالية أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهودا

(1) أ- د، مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 62.

كبيرة. من خلال الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها (1).

ب- الفاعلية:

لغويا يشتق لفظ الفاعلية من فعال أو نافذ المفعول، و يأتي من الفعل فعل فعلا، كما تعني أيضا الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير أما إصلاحيا فإن مصطلح الفاعلية فهو يعني.

- 1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
 - 2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة سلفا.
 - 3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching goals.
 - 4- درجة استجابة مخرجات النسق – سواء سلع أو خدمات – لمطالب واحتياجات المجتمع ويمكن قياس الفاعلية التنظيمية من خلال المعادلة التالية.
- الفاعلية = النتائج ÷ الأهداف < واحد صحيح.

ويرى كل من كامرون و ويتن (Cameron et whetten 1983) ، أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومحاوره عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وخاصة في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف.

إن تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأحيان قد يلقي بظلاله على أهمية وقدرة مفهوم الفاعلية التنظيمية في تقييم أداء المنظمات إذا أن الخلافات حول تحديد مفهوم الفاعلية تنشأ من حقيقة أن المنظمات والأفراد القائمين على أدارتها والمرتبطين بها بشكل أو بآخر تكون لهم في الغالب أهداف متعددة ومتعارضة، وتعريف الأهداف التنظيمية يمكن أن يكون مجالا لوجهات نظر متباينة.

يحمل على مفهوم الفاعلية وقدرتها كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسيا، ومثل معظم التوجيهات يعطي بورتر porter البعد التنافسي ضمن هيكل الصناعة الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ يرى أن الاهتمام بالتحسن للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ أن المنظمات التي تنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها ضمن نفس الصناعة هي قليلة جدا.

وينظر (Shipper et white) إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على

(1) أوائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 46-47.

درجة، قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ومدى تحسّسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

فالفاعلية إذن هي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

* العلاقة بين الفاعلية والكفاءة:

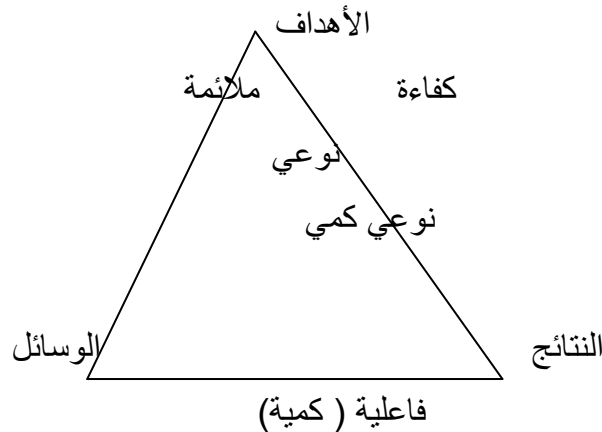
إن المطلوب من المنظمات اليوم أنت تكون فاعلية وكفاءة، أكثر من أي وقت مضى، وهذا ما يتطلب تنسيق ومواءمة ثلاثة قضايا أساسية وهي:

1- الأهداف.

2- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب طبيعتها، ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المحققة من تلك الأهداف.

3- النتائج المتحققة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المحققة من تلك الأهداف.

شكل رقم (07) العلاقة بين الفاعلية والكفاءة

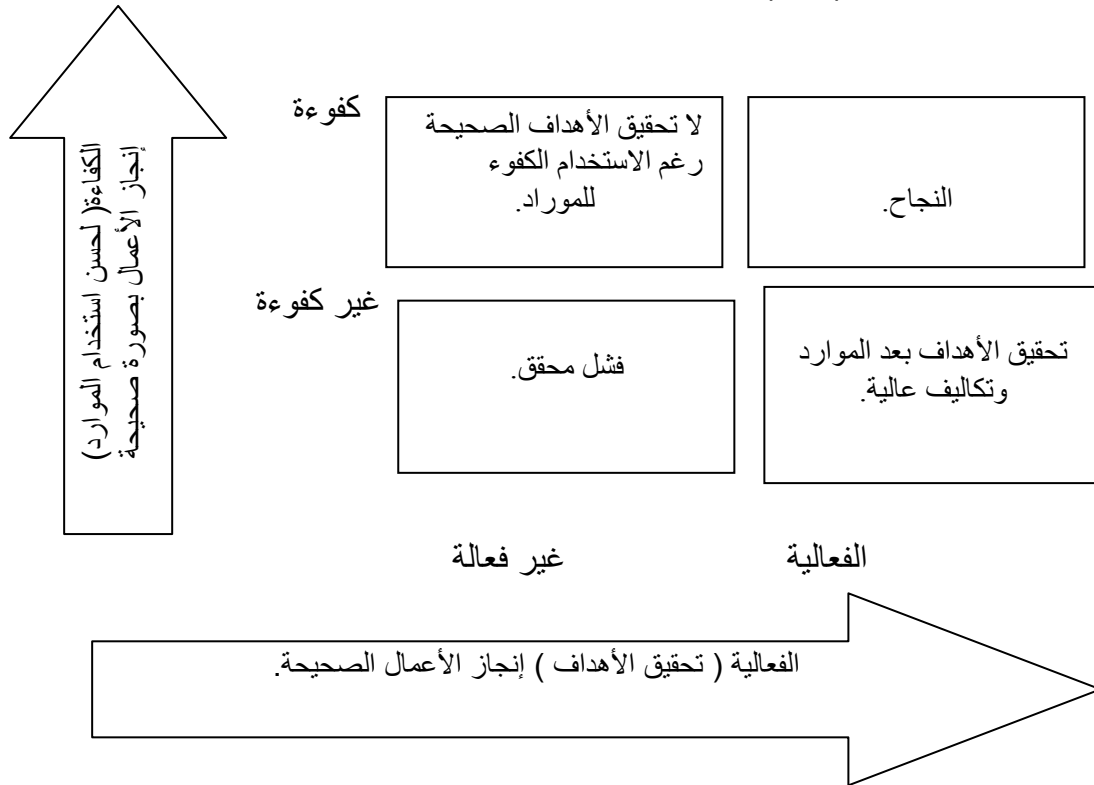


* العلاقة بين المنظمة والفاعلية والكفاءة:

إن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار، وإنجاز الأهداف الصحيحة بالصورة الصحيحة بينما غير الكفاءة منها والغير فعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة.

أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة ستبقى من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفوءة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم وقدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم استخدامها الموارد بصورة كفوءة.

شكل (08) مصفوفة الفاعلية والكفاءة.



14- تحديات إدارة الأداء:

بما أن عملية إدارة الأداء تعنى بتحديد ما يتوقع أن يقوم به الأفراد من خلال تحديد التوقعات والاتفاق عليها على شكل أهداف ومعايير أداء هذا ما يجعل المدراء لا يتطلعون لهذه العملية والموظفون يرهبونها عادة وهذا ما يجعل من عملية إدارة الأداء تواجه تحديات تحول بينها، وبين القيام بإنجاز أعمالها وتتمثل هذه التحديات فيما يلي (1):

- 1- **تشكيل هيكل مسؤولية متماسك:** من الضروري تحديد المسؤوليات بشكل واضح من خلال توقعات دقيقة فيجب أن تنسم بالوضوح والترابط في كل مستوى إداري.
- 2- **الموازنة في التركيز على المدى البعيد والقصير:** عندما تحقق المنظمة ذلك، فإن خططها الإستراتيجية تصبح ذات طابع عملي، ويمكن توجيهها إلى مستهدفات قصيرة الأمد ملموسة، ما ينتج عنه التركيز على مؤشرات غير مالية توجه الأداء المستقبلي للمنظمة.

(1) أوائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 127-128.

- 3- **جعل القيم مستندة على استراتيجيات عملية:** فمن الضروري أن تقوم المنظمات بعمليات المحاكاة والرصف من خلال التنظيم، واستخدام لغة مشتركة في الإدارة والقياس.
- 4- **تقبل شفافية المعلومات:** وهذا ما يمكن المنظمات من الحصول على المعلومات الصحيحة والموثوقة بالوقت الصحيح واتخاذ القرارات الصحيحة والأفعال المناسبة.
- 5- **التركيز على ما هو مهم:** لتحقيق هذا الأمر تحتاج المنظمات للتركيز على التوقعات والتحليل والأفعال وليس الدخول بالتفاصيل وهذا ما يجعل بلوغ هذا الأمر ليس بالهين.
- 6- **تشجيع السلوك الموجه بالأداء:** وهنا يفترض على منظمة الأعمال القيام بتحديد المسؤوليات والتركيز على قيم الأداء الحقيقية ومكافأتها.
- 7- **الموازنة بين التكامل والبساطة:** أي أنه من الضروري، على المنظمة أن تقوم بالربط بين العمليات الفرعية المكونة لإدارة الأداء بشموليتها، وأن تجري هذه العملية في إطار عمليات بسيطة وشفافة.

الفصل الخامس

الإدارة البلدية في الجزائر

- 1- الإدارة الجزائرية النشأة والتطور.
- 2- البلدية في الجزائر بين 1962 و1967.
- 3- البلدية الجزائرية ونظيرتها الفرنسية واليوغسلافية.
- 4- الوصاية.
- 5- الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.
- 6- السلوك السلبي لدى العامل الجزائري.
- 7- الإدارة البلدية في الجزائر.

01- الإدارة الجزائرية النشأة والتطور:

من الممكن اعتبار أن المؤسسة الإدارية والمؤسسات ذات الصلة بها التي تبني وتربط علاقات مع المواطن في الجزائر، لها وجود يرجع إلى قرون خلت بحيث وبما يلاحظ أحمد محيو أن وثيقة الميثاق الوطني، لسنة 1976 تنص على أن ماسينيسا هو مؤسس أول دولة نوميدية كما يعرف عنه ما قام به من تنظيم وتأطير للحياة في جميع مناحيها، الاجتماعية الاقتصادية، العسكرية..... الخ على مدى القرن الثاني قبل الميلاد.

كما أن الجزائر زمن الاحتلال الروماني عرفت تنظيما إداريا تحت سلطة القنصل أو الحاكم الروماني، الذي كان يتكفل بتنظيم الحياة الاجتماعية، والأنشطة الاقتصادية، والخدمات العمومية إلى تسخير بعض الفئات الاجتماعية كالجنود، العمال والموظفين في مختلف المجالات، أين تطورت فئة الموظفين وأصبحت فئة اجتماعية مستقلة بذاتها.

I. الإدارة الجزائرية زمن الدولة العثمانية:

كانت الجزائر وفي ظل صراع الدولتين الحفصية والزيانية من جهة، وكذا العلاقات بين الدولتين الزيانية والمرينية. كانت تعيش حالة أو فترة تتميز بـ: لا حكم ولا نظام ولا إدارة. وعند قدوم العثمانيين، وانطلاقا من بجاية قامو بتوحيد البلاد (بلاد المغرب) من تونس شرقا إلى تلمسان غربا، وبانتهاء عملية التوحيد تمت القطيعة الفعلية مع النموذج التقليدي لتسيير شؤون المجتمع الجزائري، وتم الانطلاق في إرساء أركان الدولة الجزائرية ويتجسد ذلك من خلال:

- في ميدان التنظيم الإقليمي والتقسيم الجغرافي، حيث تمثل حدود الجزائر اليوم نتيجة ما أفرزته المرحلة العثمانية في هذا الميدان.
- من حيث توزيع السلطات والمسؤوليات على المستويين المركزي والمحلي.
- المؤسسات التي أقامها العثمانيون ومناهج العمل والتعامل مع مختلف مكونات المجتمع الجزائري.⁽¹⁾

(1) أبو قاسم سعد الله: تاريخ الجزائر الثقافي من القرن العاشر إلى الرابع عشر هجري، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر 1981، ص 131.

01- الهياكل والمؤسسات:

من المحليين من يعتبر أن العثمانيين أقاموا إدارة حديثة في الجزائر لتسيير شؤونهم فأسسوا في البلاد، وعلى المدى البعيد الهياكل والتنظيمات التي تسمح لهم بذلك وقد تم تطوير وأحكام النظام الإداري إلى أن أدى شيئا فشيئا إلى استقلال الجزائر عن الباب العالي في جميع القرارات بما في ذلك تعيين الحكام مهما كانت درجتهم، بل وخاصة في الدرجات العليا.

وقد مرت الجزائر خلال فترة الحكم العثماني من 1515 إلى 1830 بثلاثة مراحل كبرى:

1- مرحلة البايلار بايات من: 1534 إلى 1585.

2- مرحلة الباشوات من 1585 إلى 1671.

3- مرحلة البايات من: 1671 إلى 1830.

وتعتبر مرحلة الدايات المرحلة التي تبلورت فيها واتضحت معالم الدولة الجزائرية ذات المؤسسات، والسيادة والقرار وتأسست حكومة حقيقية تمارس سلطتها على رقعة جغرافية معينة ومحددة واتضحت معالم العلاقة بين التنظيمات الإدارية والسكان.

02- السلطة على المستوى المركزي:

كان الداوي يمثل قمة هرم السلطة وكان يعينه الجيش ويساعد الداوي خمسة أعضاء يطلق عليهم إسم السلطات وهي:

1- الخزناجي: مكلف بالمالية.

2- الأغا: القائد الأعلى للجيش.

3- خوجه الخيل: مكلف بجمع الضرائب، وصيانة ممتلكات الدولة من خيل وجمال الخ.

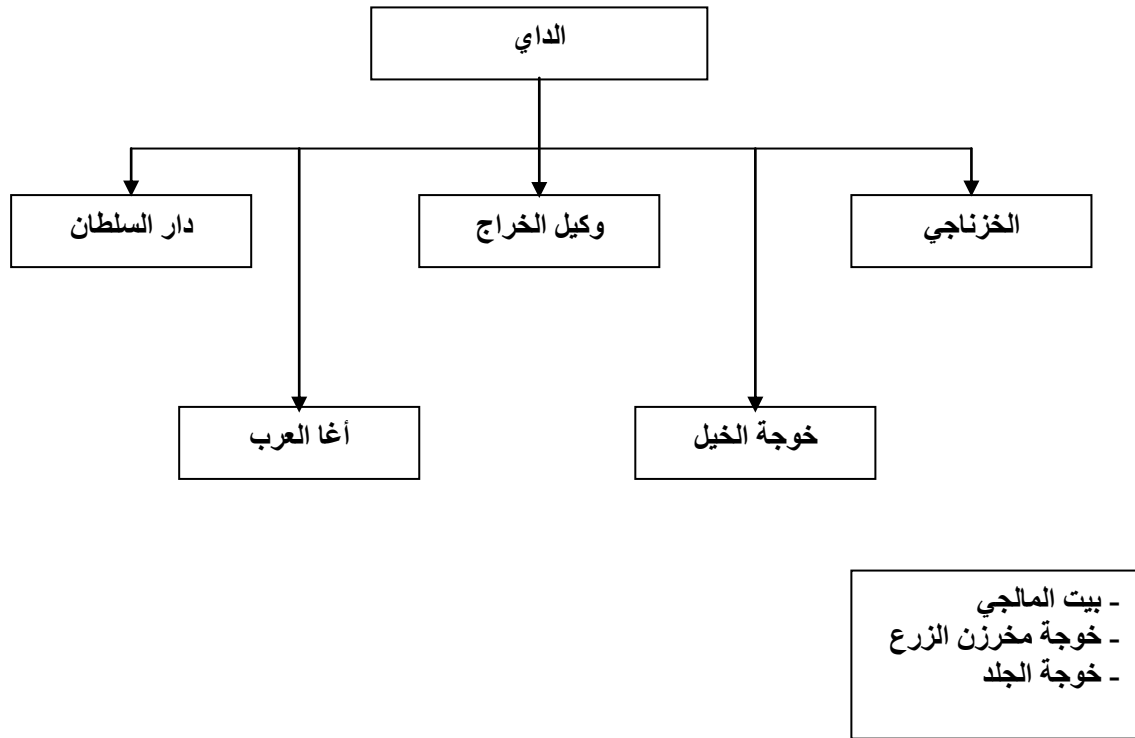
4- وكيل الخراج: مكلف بالأسطول.

5- بيت المالجي: وهو مكلف بشؤون الإرث وتطبيق الوصايا.

و يعتبر هذا التقسيم المدقق للسلطات والصلاحيات، داخل السلطة المركزية سابقة في التنظيم.⁽¹⁾

(1) د- عبد الحميد قرفي: المرجع نفسه، ص 16-18.

شكل رقم 13
- الهياكل المركزية -



المصدر: د- عبد الحميد قرفي للإدارة الجزائرية دفاعية سوسولوجية، ص20.

03- السلطة على المستوى المحلي:

على المستوى المحلي تنظم الإدارة على المنوال التالي وعلى أربع مستويات على الأقل وهي: ⁽¹⁾

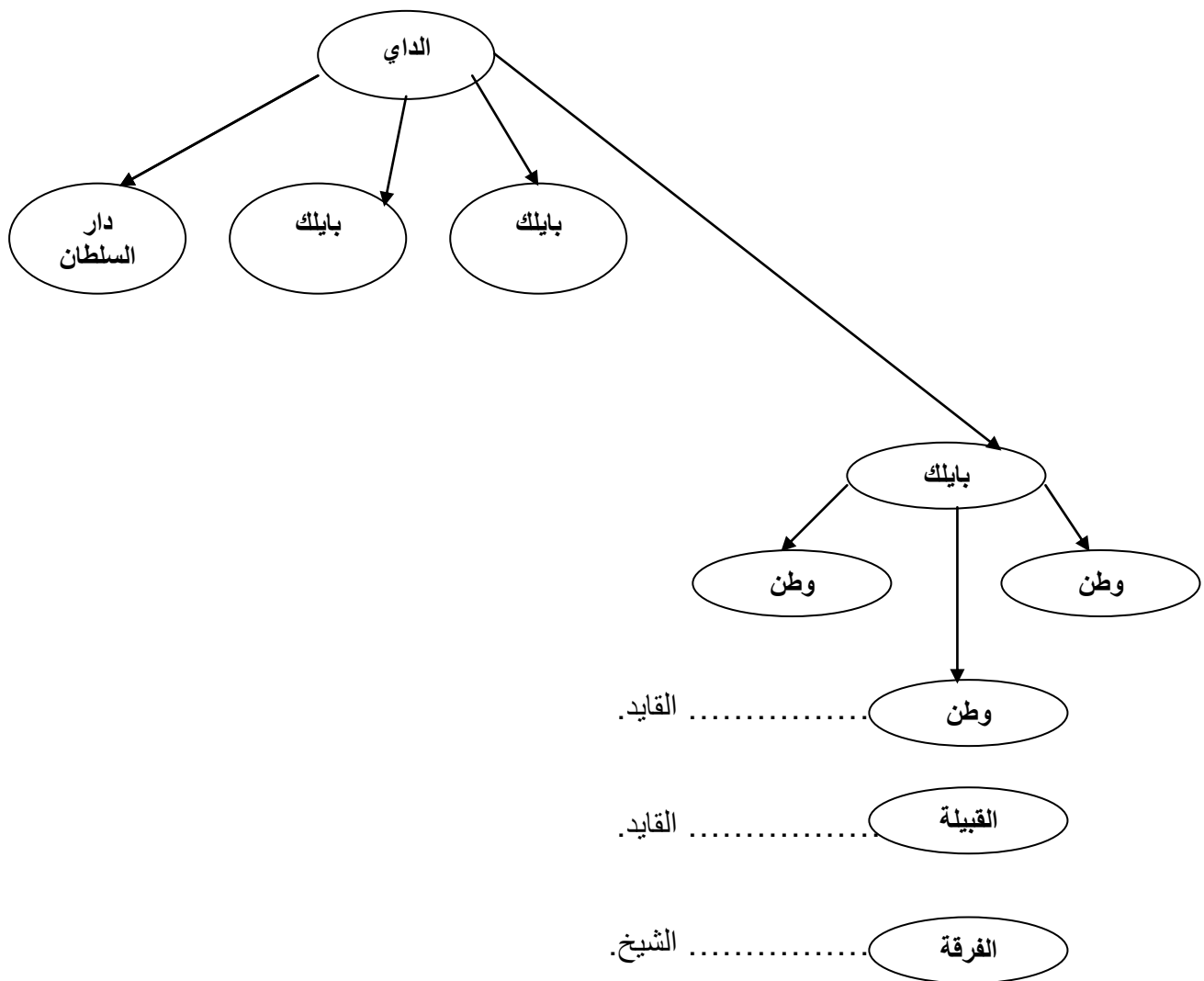
- الباي على رأس البايك.
- الخليفة، على رأس الوطن.
- القائد على رأس القبيلة ويكون تركيا ويحكم الوطن أو القبيلة كما يقوم كذلك بمراقبة الشيوخ إضافة إلى وظائف أخرى كالعدالة وحفظ الأمن والضرائب والتنظيم الاقتصادي.
- وغالبا ما ينتمي القائد إلى الجيش الإنكشاري، وله مسؤولية مزدوجة تجاه الأتراك واتجاه الجزائريين، إلا أنه كثيرا ما كانت القبائل الجزائرية وهي قبائل المخزن على وجه الخصوص تفرض قاداتها وممثليها في هذا المنصب.

أما الحاكم في الفحص، فهو بمثابة القائد في المدن والوسط الحضري، الشيخ على رأس الفرقة.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 22.

ومن هنا نلاحظ القيادة العثمانية في التعامل، بحيث يقتصر التقسيم الجغرافي للسلطة على المستوى المركزي، بينما يهيمن التقسيم الشخصي على المستوى المحلي. و ليس هذا من باب الصدفة إنما تمليه ضرورات جمع الضرائب والأموال لدى السكان مع الحفاظ على التنظيم الاجتماعي التقليدي.

الشكل رقم (14)- الهياكل المحلية:



المصدر: المرجع نفسه، ص 22.

II. عهد الأمير عبد القادر:

أدرك الأمير نهاية الحكم العثماني بالجزائر فأنطلق في بناء الدولة الجزائرية العصرية التي تعتمد على الجزائريين أنفسهم. وقد أحدث قطيعة مع النظام السياسي والإداري العثماني الاستغلالي متجها نحو بناء دولة وطنية لذلك كان ما أنجزه الأمير في الظرف القصير من بناء الدولة إنما يرجع إلى صواب محاولاته التي لم تجد الوقت للبلورة ، وقد كتب الأمير عبد القادر في هذا الشأن يقول: " ما كنت أنتظر أن أحصل في زمن قصير على إصلاحات جذرية مثل تلك التي كنت أقوم بها ".
كما عاش الأمير؛ انهيار الإدارة التركية وحارب رؤساء قبائل المخزن من جهة ومواجهة الجيش الفرنسي والقبائل الجزائرية التي رفضت الاعتراف به كأمر من جهة أخرى.

1- النظام الإداري:

تأسست حكومة الأمير المركزية التي كانت تسمى الديوان وكان مركزها معسكر تارة والمدية تارة أخرى، كما كان الأمير ينقلها إلى أي مكان آمن زمن الحرب، وقد كان نظامه يتسم بالمركزية الشديدة في حين كانت السلطات المحلية تتسم بالاستقلالية في القرار وذلك بسبب الحرب والظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد.

وقد كانت هذه الهيكلية الخفيفة تستجيب مع أوضاع البلاد في ظل إعداد الأمير للحروب وعلى مستوى التوزيع الإقليمي فقد أسس الأمير سنة 1839 ثمانية ولايات وهي:
- تلمسان - معسكر - مليانة - المدية، بجاية، القبائل، الزيبان والصحراء، وقد ضم هذا التقسيم كل مناطق البلاد ماعدا منطقة الشرق، التي كانت خاضعة للباي احمد.
- وقد سعى الأمير بذلك إلى توحيد المجتمع توحيدا جغرافيا، تجسده في الميدان إدارة تتماشى مع الأوضاع وتمكن من تحقيق انسجام وطني.

2- الموظفون السامون في إدارة الأمير عبد القادر:

- كان منصب الخليفة يتمتع بالسلطة التامة ولم يكن محدودا في المدة الزمنية.
- كان الأغا يعين لمدة عامين مع إمكانية التجديد وهو مسؤول عن الأمن والجيش.
- أما القايد فكان يعين لمدة عشرة أشهر مع إمكانية التحديد.
وقد كان للروابط والعلاقات الشخصية للأمير مع موظفيه دخل في عملية التعيين إضافة إلى أن الأمير كان يعتمد على الكفاءات دون اعتبار الانتماء، من ذلك تعيين محمد الخروبي كأمين لرئاسة الحكومة نظرا لخبرته الإدارية، بالرغم من أنه كان كاتباً لباي وهران من قبل.⁽¹⁾

(1) د- عبد الحميد قرفي: المرجع نفسه، ص 33-37.

III. الإدارة الجزائرية في عهد الاستعمار الفرنسي:

لقد اكتست السياسة الفرنسية تجاه الجزائر، دوما طابعا مزدوجا تمثل في :

- اتجاه مركزي تحركه خلفية سياسة تسعى لربط ودمج البلاد بفرنسا.
 - اتجاه لا مركزي ظهر بوجود مؤسسات خاصة بالجزائر، كان الحاكم العام أكثر تمثيلا لها وفي الجزائر نفسها اتسمت الإدارة الاستعمارية بالتنافس بين السلطات المدنية والعسكرية. في مجال ممارسة السلطة، ولقد كان الجيش الاستعماري مرتبطا بدرجات متفاوتة بالإدارة وذلك لأسباب عديدة منها الغزو، وجود مناطق خاضعة للسلطة العسكرية وحركات عصيان، ومن الشواهد على هذه الاستمرارية " المكاتب العربية ". والتي سنتعرض لها لاحقا.
- وسوف نتناول هذه الفترة (فترة الإدارة في عهد الاستعمار) بشيء من التفصيل ذلك أن البلدية أول ما ظهرت كان في هذه الفترة.

وعلى رأي: احمد محيو ينبغي التمييز بين ثلاث مراحل.

1- مرحلة ما قبل نظام 1947.

2- مرحلة هذا النظام.

3- ومرحلة ما بعده، ⁽¹⁾ إضافة إلى مرحلة الاستقلال.

1- مرحلة ما قبل نظام 1947:

1-1- التنظيم الإداري:

الإدارة المركزية: لقد أنشئت إدارة مركزية في الجزائر و تكفلت بزمam الأمور منذ أن ترك العثمانيون السلطة للفرنسيين، فالحاكم العام كان يمثل السلطة الأولى في الجزائر كان تحت وصاية وزارة الحرب بفرنسا. وقد اتسمت العشرية الأولى من الاحتلال بعدم الاستقرار فقد، تداول على الحكم في الجزائر خمسة حكام عامون وتسعة حكام عامين بالنيابة بين 1845 – 1870 تمت عدة محاولات لإلحاق الإدارة المركزية بالجزائر بنظيرتها بفرنسا. ⁽²⁾

أما في عهد نابليون الثالث الذي أولى اهتماما خاصا بالجزائر، والذي قام بزيارتين عامي 1860 – 1865 وقد استنتج أنه من المستحيل إدماج الشعب الجزائري، وأن العسكريين يطالبون بأن يحلو محل المدنيين.

⁽¹⁾ أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية ترجمة د- محمد عرب. ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2009، ص 123.

⁽²⁾ د- عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 41.

وفي عهد الجمهورية الثالثة وفي ظل زيادة العداء ضد الإدارة العسكرية من طرف الفرنسيين المتواجدين بالجزائر، والجزائريين، أتى بعث مشروع سياسي يهدف إلى إخضاع البلاد مباشرة للقانون وللسلطات في فرنسا، وهذا تجسيد واضح للمركزية في القرار.

وفي مرحلة ثانية وتحت تأثير " جول فيري " J. FERRY " حدث انعطاف كبير، حيث استعاد الحاكم العام كل سلطاته، ومنحت الجزائر استقلالاً ذاتياً مديناً ومالياً. وأحدثت لجنة استشارية لدى الحاكم العام. وقد جاءت كل هذه الإجراءات الإدارية لتكريس سيطرة الأقلية الأوروبية.⁽¹⁾

2-1- الإدارة المحلية:

في الخمسين سنة الأولى للاستعمار وضعت سياسة وإدارة محلية مزدوجة تفرق بين الأوروبيين والجزائريين، وأن المؤسسات خاصة فقط بالفرنسيين أما الجزائريين فلمهم مؤسسات مؤقتة وصممت لهم إدارة استثنائية وخاصة، بقوانين استثنائية وحكام لهم صلاحيات وسلطات لا منتهية، حكام يجمعون بين السلطات العسكرية والمدنية، وقد تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث أنواع من المقاطعات عسكرية، مدنية، مختلطة.

- **المقاطعات المدنية:** يطبق فيها القانون الفرنسي، وسكانها من الفرنسيين ويحكمها الحاكم المدني المحلي " Le préfet " .

- **المقاطعات العسكرية:** وهي مناطق خالية من المدنيين الفرنسيين وحكمها عسكري من خلال القائد الأعلى للقوات العسكرية.

- **المقاطعات المختلطة:** تسكنها أغلبية جزائرية وأقلية فرنسية.⁽²⁾

وظهرت في هذه المرحلة عدة مبادئ و مسميات تهدف كلها إلى خلق أنظمة تسير محلياً فنجد مثلاً مبدأ تسير العرب بالعرب بتعيين مجموعة من القياد تمثلت مهمتهم الأساسية في توصيل أوامر الحكام والقادة العسكريين للجزائريين، وظهرت فكرة دفع رواتب للقادة الجزائريين من خلال التحصيل الضريبي المفروض على الجزائريين، ما نتج عنه خلق سلك للموظفين الأهالي.

إضافة إلى ذلك فقد ظهرت المكاتب العربية، والتي جسدت بحق النمط المحلي لتسيير شؤون البلاد. وتم تأسيس " مديرية الشؤون العربية " مهمتها ربط علاقات واتصالات مع قبائل جزائرية للسيطرة عليها.

(1) أحمد محمود: المرجع نفسه، ص 125-126.

(2) د- عبد الحميد قرفي: المرجع نفسه، ص 42-43.

وفي أول فيفري 1844 تم إقرار تأسيس المكاتب العربية لتسيير مناطق الحكم العسكري يحكمها ضباط مكلفون بالإدارة والاستخبارات، وقد هيمن الجيش على هذه المكاتب، ووظف بعض قادة القبائل فيها. (1)

2- مرحلة نظام عام 1947: (2)

يشكل قانون 20 سبتمبر 1947 المتضمن النظام الأساسي العضوي للجزائر محاولة لإعادة تنظيم البلاد من الناحيتين السياسية والإدارية.

لقد كانت المشكلة التي تتطلب الحل هي: كيف يتم إشراك الجزائريين في تحمل المسؤوليات الإدارية دون تمكينهم من المشاركة في المسؤوليات السياسية، وقد تناولت المواد الرئيسية في هذا النظام: الحاكم العام، الجمعية الجزائرية، والتنظيم المحلي للجزائر.

*** الحاكم العام:** وتتلخص مهامه فيما يلي:

- يمارس السلطة التنظيمية وتنفيذ القرارات والقوانين الصادرة عن الجمعية الجزائرية.
- الدفاع عن أمن الجزائر. وقادة القوات المتمركزة في الجزائر تحت أمرته.
- يؤمن إدارة كل الدوائر المدنية باستثناء، العدل والتربية المرتبطتين مباشرة بوزارتيهما بفرنسا.
- هناك مجلس حكومي مكون من 06 أعضاء بصفته جهاز استشاري.

*** الجمعية الجزائرية:**

تتألف الجمعية من 120 عضو مناصفته بين أوروبيين ومسلمين وهي جمعية إدارية، وهي تتمتع بسلطات هامة، وتسمح المادة 14 من النظام للجمعية بشيئين (3) توسيع القانون الفرنسي، ليطبق في الجزائر، وإصدار الأنظمة الخاصة بالجزائر ضمن إطار القوانين المطبقة. وقد وسعت اختصاصاتها لكنها تبقى دائما تحت وصاية الحاكم العام، والسلطات في فرنسا، حيث تنص المادة 15 من النظام على ضرورة الموافقة بمرسوم صادر عن الحكومة الفرنسية على قرارات الجمعية حتى تصبح قابلة للتنفيذ وقد تحولت فيما بعد الجمعية الجزائرية لأداة من أدوات المستعمر.

*** التنظيم المحلي:**

نصت المادة 53 من النظام على " أن المجموعات المحلية الجزائرية هي: البلديات والمحافظات أو العمالات " Départements " وهذا يعني إلغاء البلديات المختلطة، وإلغاء النظام الخاص بأراضي الجنوب وإعادة تنظيمها كمحافظات لكن هذه الإجراءات بقيت حبر على ورق وبقي التنظيم حتى عام 1954 كما يلي:

(1) د- عبد الحميد قفي: المرجع نفسه، ص 44-45.

(2) أحمد محمود: المرجع نفسه، ص 126-130.

(3) نفس المرجع السابق.

- ثلاث محافظات ومجلس عام مثل فيه المسلمون بنسبة النصف حسب قانون 11 سبتمبر 1954.
- بلديات تسير على طريقة مثيلاتها في فرنسا متمتعة بكامل الحق في الممارسة ولها مجلس بلدي ورئيس بلدية حسب ما نص عليه قانون 1884، وسكانها أوروبيون.
- بلديات مختلطة في مناطق تواجد الجزائريين يطبق عليها مرسوم 8 فيفري 1919 ويوجد على رأسها إداري مدني تسميه السلطة المركزية ويساعده عدد من القادة يتولى كل واحد منهم مسؤولية دوار، وكما تضم أحيانا بعض المراكز البلدية التي أحدثت في 1937 بعد الحرب العالمية 02 وتدار من قبل جماعة ورئيس منتخبين.
- أراضي الجنوب وتبقى خاضعة للإدارة العسكرية.

3- مرحلة التنظيم الإداري في عام 1962:

بعد اندلاع الثورة التحريرية تركّز اهتمام السلطات الفرنسية على مجموعة من الإصلاحات الإدارية فيما قبلها إهمال للجانب السياسي، وقد اتخذت في هذا الصدد مجموعة هائلة من التعديلات والقوانين لكن معظمها بقي مجرد حبر على ورق على المستويين المركزي والمحلي: ⁽¹⁾

1- الإدارة المركزية:

- في الثاني عشر من أفريل 1956 تم حل الجمعية الجزائرية ونقل صلاحياتها للحاكم العام.
- وبموجب قانون 05 فيفري 1958 تم التأسيس لنظام يضم مجموعة من السلطات، وقد قسمت الجزائر إلى خمسة أقاليم تحكمها السلطات التالية:
- ممثل للسلطة المركزية (الحكومة الفرنسية).
- جمعية إقليمية منتخبة، من قبل هيئة انتخابية واحدة وبالتصويت العام.
- حكومة إقليمية.
- مجلس إقليمي.
- وعلى رأس هذه السلطات نجد مجلس إتحادي، ومحكمة ؛ أما السلطات المركزية فكانت ممثلة بمندوب حكومة الجمهورية في الجزائر، وبالمحافظين ونوابهم ورؤساء الشعب الإدارية المتخصصة ورؤساء الشعب الإدارية المدنية.
- أ- المندوب العام: وحل محل الحاكم العام، والجمعية الجزائرية ويساعده في أعماله أمين عام وأمينان عامان مساعدان، ويتمتع هؤلاء بالسلطة على اثنتي عشر (12) مديرية و05 دوائر ويشكل هذا البناء الإدارة المركزية في الجزائر.

(1) أحمد محيو: المرجع نفسه، ص 130-134.

ب- المحافظون ونواب المحافظين: يخضع المحافظون لسلطة المندوب العام، ويقوم المحافظون في قسنطينة والجزائر ووهران بالإضافة لأعمالهم، بوظيفة المفتشين العامين للإدارة بالإضافة أن المراقبة العليا والتنسيق العام بين السلطات المدنية والعسكرية أما النواب المحافظون فقد بلغ عددهم 91 حتى يتمكنوا من حصر كل البلاد وهم يرأسون المناطق وكانت السلطات المدنية ترتبط بقوة بعمل الجيش، في حربه ضد جيش جبهة التحرير.

ج- الشعب الإدارية المختصة: (S. A. S) والشعب الإدارية المدنية (S. A. U) : وقد أحدثت في 1955، 1956 لتأمين عمل الإدارة حيث لا تعمل السلطات الإدارية المختصة بسبب نشاط جيش التحرير الوطني ويقود هذه الشعب ضباط عسكريون، وهم يمثلون على العموم الصيغة الحديثة للمكاتب العربية القديمة.

02- الإدارة اللامركزية:

أ- التنظيم على مستوى المحافظات: وهو يشابه التنظيم القائم في فرنسا قد حددت ب : خمسة عشر محافظة بموجب المرسوم الصادر في: 07 نوفمبر 1959 وجانس كليا بين تنظيمها وتنظيم المحافظات الفرنسية.

ب- التنظيم البلدي: وقد تناوله الإصلاح الإقليمي في 28 جوان 1956 الذي ألغى البلديات المختلطة، وأقام بلديات تتمتع بملء الحق في الممارسة، وبلغ عدد البلديات 1485 نظمت إداريا وفق القانون البلدي لعام 1884 باستثناء خاصيتين، أن المجلس البلدي منتخب حسب قاعدة التمثيل النسبي بين مجموعتي السكان وأن سلطة الوصاية التي يمارسها نائب المحافظ اتسعت وأصبح يمارس جزءا من صلاحيات الشرطة البلدية.

أما مدينة الجزائر فقد منحت نظاما خاصا بصدور مرسوم 24 فيفري 1959 الذي ألحق الضواحي بالمدينة فأصبحت تسمى الجزائر الكبرى وأصبح رئيس بلديتها إداري يعين بمرسوم وقد قسمت المدينة وضواحيها إلى عشرة دوائر تنتخب كل منها عدد من المستشارين البلديين الذين يختارون بدورهم رئيسا للدائرة.

02- البلدية في الجزائر بين 1962 و1967:

تلقت البلدية الجزائرية، غداة الاستقلال، نفس الأزمة التي تعرضت لها كل المؤسسات الأخرى فأما أن تختفي الأجهزة البلدية بسبب مغادرة المسؤولين فيها وإما يجب أن تحل كإجراء إداري، ومن أجل ملء هذا الفراغ عينت لجان خاصة، على رأسها رئيس. يقوم بوظيفة رئيس البلدية، وبانتظار إعداد قانون بلدي جديد، حدثت بعض الترتيبات المحدودة المدى في الوقت الذي بدأت تظهر فيه على المستوى النظري فكرة جعل البلدية خلية أساسية.

حيث بدأ الاهتمام بشكل أساسي بالإصلاح الإقليمي للبلديات وبملاقاتهم مع نظام التسيير الذاتي الذي أقيم في المشاريع الشاغرة، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- أ- تمت عملية تجميع للبلديات وفق مرسوم إعادة تنظم الحدود الإقليمية لبلديات الذي صدر في 16 ماي 1963 والذي حصرها من 1500 بلدية 681 بلدية. وهذا بسبب قلة المورد المالي والبشري لتسيير هذه البلديات المشغولة.

- ب- مساهمة البلديات في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وقد أقيم لهذا الغرض جهازين:

1- لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي (C.I. E S) وتستمد أصلها من الأمر الصادر 06 أوت 1962 والتي أسست على مستوى كل ولاية، وتهتم بتنشيط الحياة الاقتصادية والاجتماعية لكنها لم يكن لها أثر على أراضي الواقع.

2- المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (C. C. A. S. S)، وأسس بموجب المرسوم الصادر في 22 مارس 1963 وكان الهدف منه مشاركة البلدية في التسيير الذاتي من خلال تسيير المؤسسات الشاغرة (Entreprises vacantes). وقد كانت كسابقتها من الأجهزة لأن عددا قليلا جدا منها رأى النور.

وقد كان الفشل هو السمة الغالبة لهذه المحاولات، وقد استخلص من هذه التجربة ضرورة إعادة التفكير كليا بعودة التنظيم البلدي.

وقبل الاستقلال وفي نصوص الجبهة التحرير الوطني ذكر ميثاق طرابلس وباختصار أن أجهزة الجماعات المحلية ستختار بطريقة الانتخاب، أما بعد الاستقلال، فبالعكس حيث جعلت أغلب النصوص من الإصلاح البلدي قضية ذات أولوية وذلك من خلال:

- تكريس دستور 10 سبتمبر 1963 وعلى غرار الدستور اليوغسلافي مكانة البلدية الأساسية في تنظيم الدولة، وأعلن الدستور من خلال المادة التاسعة إصلاح المؤسسة الموروثة عن فرنسا.

- وقد أكد ميثاق الجزائر (القسم الثالث - الفصل الثاني - النقطة العاشرة) حقيقة الاختيار الاشتراكي، واعتبار البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي في البلاد، وانطلاقا من هذه الأسس وفي

بداية حزيران 1965 أعد المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني مسودة مشروع غير مطبوع لقانون الإدارة البلدية لكن هذا الأخير فشل في التوفيق بين مواد القانون الفرنسي والنظام اليوغسلافي. وفي 19 جوان 1965 تاريخ حدوث التغيير السياسي في البلاد، أعيد طرح موضوع الإصلاح البلدي، ضمن سياسة الإصلاح العامة، وفي ربيع عام 1966 تم نشر مسودة قانون البلدية، وفي أوت 1966 نزلت المسودة إلى القاعدة للشرح، أما في شهر أكتوبر 1966 فقد تبنى مجلس الثورة قرار حول الإصلاح " وميثاق بلدي: وقد أقرت الحكومة القانون البلدي في 20 ديسمبر 1966 كما أقره مجلس الثورة في 04 جانفي 1967 ونشر بالأمر المؤرخ في 18 جانفي 1967.⁽¹⁾ ولأن البلدية في الجزائر حاولت محاكاة نظيرتها الفرنسية اليوغسلافية سنتعرض فيما يلي و بنوع من الشرح للبلديتين وطرق تسييرهما .

1- البلدية الفرنسية

2- البلدية اليوغسلافية

03- البلدية الجزائرية ونظيرتها الفرنسية واليوغسلافية:

إن التركيب العام للبلدية، كما يبدو في القانون يستمد سماته من نموذجين الفرنسي واليوغسلافي، لكن هذا لا ينتفض من كونه يكتسي طابعا خاصا يجعل من البلدية الجزائرية مؤسسة مختلفة، وفيما يلي سنعرض النموذجين والفرنسي واليوغسلافي.⁽²⁾

1- البلدية الفرنسية:

نتج نظام البلدية الفرنسية عن قانون 04 أفريل 1884، الذي أصبح يسمى منذ عام 1957 قانون الإدارة البلدية، وتتميز البلديات في فرنسا بارتفاع عددها والمقدر بحوالي 38 ألف بلدية، وقد سعت فرنسا إلى تخفيض عدد البلديات الى 2000 بلدية متوسط عدد سكان كل بلدية هو 8000 ثمانية آلاف ساكن. وتسير إدارة البلدية بواسطة سلطة تداولية هي: المجلس الشعبي البلدي وسلطة تنفيذية هي رئيس البلدية.

- أ- المجلس البلدي : Le conseil municipal.

المجلس البلدي جمعية منتخبة وعدد المستشارين يتغير حسب سكان البلدية و مدة ولايتهم هي: 06 سنوات ويعقد المجلس أربع دورات عادية في السنة وأخرى استثنائية بطلب من المحافظ (Préfets) أو رئيس البلدية.

(1) د- محمد أحمد عرب: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط، 05 / 2009 الجزائر، ص 177-185.

(2) أحمد محيو: مرجع سابق، ص 184.

وتحدد المادة 40 من قانون الإدارة البلدية صلاحيات المجلس، والمادة 61 من قانون 05 أفريل 1884 التي تنص على أن: " المجلس البلدي ينظم بواسطة مداولاته شؤون البلدية "، ويقوم المجلس بـ:

- التصويت على الميزانية، التي يعدها رئيس البلدية ويسهر على تنفيذها.
- يدير الملك البلدي (DOMMAINE-COMMUNAL) المؤلف من الأبنية والأموال البلدية.....الخ.
- يقرر إنشاء وتنظيم المرافق العامة، كحالة المدنية، المقابر، الجنائر، قانون 28 / 12 / 1904، قانون النظافة 15 / 02 / 1902.

ويخضع المجلس البلدي بصفته سلطة مركزية للوصاية، هذه الأخيرة التي لها الحق في إقالة المستشارين، وتعليق المجلس لمدة شهر من طرف المحافظ، أو حل المجلس بمرسوم وفي حالة انسداد المجلس إذا اختلف الأعضاء مع الرئيس تعين الحكومة وفدا خاصا من 3 إلى 7 أعضاء لإدارة البلدية أما بالنسبة لمداولات المجلس فإن دور الوصاية يتمثل في المصادقة على هذه الأخيرة، كما أن المداولات الهامة تصدق من طرف المحافظ. (1)

ب- رئيس البلدية: Le maire.

له صفة وظيفية مزدوجة، فهو العضو التنفيذي للبلدية، وهو وكيل الدولة التي باسمها يمارس بعض الصلاحيات، وينتخب رئيس البلدية من المجلس البلدي ومن بين أعضائه، مدة ولايته 06 سنوات، يخضع لمراقبة سلطة الوصاية، التي بإمكانها تعليقه لمدة شهر بقرار من المحافظ، أو ثلاثة أشهر بقرار من وزير الداخلية، كما يمكن إقالته بمرسوم، وولايته مجانية من حيث المبدأ، لكن له تعويضات تقابل الراتب.

كذلك من بين وظائف رئيس البلدية بصفته وكيل الدولة " Agent de l'état " تنفيذ القوانين والأنظمة، ومعاونة الدولة كإعادة النظر في القوائم الانتخابية، إحصاء السكان، وتصديق التواقيع..... وله وظيفة قضائية كالمشاركة في البحث عن المخالفات وملاحقتها، كما له صفة ضابط الحالة المدنية وبصفته وكيل للبلدية " Agent de la commue ". فإن نشاطاته تنتج من جهة من خلال علاقاته مع المجلس البلدي، وكذلك من خلال بعض السلطات التي يمارسها بنفسه كتحرير مداولات المجلس وتقديم الاقتراحات، تقديم الميزانية.....الخ، كما يمثل البلدية أمام القضاء، وتتمثل سلطته الخاصة في حسن النظام والأمن، ويمارس السلطة التأديبية بالنسبة لعمال البلدية.

(1) أحمد محيو: المرجع نفسه، ص 146-167.

- د- التجمعات فيما بين البلديات: Groupements intercommunaux.

إن ضيق إطار البلدية واستحالة قيام كل بلدية وحدها ببعض التجهيز أو الأشغال العامة أدى إلى تجميع البلديات في بنى أوسع ومن مثال ذلك:

- **المؤتمرات البلدية المشتركة:** وهي نتيجة اتفاق بين عدة بلديات لمناقشة المسائل ذات المصلحة المشتركة.

- **نقابات البلديات:** كانت أكثر فعالية، وهي عبارة عن لجنة منتخبة من قبل المجالس البلدية، تسير المصالح المشتركة.

المناطق المدنية: وأسست بالأمر الصادر في 06 جانفي 1959 لمعالجة مشاكل التوسع العمراني إلا أن نقص المبادرة لدى التجمعات المعنية أدى لولادة ما يسمى بالتجمعات المدنية قانون 31، ديسمبر 1966، و التي يمكن أن تؤسس بشكل حتمي من قبل المشرع إذا رفضت البلديات المعنية القيام بذلك. (1)

2- البلدية اليوغسلافية:

لقد تبنت يوغسلافيا نظاما لتنظيم الدولة والإدارة مختلفا عن نظم الدول الاشتراكية الأخرى وذلك بهدف تجنب المركزية والبيروقراطية، لقد عدل دستور 1953 تم دستور 1963 يعمق البنى الموجودة في البلاد ليحل محلها لا مركزية اقتصادية وسياسة وإدارية قوية جدا، وترتكز هذه اللامركزية على البلدية التي تستلهم في حد ذاتها مبادئ أساسيين هما كالاتي: (2)

- الملكية الاجتماعية أو تسيير المؤسسات الاقتصادية من قبل تجمعات المنتخبين.
- الحكم الذاتي أو الإدارة الذاتية وهو مبدأ بموجبه يعود فقط للأشخاص المعنيين مباشرة حق وواجب المشاركة في صنع القرارات.
- ولفهم ذلك سوف نتطرق وعلى رأي الدكتور أحمد محيو للوظائف المسندة إليها وتنظيمها السياسي، الإداري وأخيرا حدود المؤسسة.

- أ- وظائف البلدية اليوغسلافية:

تمارس البلدية وظائف، اجتماعية، سياسية اقتصادية باعتبارها الخلية الأساسية وهي تتمتع بصلاحيات عامة واسعة بحيث أن الدولة لا تتدخل مطلقا من حيث المبدأ في شؤونها ولكي تحقق البلدية استقلالها الحقيقي، فمن الضروري أن تقام على قاعدة اجتماعية اقتصادية تتولى فيها أجهزة السلطة المحلية القيادة ضمن إطار الاختيار الاشتراكي.

(1) أحمد محيو: المرجع نفسه، ص 168-170.

(2) أحمد محيو: المرجع نفسه، ص 171-173.

ومن بين عدة وظائف اقتصادية أخرى للبلدية فإن عليها تأمين تطور قوى الإنتاج وتوجيه وتنسيق النمو الاقتصادي وتحديد وتوزيع الموارد الضرورية لحاجات البلدية. وأخيرا فإن البلدية اليوغسلافية تعتبر وحدة تسيير اجتماعي أي أنها وحدة للحياة الاجتماعية، لأنها ومن هذه الناحية تريد أن تكون مشتركا حقيقيا للعلاقات بين الأفراد وبين الجماعات، ولتحقيق هذه الوحدة صدرت عدة إصلاحات متعاقبة منذ 1946، و ثم تقلص عدد البلديات من 1500 بلدية سنة 1946 إلى 501 بلدية سنة 1967، إن هذه الأرقام تدل على تطور حجم البلدية التي تحولت من مجرد تقسيم إداري بسيط لتصبح تجمعا اجتماعيا اقتصاديا يسكنه بالمتوسط نحو 33000 شخص ويمتد على مساحة 440 كلم².

- ب- تنظيم البلدية اليوغسلافية:

هناك ثلاثة مبادئ يضمنها الدستور الاتحادي تشكل الأساس للتنظيم البلدي وهي كالآتي: ⁽¹⁾
- مبدأ التسيير الذاتي.

- المبدأ القائل بأن كل سلطة مصدرها الشعب يجب أن تظل موحدة في أيدي ممثليه.

- مبدأ الديمقراطية التمثيلية المصحح بعدة صيغ للديمقراطية المباشرة أو شبه المباشرة ويتجسد التنظيم المحلي فيما يلي:

1- الجمعية البلدية Assemblée communal: هي المؤسسة الأساسية للسلطة وللتسيير الذاتي وهي منتخبة لأربعة سنوات، وهي ذات تمثيل مزدوج، سياسي ومهني وهي تضم جهازين:

- **المجلس البلدي Le conseil communal:** الذي ينتخب أعضائه مباشرة من قبل جميع مواطني البلدية ويشكل مظهر التمثيل السياسي.

- **مجلس مجموعات العمل Le conseil des communautés de travail:** الذي ينتخب أعضائه فقط من قبل العمال المقيمين ضمن أراضي البلدية وهو يشكل مظهر التمثيل الاجتماعي إن الجمعية البلدية، باعتبارها الجهاز الأسمى للسلطة تمارس الصلاحيات الثلاثة التالية:

* **تعتبر الهيئة التقريرية:** تتولى السلطة التنظيمية بشكل أوامر، قرارات، تعليمات..... الخ.

* **أنها تمثل الهيئة التنفيذية:** وذلك من خلال لجان تسميها من بين أعضائها لمتابعة القرارات.

* **تمثل الهيئة الإدارية العامة** لأن باستطاعتها التدخل في كل إجراء يخص العمل الإداري البلدي.

2- الأجهزة السياسية التنفيذية: يتألف الجهاز التنفيذي في البلدية اليوغسلافية من عدة مستشارين معينين وعدد من المواطنين. وتوجد هذه الأجهزة في أسفل السلم الإداري وتكلف بتطبيق توجيهات الأجهزة السياسية التنفيذية والجمعية البلدية، وتعتبر مسؤولة أمامها.

(1) أحمد محيو : المرجع نفسه، ص 173-177.

3- **مؤسسات التسيير الذاتي الأخرى:** تسهر البلدية على تحقيق الديمقراطية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال اشراك المواطن في المشاركة المباشرة، ونذكر من بين المؤسسات التي أقيمت لهذا الغرض اجتماعات الناخبين، الاستفتاء البلدي، وتناوب المسؤولين وقد منع على أي عضو أي يكون مرتين متتاليتين في نفس مجلس الجمعية البلدية أو المجلس التنفيذي.

- ج- حدود التسيير الذاتي:

رغم خاصية التسيير الذاتي للبلدية اليوغسلافية إلا أنها تقيم علاقات مع السلطة المركزية والمجتمع، وتخضع لرقابة قضائية تمارسها عليها السلطة الاتحادية التي تحل محل البلدية إذا امتنعت البلدية عن أداء المهام ويوجد حق الحل تحت رقابة القانون، وتجدر الإشارة للدور الهام لرابطة الشيوعيين اليوغسلاف الحزب الوحيد الذي يحدد السياسة العامة للبلاد، وهذه المراقبات لا تحد من صلاحيات البلدية في عملية التنظيم الاقتصادي والاجتماعي.

المجلس الشعبي البلدي:

يدير البلدية جهاز للمداولة هو المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر الجهاز الأساسي في البلدية وسنتطرق إليه من خلال: (1)

أ- تأليف المجلس:

- يتألف المجلس من عدد يتراوح حسب تعداد سكان البلدية من 9 و 79 عضوا وينتخب بالاقتراع الشامل من قبل سكان البلدية، وبسبب تدخل الثورة الزراعية أدى لإحداث تغييرات مهمة في تأليف المجالس وذلك نتيجة لتطبيق المواد 174، 175، 183 من أمر 08 نوفمبر 1971.

- فمن جهة أولى: نصت المادة 174 على أن الأشخاص المدعويين للمشاركة في تطبيق الثورة الزراعية يجب أن لا يكون لديهم أية مصلحة من شأنها أن تصاب بضرر بسبب إجراءات تأميم الأراضي وهذا يعني ضرورة إنهاء ولاية المندوبين البلديين المعنيين.

- ومن جهة ثانية وتطبيقا للمادة 183 فإن المجلس الشعبي البلدي وسع ليضم المسؤولين المحليين في الحزب والمنظمات الجماهيرية وبخاصة الاتحادات الفلاحية.

وكما سبق الذكر أن المجلس ينتخب من طرف المواطنين البالغين أكثر من 19 سنة والمسجلين بالقائمة الانتخابية وهناك عدة مصادر للتعارض مع العضوية كالجمع بين العضوية وسلطة في الجيش، الإدارة والقضاء، دوائر الأمن، ومسؤوليات في الحزب والمجلس، حيث أعلى منسق جبهة التحرير الوطني في الإصلاح البلدي أنه يجب تجنب قيام مسؤولي الحزب وخاصة أولئك الذين يتولون سلطة التقرير بالنواحي، داخل الأجهزة البلدية، وذلك لعدم رؤية الدولة تمتص الحزب وتحرفه عن مهمته.

(1) أحمد محيو: مرجع سابق، ص 185-188.

ب- عمل المجلس:

- تتلخص مهام المجلس الشعبي فيما يلي: (1)

يكون اجتماع المجلس إلزاميا كل فصل بدعوة من رئيسه، وفي دورات استثنائية حسب الحاجة ويكون الاجتماع بالإضافة إلى طلب رئيس المجلس، يطلب كذلك من الوالي، وثلاث أعضائه، وتكون الجلسات علنية.

وفي إطار تنظيمه الداخلي يؤلف المجلس من أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة لمعالجة المسائل التي تهتم البلدية وهناك خمسة لجان دائمة مبدئيا تقي بأمور الإدارة، للخطة الاقتصادية والمال، الشؤون الاجتماعية، الشؤون الثقافية.

* صلاحيات المجالس الشعبية البلدية:

يمكن تقسيم مهام المجالس الشعبية البلدية إلى صلاحيات قديمة وأخرى جديدة وهي: (2)

1- صلاحيات تقليدية: وتشمل الميزانية والتي يعدها الجهاز التنفيذي ويتداول بشأنها المجلس بالإضافة إلى الميزانية، يقوم المجلس بإنجاز الأعمال الإدارية المتعلقة بالأموال البلدية ويقضي بإعادة الحقوق لأصحابها.

ويقر الصفقات الخاصة بالبلدية، وينشط الحامية المدنية والتدخل أثناء النكبات والكوارث، والحفاظ على حياة وأموال الأشخاص، وتنظيم المقابر.

2- صلاحيات جديدة: تتمثل هذه الصلاحيات الجديدة في إقحام البلدية في الميدان الصناعي والتجاري، وتنقسم هذه النشاطات الجديدة إلى قسمين: إدارة الاقتصاد المحلي والتسيير الاقتصادي بالمعنى الضيق للكلمة، والمشاركة في تطبيق الثورة الزراعية وتطرق فيما يلي شيء من التفصيل لهذه الصلاحيات الجديدة وهي كما يلي: (3)

2-1- النشاطات الخاصة بمراقبة وتسيير الاقتصاد:

طبقا للمادة 135، التي تنص على أن المجلس الشعبي البلدي يعد ضمن حدود ثرواته والوسائل الموجودة تحت تصرفه برنامجا للتجهيز المحلي، والذي يحدد وفقا لخطة التنمية الوطنية ويترجم هذا النشاط بإعداد المجالس للخطة المحلية، بالإضافة إلى مهنة توجيه وتنسيق ومراقبة القطاع الاشتراكي ضمن حدود البلدية، ويستطيع في حالة الضرورة اتخاذ كل إجراء من شأنه حماية الذمة للمؤسسات الاشتراكية وهذا وفق ما جاء به أمر 1968 / 12 / 30 المتضمن التسيير الذاتي.

(1) أحمد محيو: نفس المرجع، ص 190.

(2) المرجع نفسه: ص، 191.

(3) المرجع نفسه: ص، 193.

ولا تكتفي البلديات بدور الإدارة الاقتصادية فقط، وإنما لها كذلك دور التسيير وهذا لأنها تسهر على توفير مداخل للبلدية، والخدمات للمواطنين وهناك ستة قطاعات للنشاطات الممكنة.

- 1- في المجال الزراعي: تشجيع إقامة التعاونيات الإنتاجية والاستهلاكية وهيئات الادخار والاعتماد.
- 2- في مجال التوزيع والنقل: يمكن للبلدية إدارة المرافق العامة الموجود ضمن حدودها وتشارك في المشاريع المتعلقة بالبلدية.
- 3- في المجال الصناعي ومجال الحرف اليدوية: يمكن للمجلس أن يقيم مشروعا أو أن يشارك في مشاريع ذات منفعة عامة.

4- في المجال السياحي: للمجلس الحق في إنشاء هيئة ذات منفعة عامة في هذا الإطار تستفيد من أموال العقار السياحي وفق مرسوم صدر في 25 / 04 / 1976، وإعطاء البلديات صناديق التجارة ذات الطابع السياحي، والتي لا تدار مباشرة من طرف الهيئة الوطنية للسياحة وهذا بمرسوم صدر في 24 أوت 1967.

5- في مجال السكن: تدير البلدية الأموال العقارية المهيأة للسكن وتعد المخطط العام لتنظيم المدن، وبإمكانها القيام بالبناء بنفسها.

6- في المجال الثقافي: تهتم البلدية إلزاميا ببناء وصيانة مدارس التعليم الابتدائي، بيوت الشباب، المنشآت الرياضية بالإضافة إلى استغلال قاعات العروض وخاصة دور السينما وفق المرسوم المؤرخ في 17 مارس 1976.

2-2- صلاحيات المجلس الشعبي البلدي في مجال الثورة الزراعية: (1)

بموجب المادة 173 من الأمر المتضمن الثورة الزراعية بنصها على أن البلدية هي الوحدة الإقليمية التي تنفذ داخلها عمليات التأمين وتوزيع الأراضي، يمكن التميز بين نوعين من المهام للبلدية في هذا الإطار مهام مؤقتة، ومهام دائمة:

- المهام المؤقتة: يقوم المجلس بالأعمال التحضيرية لتطبيق الثورة الزراعية كإحصاء الأراضي، ثروات المياه، الملاكين العقاريين، المرشحين للاستفادة من التوزيع..... الخ
- وتعتبر المداولات الناتجة في هذا الإطار بمثابة اقتراحات تقدم للأجهزة المختصة في الولاية التي تقوم بدراستها، واتخاذ القرار بشأنها.

- المهام الدائمة: في إطار المهام الدائمة يكلف المجلس الشعبي البلدي بالمشاركة في التعاونيات الزراعية البلدية المتعددة الأغراض لخدمة ومتابعة تطبيق الثورة الزراعية.

وإحصاء المالكين وتعيين الأراضي الغير مستغلة للتأمين ومن أجل إنجاز هذه النشاطات المتعددة يستعمل المجلس طرق تسيير مختلفة: إدارة ذات ميزانية مستقلة، مؤسسة عامة ويضاف على هذه الطرق التقليدية

(1) أحمد محيو: المرجع السابق، ص 198 - 201.

المستلزمة من القانون الفرنسي طريقة جديدة وهي المؤسسة البلدية (L'entreprise communale) التي نصت عليها المواد 207 – 211 ومرسوم 1971 /06 /30 حيث تعتبر هذه المؤسسة شركة حقيقية من شركات القانون التجاري، يعود رأسمالها للبلدية وهي ذات نشاط اقتصادي هدفه تعزيز مداخل البلدية.

وتلك هي صلاحيات المجلس التي إن مورست فعليا تجعل من البلدية أساسية في المجتمع، والواقع أن البلديات لا تملك دائما الوسائل الضرورية التي تطالب بها لأن الإدارات المركزية لا تحترم حقيقة الاستقلال المحلي. وتحد من المبادرات البلدية، إن التقاليد المركزية لم تستأصل بعد لتحل محلها فقط مراقبة الوصاية.

04- الوصاية:

تعمل البلدية تحت الوصاية المباشرة للولاية، الوالي أو ممثله المحلي (رئيس الدائرة) ويشترط في أغلب الأشغال والقرارات المصادقة عليه من طرف الوصاية لذلك فإن هذه الأخيرة تلعب دورا جوهريا في الحياة اليومية للبلديات.

ونظرا لكثرة وأهمية المهام إضافة إلى ضعف تكوين المنتخبين وجهلهم لخبايا وبواطن التسيير الإداري، كل ذلك عقد العلاقات بين البلدية والوصاية، وراحت هذه الأخيرة تعتمد مناهج وآليات تسمح بالمراقبة الصارمة والتدخل المباشر في تسيير البلديات ومن بين الآليات التي تعتمد بها الوصاية:

1- التصديق: L'approbation أو المصادقة على كل القرارات التي تتخذها البلدية والتي لا تكون قابلة للتطبيق، ولا قانونية إلا بعد المصادقة عليها.

2- الإلغاء: L'annulation هو ابطال مفعول وقانونية كل قرار تتخذه البلدية وترى فيه الوصاية إجحافا أو مخالفة للقانون.

3- الإحلال: La substitution بحيث تحل الوصاية من خلاله محل المجلس البلدي أو الرئيس في حالة عجز أو إخفاق.⁽¹⁾

إن مراقبة سلطات الوصاية تمارس على جهاز وأعمال البلديات، فهذه الأخيرة تخضع للدولة على المستوى المالي، ويكفي أن نلاحظ هنا أن الأموال المحلية ترتبط حاليا بشكل وثيق بمساعدات وإعانات الدولة، إلا أنه طالما أن البلديات لا تتمتع بحد أدنى من الاستقلال المالي، أي من الموارد الخاصة، فإن استقلالها القانوني يبقى شكليا بحثا وخاليا من المعنى.⁽²⁾

(1) عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 75.

(2) أحمد محيو: مرجع سابق، ص 201-202.

إضافة إلى المهام التقليدية والتي سبق ذكرها التصديق، الإلغاء، الإحلال والتي تمثل الوصاية على الأعمال، نجد كذلك الوصاية على الأجهزة والتي تتجسد فيما يلي: (1)

وتشمل الوصاية على المجلس ككل فيمكن أن يوقف على العمل لمدة لا تتجاوز الشهر بقرار من وزير الداخلية بناء على تقرير من الوالي، كما يمكن أن يحل بمرسوم، وفي هذه الحالة يجب تعيين مجلس مؤقت، وتجر انتخابات المجلس الشعبي البلدي الجديد خلال فترة شهرين كحد أقصى.

وإضافة إلى هذه الوصاية التي تمارس على المجلس ككل، هناك رقابة شخصية تمارس على كل عضو فيه. وتنص المادة 92 من القانون بشكل خاص، على أن كل مندوب يجد نفسه في وضع لم يعد يسمح له بمتابعة ممارسة ولايته بشكل مقبول، يمكن أن يعلن إبعاده عن المجلس الشعبي البلدي بمرسوم ".

* المالية المحلية:

كل القضايا المتعلقة بالمالية تخضع منذ بداية الاستقلال إلى القرار المركزي. حيث أن المؤسسات المركزية للدولة هي التي تحدد أسس ومقاييس الجباية محليا ووطنيا. توزيع منتوجها عبر الميزانيات ميزانية الدولة أو البلدية.

إن أغلب البلديات ليست لها الإمكانيات لتوفير الموارد المالية لتأدية هذه المهام بأكملها وعلى أحسن وجه، لذلك وجدنا أن هذه البلديات تعتمد أساسا على الخزينة العمومية ثم إن هذا العجز في الجانب المالي هو الذي يشل البلدية ويتركها في تبعية تامة للسلطة المركزية. (2)

ومع أن قانون 1990 أعطى نوعا من الحرية للبلدية، لكنه لم يحررها تماما كما أن السلطات الوصية في الممارسة الميدانية لم تطلق العنان للبلديات، ذلك أن هذه المؤسسة ورغم ما لها من خبرة وتجربة منذ الاستقلال في تسيير شؤون الإقليم إداريا، اقتصاديا، اجتماعيا إلا أنها لا زالت تنحرف وتميل إلى خدمة المصالح الخاصة للكتلة المنتخبة على رأس البلدية.

كما أن البلدية لا تقوم بأي إنجاز إلا في إطار المخططات والاستراتيجيات الوطنية، التي تبلورها السلطة المركزية.

لهذه الأسباب كان المجلس الشعبي البلدي، هيئة لا مركزية نشأ بها القصور، غير فاعلة ولا مجدية، إنها تعيش عجزا عن تأدية مهامها على أكمل وجه.

ويذكر الهواري عدي رمضان بابا جي في سياق تحليله للعلاقة بين الدولة والبلدية، حيث يماثل هذه الأخيرة بالشخصية القاصرة قانونا، مثلما يعتبر أنها تنحصر في أدنى تعبير لها وهو الشكل الإداري، فهي ليست لها أي سلطة، ولا هي فاعلة ولا ناجعة ومن ثم فهي عرضة لكل الانتقادات، ولذلك كانت

(1) أحمد محيو: المرجع نفسه، ص 202.

(2) د- عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص، 79- 80.

البلدية مصب غضب المواطن والسلطة على السواء، فعجزت البلدية والسلطات المركزية على استقطاب وتلبية المطالب الاجتماعية للمواطنين مما تسبب في الغضب الشعبي.⁽¹⁾

الإدارة البلدية في الجزائر:

انتهجت الحكومات الجزائرية المتعاقبة سياسة إعادة هيكلة المؤسسات بإتباع خطط قصيرة ومتوسطة، وطويلة المدى، يدفعها في ذلك الرغبة في تحديث الجهاز الإداري الجزائري وإقناعه بما يتماشى مع المتغيرات الدولية الحديثة، ورغم ذلك فإن أداء المؤسسات الحكومية يلاحظ عليه التعقد في الأداء والإجراءات، كما يلاحظ كذلك التداخل في المستويات الإدارية المختلفة رغم وجود الفصل المؤسسي بين مستوى إداري وآخر، ويرجع جزء كبير من مشكلات أداء الجهاز الإداري الجزائري إلى تعقد آليات الاتصال الإداري من جهة وعشوائيته من جهة ثانية وعدم وضوح العملية الاتصالية من جهة ثالثة بالإضافة إلى عدم وجود مختصين داخل الجهاز الإداري الجزائري يتولون تفعيل العملية الاتصالية.⁽²⁾ هذا بالإضافة إلى الموروث الاستعماري من إدارة تقليدية لا تخدم مصالح الشعب الجزائري لأنها كانت تؤطر اقتصاد ليبراليا تترك فيه الوظائف الإدارية والاقتصادية لمالكي وسائل الإنتاج من الأوروبيين، حيث أن احتفاظ الدولة الجزائرية لهياكل إدارية أقامها الاستعمار تتنافى وتوجهها الاشتراكي وما تنتج عنه من بيروقراطية إدارية جعلت من العلاقات جد رسمية داخل الإدارة مما جعل من الاتصال بين الإدارة والعمال جد مقنن. وصعب من اتصالاتهم وتعاملهم المباشرة وأصبح الأمر يقتضي جهدا ووقتا كبيرين وأحيانا استعمال وسائط بيروقراطية معرقة لحسن سير العمل الإداري مما زاد من صعوبة الاتصال فيها وجعله غير فعال.⁽³⁾

ولأن الإدارة المحلية لم تحدث أي قطيعة مع عهد كانت تؤدي فيه معالم خاصة تتعلق بالاحتلال، فإنها وقعت في فخ الاستمرارية ما أدى إلى عزلتها وتعتبر عزلة الإدارة كنتيجة حتمية لسلوك الإدارة التنظيمي، الذي استمر في منهج الحيطة والحذر من الفرد الجزائري سواء كان هذا الفرد، من داخل التنظيم أو خارجه، والتعامل معه بحذر شديد، ولن تحاول التواصل معه وربط الاتصال به سواء كان داخليا أو خارجيا ورغم الإصلاحات العديدة ومثال ذلك مشروع قانون الوظيفة العمومي 1999 حيث يرى سعيد مقدم أن: " مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومي الجزائري خال من أهم المحاور الأساسية الأخرى، وذلك بالرغم من أنه استوحى مبادئه وأحكامه من قانون الموظفين الفرنسي ".⁽⁴⁾

(1) المرجع نفسه، ص 76.

(2) بوحنة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط2، 2010، ص 128.

(3) علي سعيداني: بيروقراطية الغدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 48.

(4) د- عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 94-95.

و كنتيجة لذلك يبقى واقع الاتصال التنظيمي الجزائري يتميز بخصائص تبعده عن أداء دوره المنوط به وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- الاعتماد على اتصال بسيط ذي اتجاه واحد، وهو الاتجاه النازل.
- اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر بغرض تنفيذها من طرف الهيئات المرووسة.
- لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- يعتمد الشفوية في أغلب الأحيان، وإهمال التقارير الكتابية والاقتراحات الواردة فيها.
- الخلل في التنفيذ لفقدان الثقة بسبب الشك والريبة نتيجة تملص القيادة من المسؤولية.
- غياب عمليات سبر الآراء.
- انعدام المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور فيها.
- انسداد قنوات الاتصال بسبب غياب نظام للتقديم والمكافآت.⁽¹⁾
- عدم جودة المعلومات.
- نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.
- الاتجاه نحو احتكار المعلومة.
- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.
- إهمال عودة المعلومات (رجع الصدى) (FEED BACK).
- مرتبط بعدم رضا الأفراد بالهرم الإداري
- ازدواجية اللغة المستعملة أو مزيج اللغة.⁽²⁾

05- الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية:

يتوفر المجتمع المصغر، أو التنظيم وعلى رأي الدكتور عبد الحميد قرفي على قيم أساسية يشد إليها السلوك الفردي أو الجماعي، وكذلك عادات وتقاليد كلها مندمجة ومهيكلية في نسق معين يجعل من ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية لحمة تربط بين مختلف مكونات المؤسسة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها مثلما أنها ليست عقوبة بل هي نتاج تاريخ يمثل رصيذا من الخيرات وأساليب العمل والتفكير.

إن طبيعة التنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، بحيث ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوبا وتجعلها عوامل ضبط حياتها اليومية.

(1) د- عبد الحميد قرفي: نفس المرجع السابق، ص، 105-106.

(2) د- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 132 – 146 (بتصرف).

- 1- وإنطلاقا من المعطيات السالفة فإن الخصائص التي تنفرد بها التنظيمات الإدارية في الجزائر تتمثل في غياب المحاسبة، وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة، غياب التسيير بالأهداف.
 - 2- وذلك ما يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية والإفراط في اللجوء إليها ويغيب العمل بالقانون.
 - 3- انتشار ثقافة السر التي تكونت عند الفاعلين أو الرؤساء في المصالح الإدارية وتتمثل في:
 - أ- منع تسرب المعلومات حول قضية ما حتى يتم الفوز بالسبق في الاستفادة من قرارات وقوانين المنظمة.
 - ب- يمنع تسرب المعلومات حول كل القرارات المتخذة باستعمال السلطة التقديرية وتفادي استعمال القانون.
 - ج- يلاحظ على المنظمات الإدارية في الجزائر كذلك عدم استعمال الأنظمة الإعلامية، كما يلاحظ التشويه والانحراف في استعمال الإعلام الآلي ويستغل نسبة ضئيلة جدا من طاقاته، وتعتبر المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن الإدارة الالكترونية.
 - د- تغيب حق الطعن في القرارات الصادرة وهذا ما يؤدي إلى التعسف في استغلال السلطة.⁽¹⁾
- * وفي هذه الظروف لا يمكن تأسيس ثقافة اتصالية داخل المنظمة أو خارجها ويؤدي إلى انسداد في العملية الاتصالية وما ينجر عنه من الحرمان المتراكم الذي يؤدي إلى ظواهر كالصراع السلبي، داخل المنظمة وتكتلات العمال التي تعيق تحقيق الأهداف، وانخفاض الأداء، نتيجة انخفاض الروح المعنوية للعامل، وعليه المصالح الشخصية وسيادة العلاقات العائلية أو العشوية داخل الإدارة وتتبع الإدارة أكثر فأكثر عن صفة التنظيم وتعتمد العشوائية في إصدار القرارات والعفوية في الأداء الوظيفي.

06- السلوك السلبي لدى العامل الجزائري:

يرى الدكتور ناصر دادي عدون، مستشهدا برأي دوتش: هذا الأخير الذي يهدف المجتمعات النامية بأنها ذات ثقافة مضادة للتنمية حيث تعرف الصناعة فيها نموا بطيئا وتأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ ويوجد فيها اهتمام زائد بالقانون واهتمام قليل بالعلم.

وهذا هو الوضع في الجزائر، حيث يزداد الاهتمام بالربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون، ولا حتى الوقت ويكون ذلك في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري.

ويتميز السلوك الأول بزيادة الغيابات والتأخر عن العمل لأسباب واهية وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، وفقدان الدافعية نتيجة غياب التحفيز سواء المادي أو المعنوي، والاعتراف الذي يشعر به، وجهله لقيمة العمل.

(1) د- عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص، 107-109، بتصرف.

أما على المستوى الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العميقة، والتطبيق التعسفي للسلطة والافراد بها، وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التسيير التي أصبحت صفة ملازمة للإدارة الجزائرية.

وما يميز المجتمع الجزائري رغم انخفاض نسبة الأمية وارتفاع مستوى التعليم هو احتقاره للعمل اليدوي، وعدم تقبل الأوامر والنقد، وغيرهما من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته فيعمل الفرد الجزائري على عدم احترام مواعيد العمل، والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء.

حتى أنه يلجئوا في بعض الأحيان إلى تخريب أداة العمل، هذا المواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل. وفيما يتعلق بعدم تقدير الوقت، لدى الفرد الجزائري والغربي عامة فيقول حليم بركات 1984 " إن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة، أو خضوع بالصبر عليه أو استجاب وهرب منه بتجاهله"، وهذا السلوك السلبي تجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة.⁽¹⁾

حيث أن الاتصال غير الرسمي والذي يتناول مواضع لا علاقة لها بالعمل داخل المنظمة الإدارية يأخذ حيزا كبيرا من وقت العمال، والرؤساء على حد سواء بالإضافة إلى التهرب من العمل والخروج أثناء أوقات الدوام، وتجسيد الإقصاء من خلال تخريب الأداء أو إنجاز المهام بشكل يضمن العودة إليها لتصحيحها، وغيرها من أشكال التفنن في إضافة الوقت والتي أصبحت تكرر البيروقراطية بمعناها السلبي، لا التنظيمي.

07- الإدارة البلدية في الجزائر:

انتهجت الحكومات الجزائرية المتعاقبة سياسة إعادة هيكلة المؤسسات بإتباع خطط قصيرة ومتوسطة، وطويلة المدى، يدفعها في ذلك الرغبة في تحديث الجهاز الإداري الجزائري وإقناعه بما يتماشى مع المتغيرات الدولية الحديثة، ورغم ذلك فإن أداء المؤسسات الحكومية يلاحظ عليه التعتد في الأداء والإجراءات، كما يلاحظ كذلك التداخل في المستويات الإدارية المختلفة رغم وجود الفصل المؤسسي بين مستوى إداري وآخر، ويرجع جزء كبير من مشكلات أداء الجهاز الإداري الجزائري إلى تعقد آليات الاتصال الإداري من جهة وعشوائيته من جهة ثانية وعدم وضوح العملية الاتصالية من جهة ثالثة بالإضافة إلى عدم وجود مختصين داخل الجهاز الإداري الجزائري يتولون تفعيل العملية الاتصالية.⁽²⁾

(1) د- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص، 177-178.

(2) بوحنة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط2، 2010، ص 128.

هذا بالإضافة إلى الموروث الاستعماري من إدارة تقليدية لا تخدم مصالح الشعب الجزائري لأنها كانت تؤطر اقتصاد ليبراليا تترك فيه الوظائف الإدارية والاقتصادية لمالكي وسائل الإنتاج من الأوروبيين، حيث أن احتفاظ الدولة الجزائرية لهياكل إدارية أقامها الاستعمار تتنافى وتوجهها الاشتراكي وما تنتج عنه من بيروقراطية إدارية جعلت من العلاقات جد رسمية داخل الإدارة مما جعل من الاتصال بين الإدارة والعمال جد مقنن. وصعب من اتصالاتهم وتعاملهم المباشرة وأصبح الأمر يقتضي جهدا ووقتا كبيرين وأحيانا استعمال وسائط بيروقراطية معقدة لحسن سير العمل الإداري مما زاد من صعوبة الاتصال فيها وجعله غير فعال⁽¹⁾. ولأن الإدارة المحلية لم تحدث أي قطيعة مع عهد كانت تؤدي فيه معالم خاصة تتعلق بالاحتلال، فإنها وقعت في فخ الاستمرارية ما أدى إلى عزلتها وتعتبر عزلة الإدارة كنتيجة حتمية لسلوك الإدارة التنظيمي، الذي استمر في منهج الحيلة والحذر من الفرد الجزائري سواء كان هذا الفرد، من داخل التنظيم أو خارجه، والتعامل معه بحذر شديد، ولن تحاول التواصل معه وربط الاتصال به سواء كان داخليا أو خارجيا ورغم الإصلاحات العديدة ومثال ذلك مشروع قانون الوظيفة العمومي 1999 حيث يرى سعيد مقدم أن: " مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومي الجزائري خال من أهم المحاور الأساسية الأخرى، وذلك بالرغم من أنه استوحى مبادئه وأحكامه من قانون الموظفين الفرنسي ".⁽²⁾

و كنتيجة لذلك يبقى واقع الاتصال التنظيمي الجزائري يتميز بخصائص تبعده عن أداء دوره المنوط به وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- الاعتماد على اتصال بسيط ذي اتجاه واحد، وهو الاتجاه النازل.
- اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر بغرض تنفيذها من طرف الهيئات المرووسة.
- لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- يعتمد الشفوية في أغلب الأحيان، وإهمال التقارير الكتابية والاقتراحات الواردة فيها.
- الخلل في التنفيذ لفقدان الثقة بسبب الشك والريبة نتيجة تملص القيادة من المسؤولية.
- غياب عمليات سبر الآراء.
- انعدام المعلومات العامة الخاصة بالمؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور فيها.
- انسداد قنوات الاتصال بسبب غياب نظام للتقديم والمكافآت.⁽³⁾
- عدم جودة المعلومات.

(1) علي سعيداني: بيروقراطية الغدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 48.

(2) د- عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 94-95.

(3) د- عبد الحميد قرفي: نفس المرجع السابق، ص، 105-106.

- نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.
- الاتجاه نحو احتكار المعلومة.
- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.
- إهمال عودة المعلومات (رجع الصدى) (FEED BACK).
- مرتبط بعدم رضا الأفراد بالهرم الإداري
- ازدواجية اللغة المستعملة أو مزيج اللغة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ د- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 132 – 146 (بتصرف).

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: تحديد مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني: الموقع.

2- المجال الزمني.

3-المجال البشري .

4-منهج الدراسة.

5- أدوات جمع البيانات.

ثانياً: أساليب التحليل.

ثالثاً: العينة وكيفية اختيارها.

رابعاً:فرضيات الدراسة .

I. مجالات الدراسة:

01- المجال المكاني:

- عين أعبيد:

بلدية عين أعبيد هي إحدى بلديات ولاية قسنطينة ومن أقدمها على المستوى الوطني تقع في الجنوب الشرقي للولاية على الطريق الوطني رقم 20 الرابط بين قسنطينة وقالمة. يبلغ عدد سكانها حوالي 3245638.000 نسمة سنة 2008. يبعد مقر البلدية عن عاصمة الولاية بحوالي 43 كلم وتتكون من عدة قرى هي: برج مهيريس. كحاشة كبار. معمرة 20 أوت. زهانة. بئر الكراطس. بولقناف. وهي من أهم المناطق في إنتاج الحبوب على المستوى الوطني. ومن الناحية التاريخية ارتبط اسمها بأحداث 20 أوت 1955 والمجازر التي خلفت أزيد من 740 قتيلا والتي ارتكبتها الاستعمار الفرنسي في حق الأهالي.

- ابن باديس:

إحدى البلديات الإثننتي عشر لولاية قسنطينة، سميت بهذا الاسم نسبة إلى العلامة عبد الحميد ابن باديس، إذ أن عائلته لها ملكية كبيرة بالمنطقة. كانت تسمى سابقا الهرية .

يرجع إنشاء بلدية ابن باديس إلى التقسيم الإداري لسنة 1984، وهي على بعد 33 كم عن مقر الولاية متربعة عن مساحة 310.42 كم² تجعلها أكبر بلدية من حيث المساحة على المستوى الولائي ويبلغ عدد السكان حاليا حوالي 20 ألف نسمة. حسب إحصاء 2008 لها حدودا مع عاصمة الولاية. بالإضافة إلى ثلاث بلديات أخرى من بلديات قسنطينة الخروب – عين عبيد – أولاد رحمون)، وتشترك حدودها مع كل من ولايتي سكيكدة عن طريق أولاد أحبابة وقالمة عن طريق برج صباط.

- أولاد رحمون:

بلدية أولاد رحمون هي إحدى بلديات ولاية قسنطينة وتقع في جنوب الولاية يحدها من الشمال الشرقي بلدية ابن باديس , ومن الشرق بلدية عين عبيد , ومن الجنوب بلدية سيقوس , ومن الغرب بلديات وادي سقان وأولاد حملة وعين مليلة . تبلغ مساحة البلدية 209 كلم². ويبلغ عدد سكانها حوالي 21.910 نسمة سنة . 2001 (1)

(1) www.wikipedia.com. Le 05/03/2011 a 21 h 25 m

02-المجال الزمني:

لقد بدأت دراستنا حول موضوع "الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي" بعد اختيار عنوان لهذا الموضوع. والذي لم يتم إلا بعد الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة التي كتبت حول الاتصال وأهميته بالنسبة لتنمية الموارد البشرية وتأثير هذا المتغير "الاتصال"، على عدة متغيرات أخرى اخترنا من ضمنها متغيرا تابعا والمتمثل في "أداء الموظفين" بالنسبة للمتغير المستقل والذي هو الاتصال، وكان هذا ابتداء من شهر جانفي 2011.

كانت الانطلاقة الرسمية لهذه الدراسة من شهر فيفري إلى غاية 22 جوان من نفس السنة. قسمت هذه الفترة إلى فترتين زمنيتين، تم في الأول جمع التراث النظري حو الموضوع وفي الثانية إجراء دراسة ميدانية.....

*** المرحلة الزمنية الأولى:** دامت هذه المرحلة م شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2011، خلالها الاطلاع على مجموعة من المراجع (كتب مجالات علمية، رسائل جامعية.....) حول موضوع الاتصال وقد أخذنا من هذه المراجع بعض المعلومات التي تخص شرح وتحليل موضوع دراستنا، والتي اعتقد أنها كافية لهذا الغرض، وسميت هذه المرحلة من خلال بحثنا بـ "الجانب النظري للدراسة".

*** المرحلة الزمنية الثانية:** وتسمى هذه المرحلة بالدراسة الاستطلاعية والتي أجريناها بالجماعات المحلية لبلديات، عين أعبيد، بن باديس، أولاد رحمون، وقد قمنا بزيارة استطلاعية لهذه البلديات لأول مرة في 25 ماي 2011، حيث قابلنا السادة ورؤساء المجالس الشعبية للبلديات المعنية بهذه الدراسة، حيث قدمت لنا كل التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية بهذه البلديات والمقدم من طرف رئيس قسم علم الاجتماع حين وافقوا رؤساء المجالس الشعبية البلدية بعد أن استفسروا عن الموضوع الذي نود دراسته والمدة التي سنقتضيها عند جراء الدراسة وما إلى غير ذلك.

ثم زرنا للمرة الثانية في التاسع والعشرون من نفس الشهر، وفي هذا اليوم قمنا باختيار عدد أفراد العينة بعد حصولنا على المعلومات الكافية للقيام بهذه المهمة، مثل عدد العمال في هذه البلديات، كيفية توزيعهم حسب الوظائف، وكذلك عدد المصالح والأقسام توزيع الأفراد حسب المصالح والأقسام، وقد اخترنا عينة عشوائية بسيطة كانت نسبتها 52% من إجمالي المجتمع الأصلي الذي يقدر عدد أفراد بـ 288% عامل وموظف.

أما في زيارتنا الثالثة لهذه البلديات والتي كانت في 14 جوان 2011 قمنا بمقابلة عدد أفراد العينة وتهيئتهم نفسيا وتوزيع الاستمارات عليهم إلا أنا واجهنا بعض الصعوبات في الإجابة عن الأسئلة المطروحة لأسباب لم يفصحوا عنها. إلا أن العملية في مجملها تمت في ظروف جيدة وفي الزيارة الرابعة والتي كانت في يوم 16 جوان 2011، قمنا باسترجاع الاستمارات بعد إنهاء أفراد العينة من الإجابة على أسئلتها.

03- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد العمال المبحوثين داخل البلديات محل الدراسة الذي بلغ عددهم 150 مبحوث من أصل 288 عامل، ولقد استبعدنا في هذه الدراسة العمال المؤقتين والعمال الذين يعملون بنظام الساعات وأصحاب العقود المحدودة والمدة وأصحاب عقود ما قبل التشغيل، لأنهم يحتاجوا إلى دراسة منفردة.

II. - منهج الدراسة:

إن أي باحث مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها لا بد له من اختيار منهج يعتمد عليه للوصول إلى حقائق علمية، ولكن عملية اختيار هذا المنهج لا تكون بطريقة عفوية وإنما تخضع لضوابط وأسس علمية فعلى الباحث مراعاة توافق المنهج الذي سوف يختاره مع طبيعة الموضوع فهناك الكثير من المناهج في علم الاجتماع على وجه الخصوص إلا أن كل منهج يتناسب وطبيعة دراسة معينة أو عدة مواضيع معينة، والمقصود بالمنهج هو ما عرفه " محمد عبد الحميد " في كتابه " تحليل المحتوى في بحوث الإعلام " حيث رأى بأنه: " الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع الباحث وهو خطوات منتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معلومة وهذا يكون في مأمّن من أن يحسب صوابا ما هو خطأ أو العكس ".

وبناء على ما سبق ارتأينا أن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يتلاءم مع دراستنا وهو المنهج الأكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية، وهو ما يعرف على أنه: " طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ".

وقد تم اعتمادنا على هذا المنهج وفق خطوات كانت على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التمهيدية وتمثلت في تحديد الهدف الأساسي من البحث، وتحديد عينة البحث.

- **المرحلة الثانية:** والتي كانت في شكل خطوات ميدانية حيث نزلنا إلى الميدان لجمع البيانات المطلوبة، وبعدها مراجعة هذه البيانات، وتصنيفها ضمن مجموعات متجانسة وذلك تمهيدا للتعامل معها إحصائيات مع التأكد من الحصول على الإجابات الكافية.

- **المرحلة الثالثة:** وتمثلت في تحليل البيانات من خلال جدولتها والتحليل الإحصائي لها، ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة.

III. - أدوات جمع البيانات:

إن اختيار المنهج المناسب للدراسة وحده غير كاف إذ لا فائدة من اختيار الباحث للمنهج إذا لم يتمكن من تطبيقه والاستفادة منه بشكل علمي وهذه النقطة السابقة الذكر هي التي توضح مدى أهمية اختيار

الأدوات المناسبة التي تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تفيده في بحثه والتي تساعده كذلك في عملية التحليل.

إذ أنه يستحسن اختيار أكثر من أداة وذلك لتكمل بعضها البعض ولتغطي كل واحدة على جوانب النقص الموجودة في الأخرى، ولهذا ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات والتي حاولنا تطبيقها تطبيقاً علمياً مكننا من الوصف واستخلاص مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي (الأدوات) وبشكل من التفصيل.

1/ الملاحظة:

" هي التبصر في ظاهرة ما أو فكرة ما، أو إدراك شيء ما عن طريق الوصف لها وبعبارة أخرى استخدام البصر والحس والبصيرة لإدراك حقيقة ما. أو وصفها وتستهدف الملاحظة عدم الاكتفاء في جمع المادة العلمية بالحقائق والغوص في الحقائق توصلاً إلى المعاني البعيدة والعميقة " والتي رافقتنا طوال تواجدنا بالبلديات محل الدراسة الميدانية والتي أفادتنا في:

- ملاحظة سلوك وعلاقات العمال داخل التنظيم مع بعضهم البعض.
- نوع الإشراف الموجود خاصة.
- التنظيم الجيد والمحكم.
- التغيرات الفسيولوجية التي تطرأ على المبحوثين عند طرح الأسئلة عليهم لمعرفة مدى الصدق في إجاباتهم، وردود أفعالهم المباشرة على الأسئلة المطروحة.

2/ المقابلة:

تعد من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، ولقد حاول الكثير من العلماء إعطاءها تعريفاً شاملاً، ومن بين هذه التعريفات أنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع مجموعة من الأفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج " وهذا التعريف لأنجلش.

كما تعرف المقابلة بأنها: " تفاعل لفظي يحدث بين الباحث والمبحوث وتتكون من مجموعة من الأسئلة أو وحدات للحديث في موقف مواجهة وذلك حسب خطة معينة "

وقد حاولنا استخدام المقابلة عدة مرات، وبرغم من أن هذه المرات كانت قليلة إلا أنها غطت إلى حد كبير النقص الموجود في الأدوات الأخرى وهذا من خلال:

- * مقابلة الموظفين عن قرب والحصول على أجوبة مباشرة تكون ردود الأفعال واضحة فيها.
- * الحصول على بعض التفسيرات لمجموعة من الأجوبة التي كانت إجابتها مبهمه بالنسبة لنا.
- * مقابلة رؤساء المجالس الشعبية للبلديات المعنية بالدراسة لمعرفة وجهات نظرهم حول الموضوع، وكذا توضيح بعض الأمور التي يجهلها بعض العمال.

*مقابلة الأمناء العامون و رؤساء المصالح للاستفسار بعض حول بعض وجهات النظر.

3/ السجلات والوثائق:

لقد كانت للسجلات والوثائق دور كبير في حصولنا على المعلومات المتعلقة بهذه المجالس البلدية، وطبيعة العمل الذي تقوم به وكذلك التقسيم الموجود بها وكذلك تقسيم كل مصلحة وعدد العمال والموظفين الموجودين بها بالإضافة إلى اللوحة التاريخية لكل مجلس بلدي على حدى.

4/الاستمارة:

إن من أكثر أدوات جمع بيانات شيوعا هي الاستمارة وهي الأكثر انتشارا في العلوم الإنسانية عامة وعلم الاجتماع خاصة، وهذا لاكتسابها عدة ميزات مثل قدرتها على جمع أكبر قدر من المعلومات وسهولة تطبيقها ويمكن تعريفها على النحو الآتي: " وعاء يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد تهدف للحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة ".

وقد عرفها حسن محمد حسن على أنها: " الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج من أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية ".

إنه ولطبيعة موضوعنا الذي يبحث تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي قد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كمصدر أساسي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة وهذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وقد احتوت على 39 سؤال بين مفتوح ومغلق قسمت بموجبه إلى 4 محاور رئيسية.

- المحور الأول: البيانات الشخصية وضم 6 أسئلة.

المحور الثاني: الاتصال النازل وأداء المرووس داخل التنظيم الإداري البلدي وضم 10 أسئلة من رقم

07 16. ←

- المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي ومستوى الأداء داخل التنظيم الأداء البلدي وضم 12 سؤالا من

رقم 17 28. ←

- المحور الرابع والأخير الوسائل الاتصالية وحركية المعلمات داخل التنظيم الإداري البلدي وضم 11

سؤالا من رقم 29 39. ←

وقد تنوعت هذه الأسئلة الآراء والقيم والاتجاهات وتم توزيع 152 استمارة على مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرجاع 150 استمارة.

5- العينة وكيفية اختيارها:

نظرا لصعوبة اتصال الباحث بكل فرد على حدى من أفراد مجتمع البحث، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى ضيق الوقت، التكاليف واحتياجه إلى إمكانيات كبيرة، ونظرا للمجهود الذي يبذله الباحث في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها لجأ للاعتماد على العينة ويكتفي بدراسة جزء من المجتمع الأصلي، وهذا حسب الوقت المتاح والإمكانيات، وبعدها تعميم النتائج المتحصل عليها على كافة الأفراد أو على المجتمع الأصلي ككل.

وبما أن كل مجلس شعبي مقسم إلى عدة مصالح كل واحدة بنشاط معين يختلف عن الأخرى فإننا اخترنا للدراسة ثلاث بلديات تابعة لولاية قسنطينة بلدية عين عبيد، بلدية ابن باديس وبلدية أولاد رحمون وقد تم اختيار 52% كعينة لمجتمع البحث وذلك بالعملية التالية:

$$288 \times 52 = 150 \text{ فرد وهي العينة المختارة فعلا ولقد تحصلنا على طول الفئة باستخدام } 100$$

$$\text{العملية التالية: } 288 : 2 = 144$$

$$150$$

وبما أن العينة عشوائية فقد أتت متنوعة م إطارات، إداريين عمال مؤهلين وعمال بسطاء من مختلف مصالح المجالس بطريقة عشوائية ودون تعيين أو اختيار محدد لأشخاص معينين عن طريق كتابة أسماء جميع الموظفين والعمال في قائمة وإعطاء كل اسم رقم، ثم كتابة هذه على أوراق متشابهة وخطها ثم السحب منها عشوائيا وبالحصول على رقم للقائمة لمعرفة اسم العامل الذي سيكون من أفراد العينة.

6- أساليب تحليل البيانات: تختلف أساليب التحليل في البحوث بين تحليل كمي وآخر كيفي.

1/ التحليل الكمي:

وهو مجموع الإجابات المحصل عليها في جداول وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية تعبر عنها وحساب النسب المئوية.

2/ التحليل الكيفي:

يرتبط بتحليل هذه المعلومات في جداول وربطها بالواقع الذي عايناه وعایشناه وكذلك بالإطار النظري الذي تعرضنا إليه بغرض التطرق إلى مدى صدق الفرضيات.

7- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:

اعتماد إدارة لبلدية على الاتصال النازل وحده يؤثر على أداء المرووسين داخل التنظيم الإداري البلدي: من خلال الجدول رقم 07 نجد أن الاتصال النازل داخل التنظيم يعتمد بالأساس على الهاتف بنسبة 46.66% والجدول رقم 08 يبين كيفية اتصال الرئيس بالعمال شخصي وتوجيهي قصد إتمام الأعمال

بنسبة 65.33% كما أن الأوامر تكون من طرف الرئيس المباشر بنسبة 75.33% كما أن اللغة المستخدمة في الاتصال هي اللغة العربية وفي بعض الأحيان نجدها مزيجا بين العربية والفرنسية بنسبة 80% وهذا من خلال الجدول رقم 10 كما أن مستوى هذه اللغة مستوى عامي نسبته قدرت بـ 60% حسب الجدول رقم 11 كما أن الجدول رقم 12 يبين طريقة اتخاذ القرارات تستند إلى المشاركة الجماعية بنسبة قدرت بـ 80%.

كما أن تفعيل الأدوار داخل التنظيم موجود بنسبة 61.33%، وحسب الجدول رقم 14 فإن مخلفات الإحساس بالتهميش تقتل روح المبادرة وتخفف الروح المعنوية وتخلق أنماط الحسد والغيرة مما يؤثر على سير التنظيم الإداري البلدي بنسبة 69.33% كما أن القرارات الأحادية كما هي مبينة في الجدول رقم 15 يؤثر بشكل كبير على نفسية العامل بنسبة قدرت بـ 53.33%.

- الفرضية الثانية:

الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم.
من خلال بيانات الجدول رقم 17 و 18 يتبين أن جماعات العمل تعتمد على الاتصال غير الرسمي هذا ما أكدته معظم أفراد العينة بنسبة 97.33% ويعد هذا الاتصال غير الرسمي فضاء لطرح القضايا العامة وبعض القضايا الشخصية وكذلك بعض قضايا العمل وهذا ما يفتح المجال لانتشار بعض الظواهر السلبية، التي تشكل في معظم الأحيان عاملا لفقدان الثقة بين العمال داخل التنظيم البلدي بنسبة 68.66% وهذا ما يجعل محيط العمل مكانا لانتقال الإشاعات وتبادل التهم بنسبة قدرت بـ 48% وهذا ما يجعل الأطراف الفاعلة في التنظيم البلدي يشكون في بعضهم البعض، وهذا ما يؤدي إلى حدوث خلافات بين الطاقم العامل ورئيس المجلس الشعبي البلدي بنسب متفاوتة كما أن الوشاية داخل المحيط البلدي تنتشر بكثرة بنسبة 85.33% وهذه الوشاية كما يثبته الجدول رقم 24 ناجمة عن الحقد والحساسية وفقدان الثقة بالآخرين خصوصا الرؤساء. وكل هذا يخلق الصراع التنظيمي داخل المجلس الشعبي البلدي وهذا صراع ناجم عن الفوارق الفردية بين العمال خصوصا المستوى التعليمي بنسبة 67.33%.
كما أن بعض الظواهر السلبية مثل حب الذات والمصلحة والمحسوبية توضح طبيعة الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية بنسبة 69.22% ومنه فإن الاتصال غير الرسمي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي بنسبة قدرت بـ 53.33% ومنه نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يؤثر بشكل بارز على مستوى الأداء داخل التنظيم البلدي بنسبة قدرت بـ 69.88% ومنه فالفرضية التي مفادها أن الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم مثبتة.

الفرضية الثالثة:

عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حركية انسياب المعلومات داخل التنظيم:

من خلال بيانات الجدول رقم 29 يتبين أن وسائل الاتصال التقليدية تغلب على جل المصالح والمكاتب البلدية بنسبة 63.33% كما أن معظم العمال لا يعرفون معنى الوسائط التكنولوجية. ومن خلال بيانات الجدول رقم 31 تؤكد أن كل المكاتب مزودة بالهاتف بنسبة 66.66% والتي تستخدم عادة للاتصالات الداخلية كما أن شبكة الانترنت منعدمة تمام بكل المصالح والمكاتب بنسبة 86.66% كما أن معظم العمال لا يجيدون استخدام الانترنت داخل التنظيم البلدي بنسبة 88% حسب الجدول رقم 35 كما أن الفاكس الإيميلي لا يعرفه العمال نهائيا داخل المصالح البلدية بنسبة 97.33% حسب الجدول رقم 36.

كما أن الوسائط التكنولوجية تؤثر على انسيابية المعلومات داخل التنظيم البلدي بنسبة 51.33% حسب بيانات الجدول رقم 39.

ومنه فالفرضية التي مفادها عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حركية انسياب المعلومات داخل التنظيم مثبتة بنسبة 75.55%.

ونظرا لغياب قنوات الاتصال وانسدادها بين رؤساء المصالح والمكاتب ورؤساء البلديات يخلق البحث عن بدائل الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي بنسبة 97.33% ومنه فإن الاتصال النازل لا يؤثر على أداء العمال داخل التنظيم الإداري البلدي وبالتالي الفرضية الأولى منقاة.

* الاتصال داخل التنظيمي الإداري البلدي:

وعلى العموم ومن خلال الاستطلاع الميداني والاحتكاك بالأطراف الفاعلة داخل التنظيم الإداري البلدي مكان إجراء الدراسة الميدانية أكدنا أن الاتصال يتجسد في أشخاص ينقلون المعلومات شفويا وشبه عجز في باقي المصالح الأخرى وهذا بنسب متفاوتة، كما أن الاتصال يكون بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية ونوابهم ورؤساء المصالح والمكاتب نادر الحدوث بسبب تهرب رؤساء المجالس ش- ب من التقاء بهؤلاء الأشخاص وتفاديا للضغط الاجتماعي في مثل هذه اللقاءات.

الفصل السابع

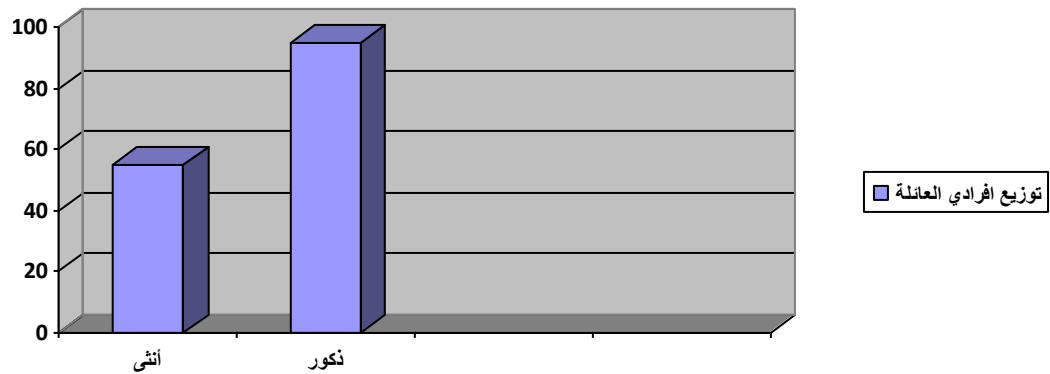
تحليل وتفسير البيانات.

1- تفريغ البيانات والتعليق عليها.

2- النتائج العامة للدراسة.

- الجدول 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	
36.66	55	أنثى
63.33	95	ذكر
100	150	المجموع

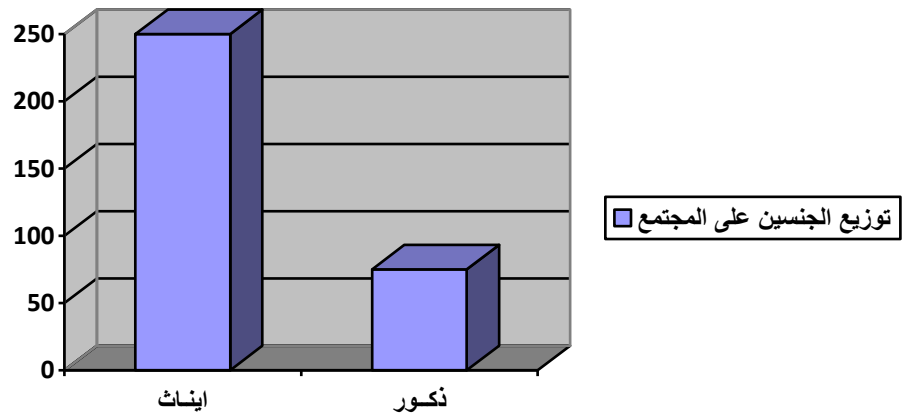


شكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تبين بيانات الجدول رقم 01 المتمحور حول جنس أفراد العينة، أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، وهذا راجع للطابع الإداري للمؤسسة الذي لا يلاقي إقبالا واسعا من طرف الإناث حيث بلغت نسبة تمثيل الإناث في البلديات محل الدراسة 36.66% ومعظمهن موزعين على مصالح التنظيم العام والشؤون الاجتماعية والشبكة الاجتماعية بينما بلغت نسبة التمثيل الرجالي 63.33% وهذا راجع لمتطلبات الوظيفة الإدارية التي تقتضي العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي، بالإضافة إلى الطابع المحافظ للبلديات كونها صغيرة من حيث تعداد النسة حيث لا يجذب الأهالي تواجد العنصر النسوي في الأماكن العمومية .

- الجدول رقم 05: يوضح توزيع الجنسين على المجتمع الأصلي.

إناث	52	22.94
ذكور	752	77.06
المجموع	327	100

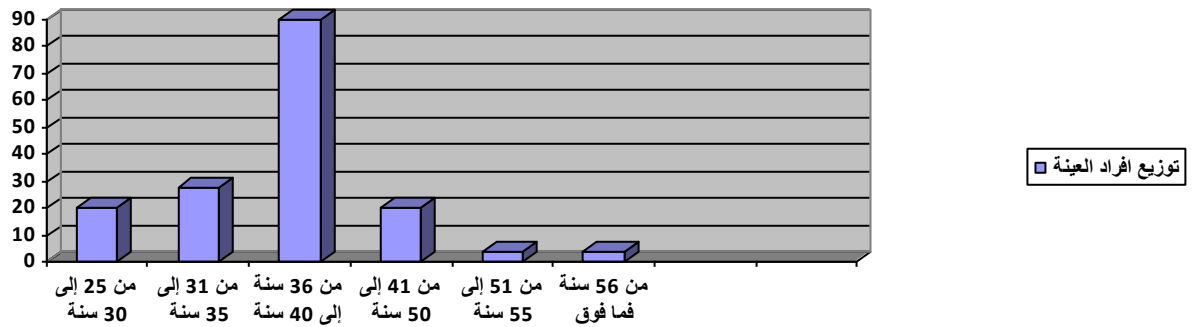


شكل رقم (12) : يوضح توزيع الجنسين على المجتمع الأصلي

تبين بيانات الجدول رقم 02 المتمحور حول توزيع الجنسين على المجتمع الأصلي ، أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، وهذا راجع للطابع الإداري للمؤسسة الذي لا يلاقي إقبالا واسعا من طرف الذكور حيث بلغت نسبة تمثيل الإناث في البلديات محل الدراسة 22.94% و بلغت نسبة التمثيل الرجالي 77.06% وهذا بسبب ما يقتضيه العمل الإداري من جهد في ظل النقص المسجل في المورد البشري .

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 ← 30 سنة	02	1.33
من 31 ← 35 سنة	38	25.33
من 36 ← 40 سنة	50	33.33
من 41 ← 50 سنة	52	34.66
من 51 ← 55 سنة	04	2.66
من 56 سنة فما فوق	04	2.66
المجموع	150	100

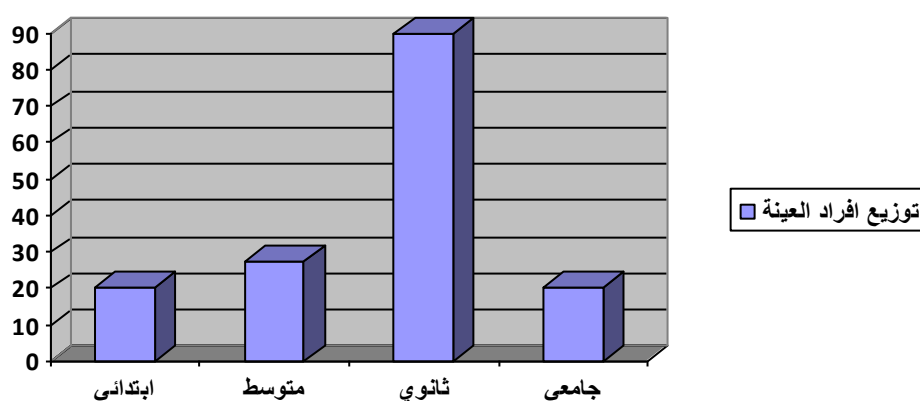


شكل رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

توضح بيانات الجدول رقم 03 الفئات العمرية لأفراد العينة حيث نجد أن معظم أفراد العينة يتركزون في سن ما بين من 36 ← 50 سنة بنسبة قدرت بـ 67.99% وهذا يدل على طوال المسار الوظيفي لعمال البلديات والمقدر بـ 33 سنة. أما النسب الأخرى فجاءت متباينة وهذا يعكس مدى عزوف الشباب للعمل في البلديات وهذا ربما ينعكس سلبيا على الأداء الوظيفي الإداري وعدم تجديد الطاقم البشري بإقحام العنصر الشباني الفعال في العملية الإدارية و غياب استراتيجية توظيف بحكم نقص الموارد المالية لهذه البلديات و التي تعتمد على الاعانات الممنوحة من الوصاية .

- الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بدون مستوى	17	11.3
ابتدائي	31	20.66
متوسط	70	46.66
ثانوي	17	11.33
جامعي	15	10
المجموع	150	100

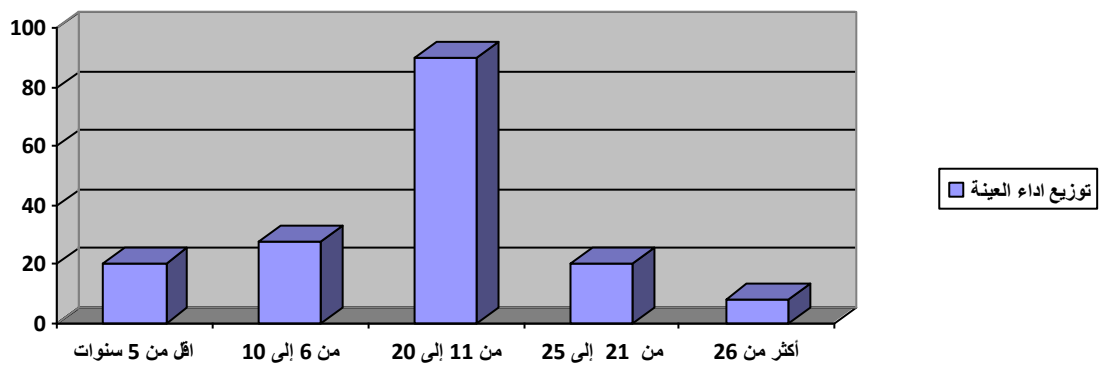


شكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال بيانات الجدول رقم 04 يتبين أن معظم أفراد العينة ينحسرون في مستواهم التعليمي ما بين المتوسط والثانوي بنسبة قدرت بـ 57.99% وهذا راجع إلى الحاجة الملحة في زمن معين لتفعيل النشاط داخل مؤسسات الجماعات المحلية بغض النظر عن المستوى التعليمي عالي، متوسط أو مقبول كما نلاحظ أن معظم أفراد هذه العينة بالذات من خريجي مراكز التكوين المهني بينما الجامعيين نجدهم منحصرون في الوظائف ذات الطابع التقني والتي تحتاج إلى كفاءات جاهزة وقادرة نوعا ما بينما نجد أن باقي فئات العينة يشغلون مناصب الحراسة والنظافة.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	16
{10 - 6}	15	10
{20 - 11}	50	33.33
{25 - 21}	53	35.33
أكثر من 26	08	5.33
المجموع	150	100

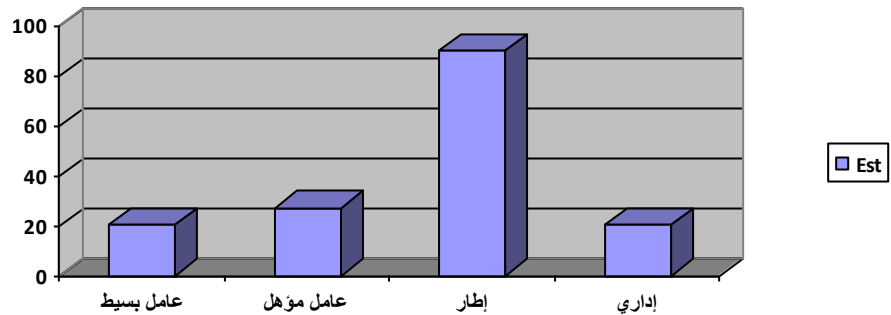


شكل رقم (15): توزيع أداء العينة حسب الأقدمية في العمل.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 11 ← 25 سنة بنسبة قدرت بـ 68.66% وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي وقد ينعكس سلبيا في بعض الحالات خصوصا في الحركات الوظيفية خاصة إذا كانت داخلية مثل الترقية مما يحدث عدم الالتزام والانضباط في الوظائف والعصيان للأوامر والتكاسل المهني، أما الذين لديهم خبرة مهنية مقبولة فمعظمهم من الشباب الجامعي وهذا ما يدل على العجز المسجل في المورد البشري المؤهل و بالتالي سيادة الأساليب القديمة في التسير .

الجدول رقم 09: يوضح نوعية التوظيف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عامل بسيط	70	%46.66
عامل مؤهل	45	%30
إطار	20	%13.33
إداري	15	%10
المجموع	150	%100



شكل رقم (16) : يوضح نوعية التوظيف.

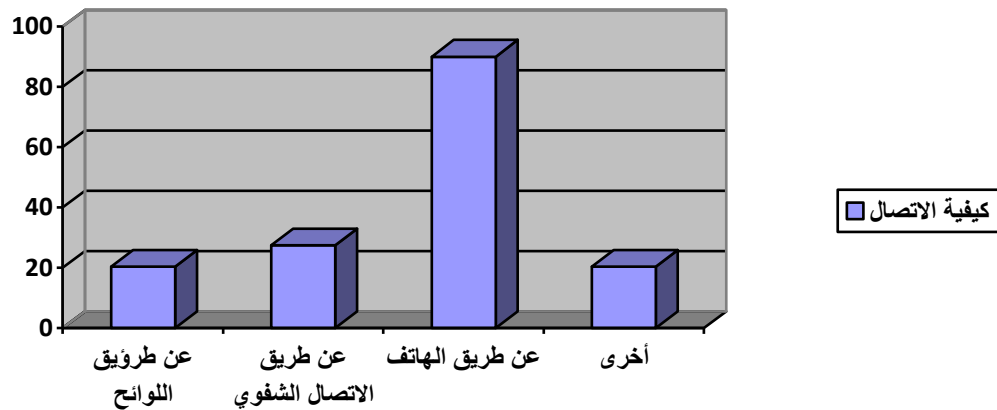
من خلال بيانات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة عمال بسطاء وهذا لحاجة البلدية للعمل المهني وكذا سياسة التوظيف بالبلدية التي لا يحتاج إلى كفاءات عالية جدا بل تنحصر في توظيف العامل العادي البسيط وهذا بنسبة قدرت بـ %46.66 أما العمال المؤهلين فقدرت نسبتهم بـ %30 يتوزعون على المصالح التقنية والصيانة والتلحيم وحاملي رخص السياقة أما الإطارات فهم من حاملي الشهادات الجامعية و يشغلون المناصب الإدارية التنظيمية في التسيير والتخطيط و تقديم التوصيات وبلغت نسبتهم %13.33.

أما الإداريين فهم يشغلون المصالح الإدارية العليا مثل الكاتب العام ورؤساء المصالح وهم من ذوات الخبرة المهنية الطويلة حيث بلغت نسبتهم %10.

ومن هنا نلاحظ التنوع الوظيفي الذي يغلب عليه طابع التنفيذ أكثر من الإشراف و التأطير.

جدول رقم 10: يوضح كيفية الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الاتصال داخل التنظيم	عن طريق اللوائح	31
	عن طريق الاتصال الشفوي	19
	عن طريق الهاتف	70
	أخرى تذكر:	20
المجموع	150	100



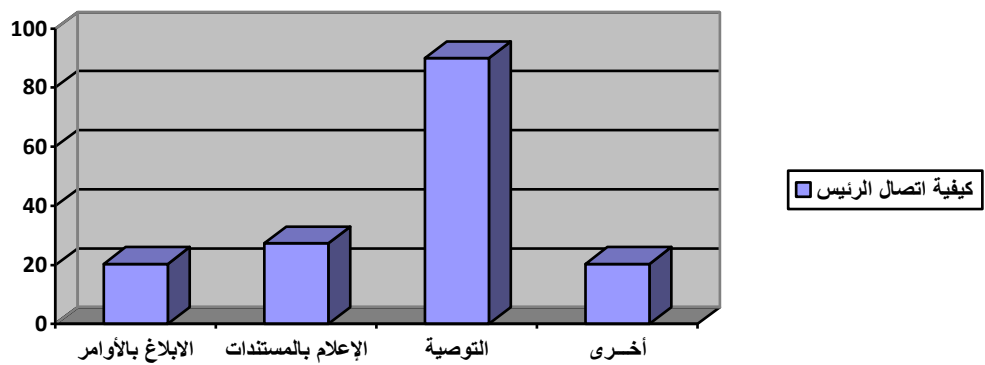
شكل رقم (17): يوضح كيفية الاتصال.

من خلال بيانات الجدول رقم 07 يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي يعتمد على الهاتف وهذا اقر به معظم أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 46.66% و معظم هذا الاتصال يكون اتصالا نازلا من الإدارة العليا إلى باقي المصالح قصد ضمان السير الحسن للأداء الوظيفي لعمال المصالح أما الاتصال باللوائح التنظيمية قدرت نسبته بـ 20.66% وهو عبارة عن مراسلات وبرقيات ومقررات تنظيمية أما الوسائل البديلة الأخرى تعتمد على الفدييات كالهاتف المحمول أو توصيات شخصية بنسبة قدرت بـ 20% أما الاتصالات الشفوية عبارة عن عمل تنسيقي بين الرئيس والمرووسين بنسبة قدرت بـ 12.66%.

ومنه نجد غياب وسائل الاتصال الحديثة وهذا راجع للطابع الكلاسيكي للإدارات في الجماعات المحلية وضعف الإمكانيات و نقص الموارد المالية و غياب ثقافة اتصالية حديثة.

جدول رقم 11: يوضح كيفية اتصال الرئيس بالمرؤوسين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
كيفية اتصال الرئيس بالمرؤوسين	الإبلاغ بالأوامر	11
	الإعلام بالمستندات	09
	التوصية	32
	أخرى نذكر:	48
المجموع	150	100

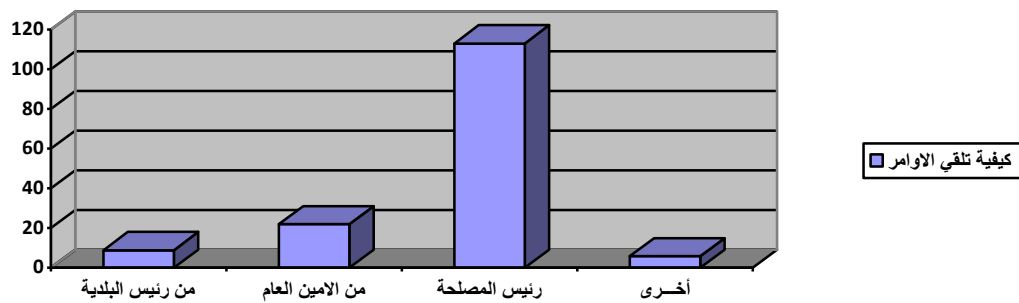


شكل رقم (18): يوضح كيفية اتصال الرئيس بالمرؤوسين.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين شخصي وتوجيهي لإتمام الأعمال وطلب الالتزام والانضباط حتى يتم سير العمل الإداري لإرضاء المتعاملين الاجتماعيين وهذا بنسبة قدرت بـ 65.33%، أما التوصية لإتمام العمل والقيام به في وقته بنسبة قدرت بـ 21.33%، أما الإعلام بالأوامر وهي وظيفة اتصالية إدارية يقوم بها الرئيس في حالات نادرة بعد الاجتماعات خارج نطاق التنظيم الداخلي نسبته قدرت بـ 07.33% وهدفها إبلاغ الرئيس لأوامر الجهات العليا، أما الإعلام بالمستندات نادرة جدا وهذا بنسبة قدرت بـ 6%.

جدول رقم 12: يوضح كيفية تلقي الأوامر.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
كيفية تلقي الأوامر	من رئيس البلدية	09
	من الأمين العام	22
	رئيس المصلحة	113
	أخرى نذكر	06
المجموع	150	100

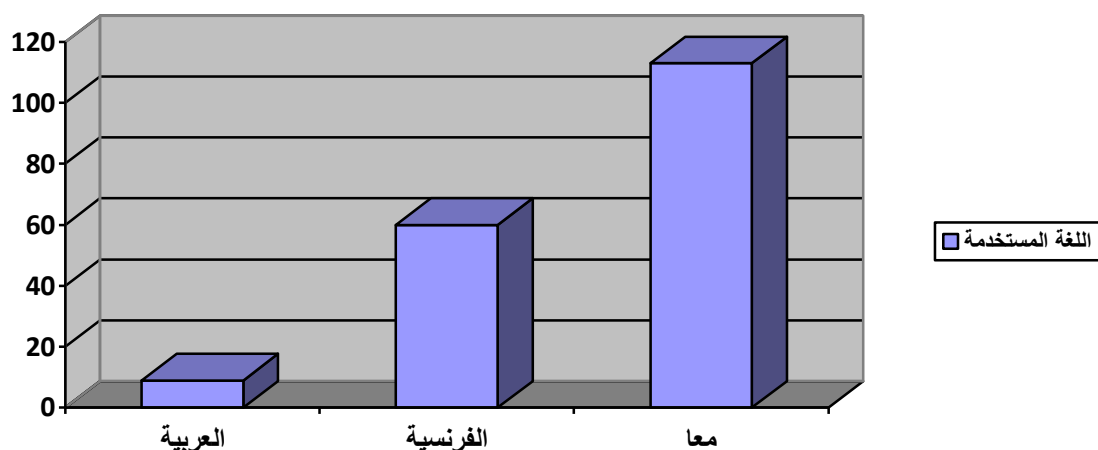


شكل رقم (19) : يوضح كيفية تلقي الأوامر.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة أكدوا على تلقي الأوامر من طرف رئيس المصلحة بنسبة قدرت بـ 75.33% وهذا يوضح أن العمال يتلقون الأوامر من طرف الرئيس المباشر أما الأمين العام فإن أوامره تتجسد في التذكير بالقيام بالأعمال في وقتها القانوني وهذا ما أكدته نسبة 14.66%، أما رئيس المجلس الشعبي البلدي فإن أوامره تكون إلزامية لتطبق من طرف رؤساء المصالح لهذا نجدها تكون نسبة نادرة مع العمال بنسبة قدرت بـ 06%، أما النسبة الباقية 04% فهي عبارة عن توصيات وأوامر تكون بين العمال فيما بينهم.

جدول رقم 13: يوضح اللغة المستخدمة في الاتصال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
اللغة المستخدمة في الاتصال	العربية	81
	الفرنسية	28
	معا	41
المجموع	150	100

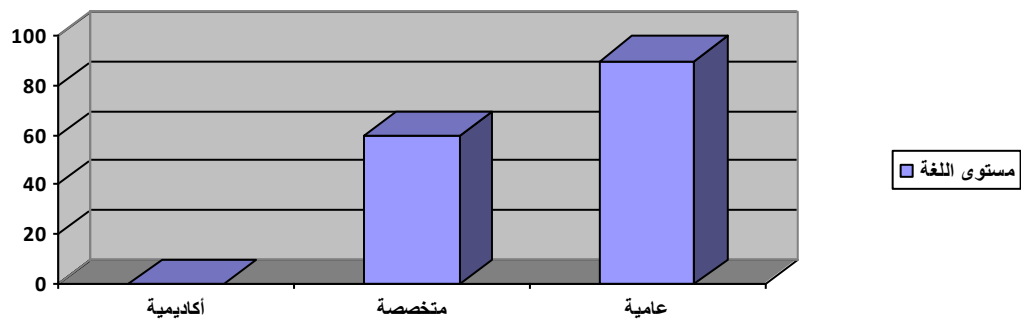


شكل رقم (20) : يوضح اللغة المستخدمة في الاتصال.

من خلال بيانات الجدول رقم 10 تتضح أن اللغة المستخدمة للاتصال هي اللغة العربية بنسبة قدرت بـ 54% وهذا راجع إلى أن معظم الوثائق معربة، أما الفرنسية فتستخدم كمصطلحات وتسميات للمستندات والمصالح فقط وبعد ذلك استخدام اللغتان معا وهذا بنسبة قدرت بـ 27.33%، والجدير بالذكر أن هذا الاستخدام للغة الفرنسية يعد من مخلفات الإدارة الاستعمارية.

جدول رقم 14: يوضح مستوى اللغة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
مستوى اللغة المستخدمة	أكاديمية	12
	متخصصة	36
	عامية	52
المجموع	150	100

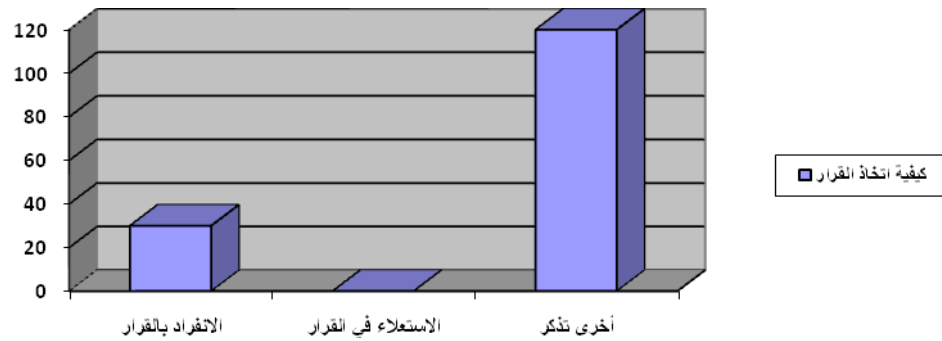


شكل رقم (21) : يوضح مستوى اللغة.

من خلال بيانات الجدول رقم 11 يتضح لنا أن مستوى اللغة المستخدمة في الإدارات لغة عامية (دارجة) وهذا راجع للمستوى التعليمي لدى العمال الذين لا يفهمون التعليمات المتخصصة والأكاديمية هذا ما يعكس تدني المستوى التعليمي و التكوين الوظيفي للمورد البشري الذي يبتعد عن اللغة الإدارية و يعتمد اللغة العامية و هذا ما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل و أسرع ، وهذا ما أكدته نسبة 52% أما الذين أكدوا على تخصص اللغة فهم لديهم مستوى مقبول يفهمون جيدا سير النظام والتنظيم وهم من فئة التاطير و الإشراف وهذا بنسبة قدرت ب 36 % ، أما اللغة الأكاديمية فنادرا ما تتداول و تكون أثناء الاجتماعات أو عمليات التفتيش و قدرت ب 12 % و عليه فاللغة المستعملة جد بسيطة.

جدول رقم 15: يوضح كيفية اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
طريقة اتخاذ القرارات	التعسف	70.66
	نقص الكفاءة	15.33
	الاستشارة	11.33
	أخرى تذكر	02.66
المجموع	150	100

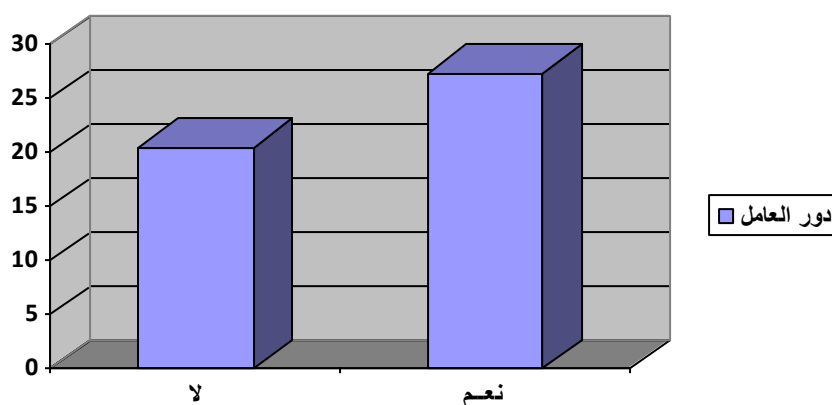


شكل رقم (22): يوضح كيفية اتخاذ القرارات.

تؤكد المعطيات الميدانية من خلال الجدول رقم 11 و المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات يغلب عليها الطابع التعسفي للمسؤول و هذا ما أجاب به 70.66 % لأنها حسب رأيهم الطريقة التي يعتقد المسؤول انه يفرض بها النظام و الانضباط و وحده القادر على اتخاذ القرارات الصحيحة ، أما الفئة التي ترى أن القرارات تتخذ بطريقة تنقصها الكفاءة فقدرت ب 15.33 % أما نسبة 11.33% فترى أن أساس اتخاذ القرارات هو الاستشارة بحكم الخبرة الميدانية لأعوان التنفيذ أما نسبة 02.66 % فتؤكد أن القرارات تتخذ حسب ظروف العمل و تفرضها المتطلبات الآنية ، و عليه فان اغلب القرارات تتخذ بطريقة فردية و تبعد عن الاستشارة و الأخذ برأي الجماعة ، فالانفرادية في اتخاذ القرارات هي الغالبة خاصة فيما يتعلق في قرارات العقوبات و الخصم .

الجدول رقم 16: يوضح وجود دور للعامل داخل التنظيم.

النسبة		التكرارات			الاحتمالات
61.33		92			نعم
38.66	36.20	21	سياسة الإقصاء	58	لا
	24.13	14	إهمال التخصص		
	17.24	10	الاستهانة بالقدرات		
	22.41	13	أخرى تذكر		
100	150			المجموع	

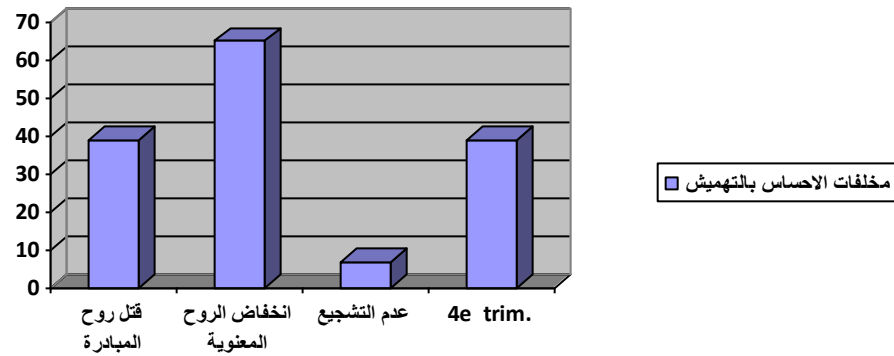


شكل رقم (23) : يوضح وجود دور للعامل داخل التنظيم.

من خلال بيانات الجدول رقم 13 يتبين أن معظم أفراد العينة يرون أن لهم دورا فعالا داخل التنظيم فهناك نسبة قدرت بـ 61.33% يشعرون بالاعتزاز والفخر لما يؤدونه داخل التنظيم ، بينما الذين أكدوا على عدم وجود دور لهم داخل التنظيم فبلغت نسبتهم بـ 38.66% وهؤلاء يشعرون بالروتينية الوظيفة وعدم وجود تجديد ونفس الأدوار والوظائف تعاد يوميا، كما أنهم يشعرون بالإهمال بنسبة قدرت بـ 36.20%، أما الذين يشعرون ببعدهم عن التخصص الوظيفي فنسبتهم قدرت بـ 24.13% أما الذين لا يلقون اعترافا بقدراتهم في الأداء فنسبتهم 17.24%، و كنتيجة لذلك فقد فقدوا روح الجماعة و المبادرة في العمل ، أما الذين فقدوا الرغبة في العمل فنسبتهم قدرت بـ 22.41% كما أكدوا على أن التنظيم يقصيههم ولا يهتم بهم رغم ما يقدمونه من مجهودات.

جدول رقم 17: يوضح مخلفات الإحساس بالتهميش.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
انخفاض الروح المعنوية	65	43.33
إعاقة سير العمل	39	26
الرغبة في الانتقام	12	08
أخرى تذكر	34	22.66
المجموع	150	100

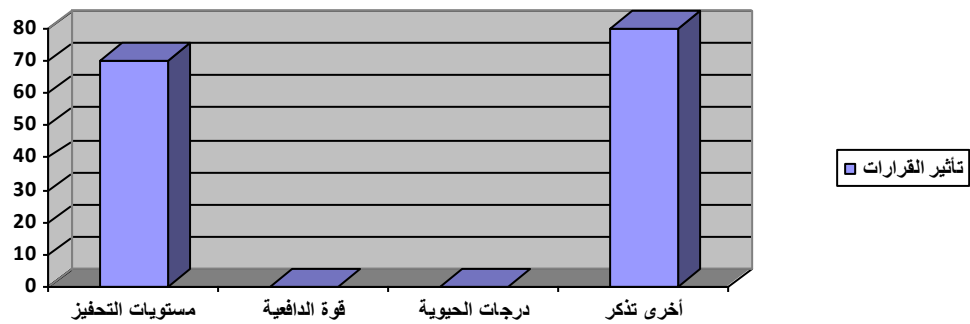


شكل رقم (24) : يوضح مخلفات الإحساس بالتهميش.

من خلال بيانات الجدول رقم 14 يتضح لنا أن الإحساس بالتهميش يؤدي بدرجة كبيرة إلى انخفاض الروح المعنوية داخل التنظيم بنسبة قدرت بـ 43.33% مما يؤثر سلباً على الأداء ويؤدي في بعض الأحيان إلى غلق كل قنوات الاتصال، أما الذين يحاولون إعاقة العمل من خلال توقفهم عن أداء مهامهم بسبب تهمة فتنسبتهم 26% وهذا بسبب قتل روح المبادرة لديهم ، أما نسبة 08 % من العينة المدروسة فأكدت أنها تنتقم من المسؤول من خلال إعاقة التنظيم عن تحقيق أهدافه ، أما الذين لا يحترمون القانون الداخلي و الانضباط و قلة الاهتمام فقدرت نسبتهم بـ 22.66% لان الإحساس بالتهميش يقتل روح المبادرة ، و يؤدي للرغبة في الانتقام من خلال سوء الأداء الوظيفي بسبب فشل الاتصال .

الجدول رقم 18: يوضح تأثير القرارات الأحادية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
مستويات التحفيز	70	46.66
قوة الدافعية	0	00
درجات الحيوية	0	00
أخرى تذكر	80	53.33
المجموع	150	100

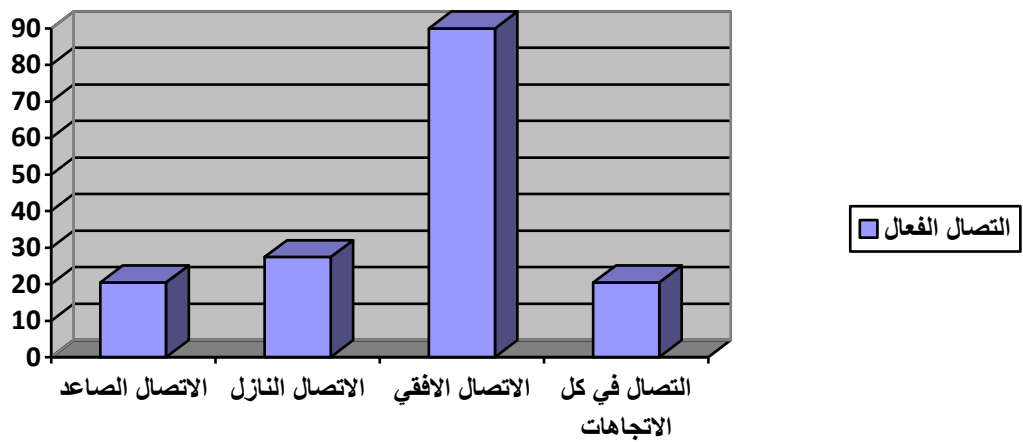


شكل رقم (25) : يوضح تأثير القرارات الأحادية.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن القرارات الفردية الأحادية تؤثر على الجوانب النفسية أكثر من أي شيء آخر، حيث أكد هذا معظم أفراد العينة و بنسبة قدرت بـ 53.33% ، حيث أن مثل هذه القرارات تشعرهم بالتقزيم و تتدهور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يخفض من مستويات الولاء والانتماء التنظيمي لديهم ، بينما الذين ذهبوا إلى الجوانب المادية أوجبوا أن التأثيرات تمس بدرجة كبيرة الفوائد التي تنقص من مستويات التحفيز المادي كالترقيات والمردودية بنسبة قدرت بـ 46.66%، و هذا بسبب سوء تقييم أدائهم و ما يترتب عنه من هضم لحقوقهم المادية ، والأكثر من ذلك فهم يؤكدون على نبذ مثل هذه السلوكيات في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 19: يوضح نوع الاتصال الفعال داخل التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الاتصال الصاعد	30	20
الاتصال النازل	02	1.33
الاتصال الأفقي	19	12.66
الاتصال في كل الاتجاهات	99	66
المجموع	150	100

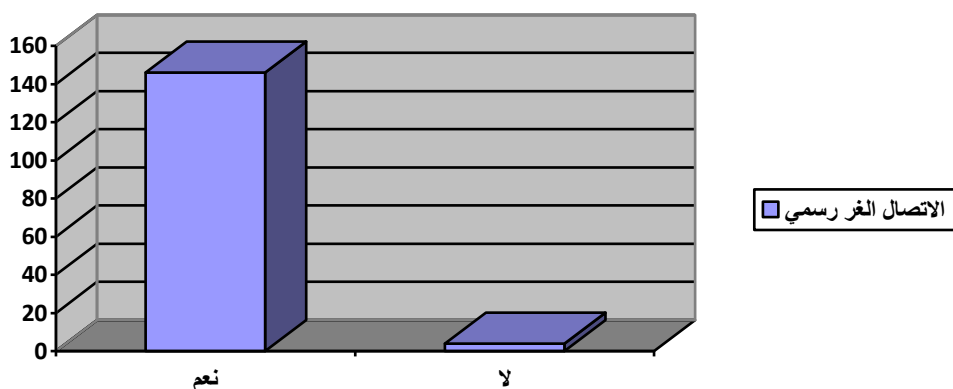


شكل رقم (26) : يوضح الاتصال الفعال والهاتف.

تكشف المعطيات الكمية في الجدول رقم 15 أن 66% ترى بان الاتصال الأكثر فعالية يكون في كل الاتجاهات ، و هذا للأخذ برأي الجميع أثناء التخطيط للأداء و الإنجاز وتقديم المقترحات و عرض المشاكل ، أما اللذين يفضلون الاتصال الصاعد و المتمثل في التقارير و الشكاوي و الرسائل فبلغت نسبتهم 20% و هم من فئة الإداريين و هذا لتوثيق العمل الإداري ، أما اللذين يرون أن الاتصال الأفقي هو الأكثر نجاعة فبلغت نسبتهم 12.66% و يكون في نفس المستويات الإدارية لأنه يسرع من وتيرة الانجاز ، أما القلة و المقدرة بـ 1.33% فرأت بان الاتصال النازل وحده يحقق أهداف التنظيم و تتمثل في فئة العازفين عن العمل .

جدول رقم 20: يوضح الاتصال غير الرسمي لأعضاء التنظيم.

النسبة		التكرارات			الاحتمالات
97.33	32.87	48	قضايا عامة	146	نعم
	36.30	53	قضايا العمل		
	23.97	35	قضايا شخصية		
	6.84	10	أخرى تذكر		
2.66	04				لا
100	150				المجموع

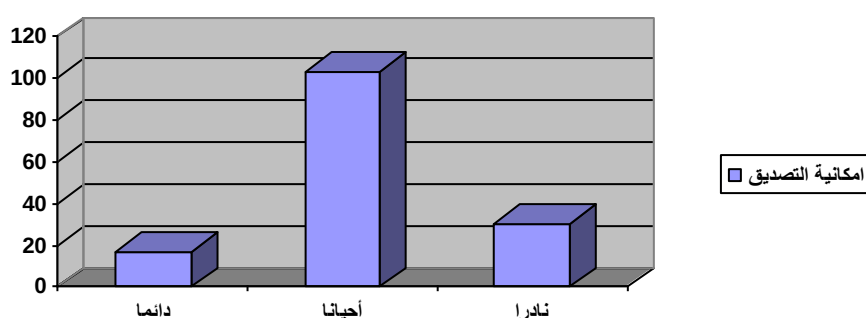


شكل رقم (27) : يوضح الاتصال غير الرسمي في الالتقاء.

من خلال بيانات الجدول رقم 16 يتضح أن الأغلبية المطلقة للمبحوثين أكدوا على وجود اتصالات غير رسمية بنسبة بلغت 97.33% حيث يتناولون في هذه اللقاءات عدة مواضيع على رأسها قضايا ومشاكل العمل اليومية بنسبة قدرت بـ 36.30% وهذا ما يعكس تأثير الفرد بمحيط العمل وحتى خارج أوقات الدوام، أما الفئة الثانية والتي قدرت بنسبة 32.87% فأكدت أن مواضيع النقاش عامة كالسياسة والرياضة وغيرها، في حين أكدت نسبة 23.97% أن القضايا الشخصية موضوع النقاش أما الذين نفوا وجود هذا النوع من الاتصال فبلغت نسبتهم 2.66% وهي فئة المسؤولين.

الجدول رقم 21: يوضح إمكانية تصديق ما ينقله الآخرون.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	17	11.33
أحيانا	103	68.66
نادرا	30	20
المجموع	150	100

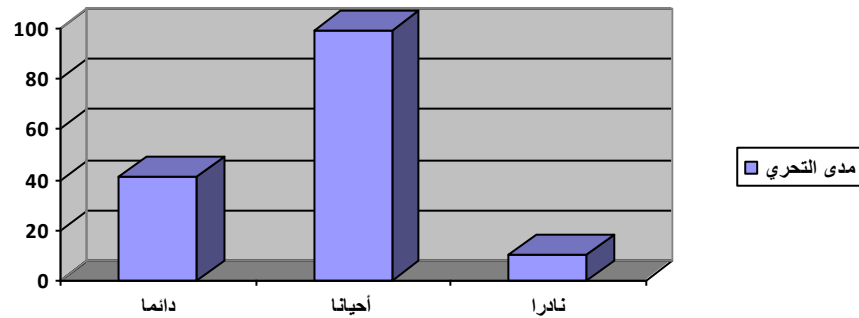


شكل رقم (28) : يوضح إمكانية تصديق ما ينقله الآخرون.

من خلال بيانات الجدول رقم 18 والمتعلق بتصديق كل ما ينقله الآخرون نجد أن أغلبية المبحوثين تارة يصدقون وتارة في شك من أمرهم وهذا بنسبة قدرت بـ 68.66% أما الذين يتحرون وهم نادرا ما يصدقون فبلغت نسبتهم 20% والذين عاكفون على تصديق كل ما ينقل إليهم من أخبار فبلغت نسبتهم 11.33%.

الجدول رقم 22: يوضح مدى التحري من صدق المعلومة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	41	27.33
أحيانا	99	66
نادرا	10	6.66
المجموع	150	100

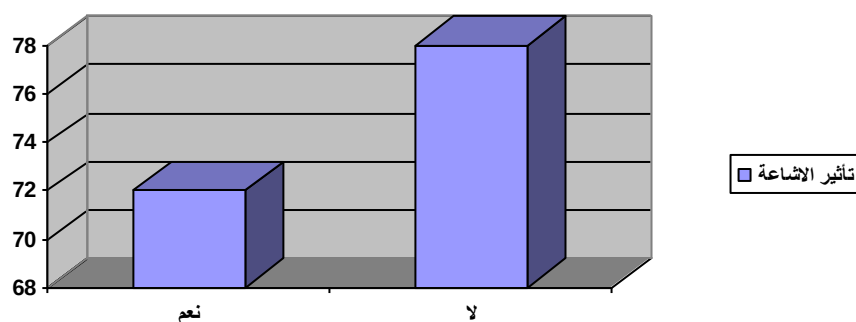


شكل رقم (29) : يوضح مدى التحري من صدق المعلومة.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن معظم المبحوثين أحيانا يتحرون صدق المعلومة بنسبة 66%، أما الذين دائما يتحرون صدق المعلومة فنسبتهم 27.33%، أما الذين يصدقونها مباشرة فنسبتهم 6.66% وهذا ما يفتح المجال لتغذية وانتشار وقبول الإشاعة و تكون أكثر تأثيرا في المستويات الدنيا في التنظيم بين العمال المهنيين و كلما زاد السلم الإداري صعودا قل تأثير الإشاعة فيه.

الجدول رقم 23: يوضح تأثير الإشعاعة محيط العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	
نعم	72	02	التعامل بمرونة
		13	بقبول
		50	بالا مبالاة
		07	أخرى تذكر
لا	78	52	
المجموع	150	100	

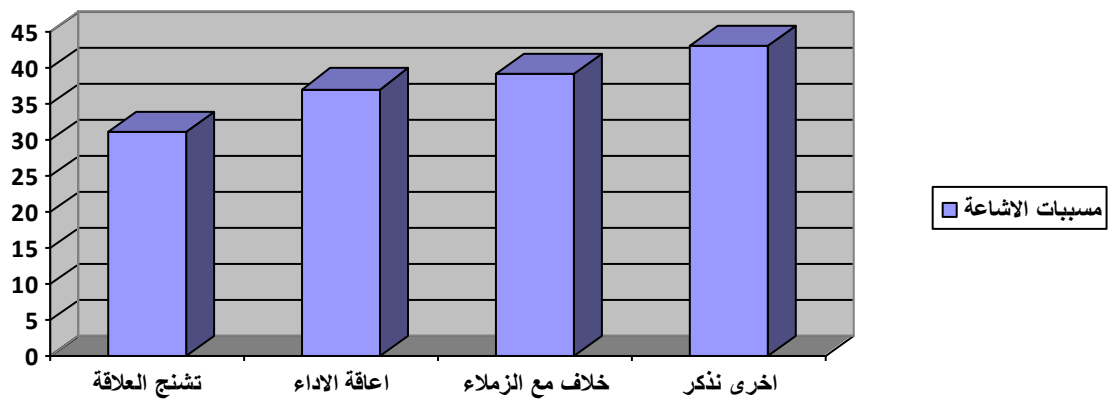


شكل رقم (30) : يوضح تأثير الإشعاعة محيط العمل.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الإشعاعة في محيط العمل لا تؤثر بشكل كبير حسب ما أكدته نسبة احتمال الإجابة بلا حيث بلغت 78 مفردة بنسبة 52%، أما الذين أكدوا على إمكانية انتشار الإشعاعة فبلغ عددهم 72 مفردة بنسبة 48% وأكدوا على أن الإشعاعة تلقى بعدم الاكتراث واللامبالاة بنسبة 69.44% ، ويتقبلها من الذين أكدوها بنسبة 18.05%، أما الذين يحبذونها لزرع الأحقاد والفتن وتصفية الحسابات بنسبة 09.72%، أما الذين يلقونها بمرونة فهم الأقلية النادرة بنسبة 04.16%.

الجدول رقم 24: يوضح مسببات الإشاعة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تشنج العلاقة مع المسؤول	31	20.66
صعوبة في الأداء	37	24.66
خلاف مع الزملاء	39	26
أخرى نذكر	43	28.66
المجموع	150	100

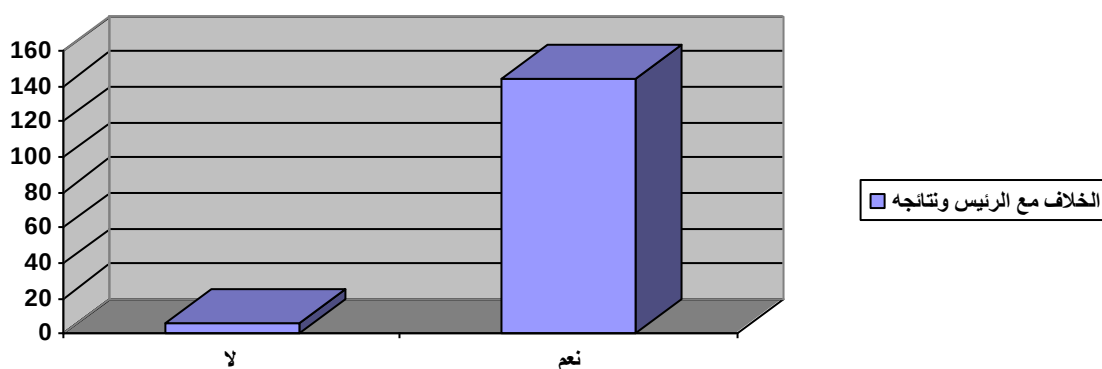


شكل رقم (31) : يوضح مسببات الإشاعة.

تبرز القراءة الإحصائية للبيانات الرقمية في الجدول رقم 20 مسببات الإشاعة داخل التنظيم ، حيث تجعل من مكان العمل عرضة للصراعات و الصدامات و تشنج العلاقة على جميع المستويات التنظيمية ن وهذا ما أكدته نسبة 28.66% من أفراد العينة المدروسة . فيما قدرت نسبة الخلاف مع الزملاء بـ 26% و هذا ما يؤدي بالفرد للانعزال عن محيطه التنظيمي و هذا ماينتج عنه الصعوبة في الأداء ، و بالتالي تأخر التنظيم عن تحقيق أهدافه . هذا الذي أكدته نسبة المبحوثين المقدرة بـ 24.66% . أما عن تشنج العلاقة مع المسؤول فتمثلت في نسبة 20.66% من مسببات الإشاعة ، و كلها تصب في إطار انسداد قنوات الاتصال نتيجة غياب الاتصال الرسمي و الروح الجماعية في التنظيم ما ينتج عنه ضعف الأداء لغياب إستراتيجية اتصالية واضحة و مدروسة .

الجدول رقم 25: يوضح الخلاف مع الرئيس ونتائجه.

النسبة		التكرارات		الاحتمالات	
04		06		لا	
96	38.88	56	رفض العمل	144	نعم
	27.08	39	التحايل في الأداء		
	8.33	12	هدر الوقت		
	25.69	37	أخرى تذكر		
100	150			المجموع	

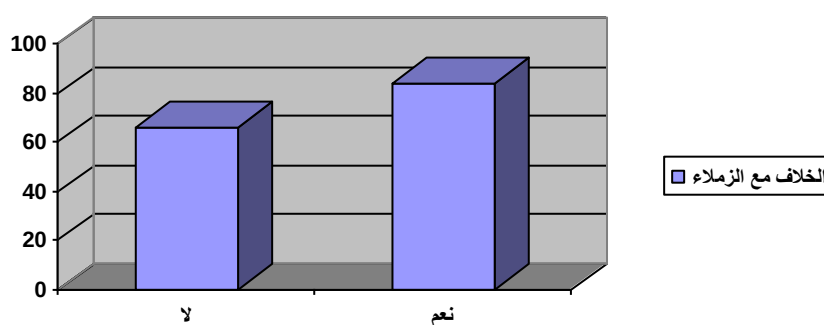


شكل رقم (32) : يوضح الخلاف مع الرئيس ونتائجه.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن في حالة وجود خلاف مع المسؤول المباشر فإن الموظف لا يلتزم بالتعليمات ويقوم بسلوكات يخشاها المسؤول حيث أكد معظم أفراد العينة والتي بلغ عددها 144 بنسبة 96% عدم إتباع التعليمات وهذا برفض العمل بنسبة 38.88% من أصل الذين أجابوا بلا والتحاييل في الأداء وهذا بالحضور فقط دون العمل الفعلي بنسبة 27.08%، أما الذين يعتمدون عدم الالتحاق بالوظيفة عمدا بنسبة 25.69%، والذين يهدرون الوقت قصد عدم الالتزام بالتعليمات بنسبة 8.33%، أما الذين أكدوا على التزام بالأداء والوظيفة واحترام التعليمات فبلغ 06 مفردات بنسبة 04%، وهذا حسب المعطيات الواقعية يؤكد وجود عصيان تام للأوامر وعدم احترام التعليمات فالكل لا يعمل والأجر ساري المفعول.

الجدول رقم 26: يوضح وجود خلاف مع زملاء العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
لا	66	44
نعم	84	4.76
		04
		60
		12
نعم	84	9.52
		08
		71.42
		14.28
المجموع	150	100

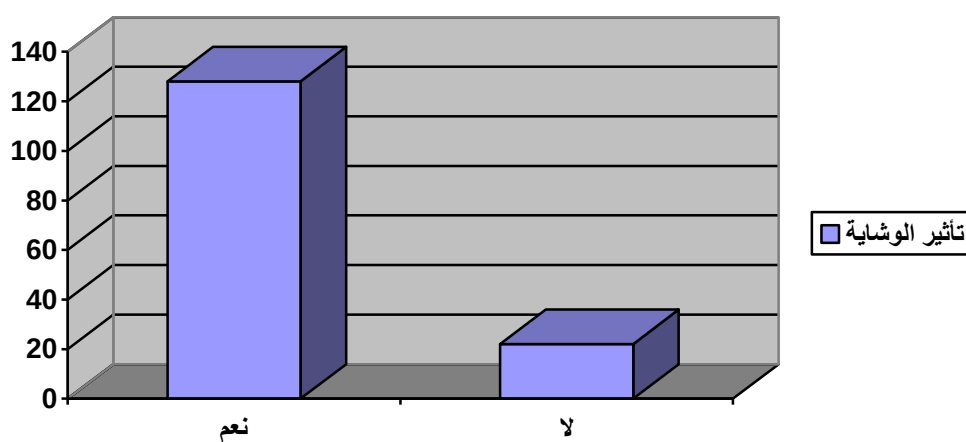


شكل رقم (33) : يوضح وجود خلاف مع زملاء العمل.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الخلاف مع الزملاء موجود حسب ما أكدته معظم أفراد العينة 84 بنسبة قدرت بـ 56% ويعود سبب الخلاف الرئيسي لثقافة الاتكال في إنجاز العمل بنسبة 71.42% حيث من أصل 84 أجابوا بوجود الاتكال 60 مفردة، أما الذين أكدوا أن سبب الخلاف مع الزملاء راجع لموالاته بعض العمال للرئيس المباشر سواء أكان رئيس مصلحة أو الأمين العام أو رئيس البلدية بنسبة 14.28%، أما المنافسة على المنصب لا تكاد تكون إلا نادرا وهذا بنسبة 4.76%، أما الفوارق الجنسية في الخلاف أكدته بنسبة 9.52%، أما الذين أكدوا على وجود علاقات طيبة وعدم وجود خلاف مع الزملاء فبلغ عددهم 66 بنسبة قدرت بـ 44%.

الجدول رقم 27: يوضح مدى تأثير الوشاية على سير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	
نعم	128	03	مواجهتها بالحدز
		101	بالمواجهة
		20	عدم الاكتراث
		04	أخرى تذكر
لا	22	14.66	
المجموع	150	100	

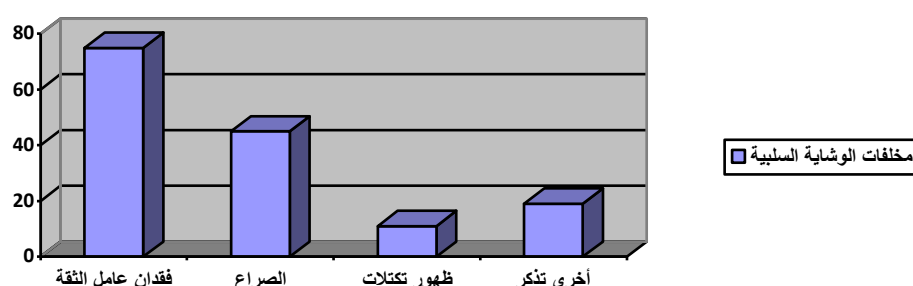


شكل رقم (34) : يوضح مدى تأثير الوشاية على سير العمل.

من خلال بيانات الجدول يتبين أن الوشاية تؤثر بشكل كبير على سير العمل وهذا ما أكدته معظم مفردات العينة والتي بلغ عددها 128 بنسبة قدرت بـ 85.33% حيث ارجعوا اعتمادهم أسلوب المواجهة بنسبة 78.9% حتى يتم معرفة مروج الإشاعة قصد التعامل معه بعدة أساليب، كما أكدت نسبة 15.62% بعدم الاكتراث للوشاية لأن طبيعة المجتمع يتبع الوشاية وتكثر فيه مظاهر الشكاوي، كما أن نسبة 2.34% يواجهونها بالحدز والبقية 03.14% يواجهونها بالتعقل أما الذين نفوا تأثير الوشاية على سير العمل داخل التنظيم فبلغ عددهم 22 بنسبة 14.66%.

الجدول رقم 28: يوضح مخلفات الوشاية السلبية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
فقدان عامل الثقة في العمل	75	50
الصراع	45	30
ظهور تكتلات	11	7.33
أخرى تذكر	19	12.66
المجموع	150	100

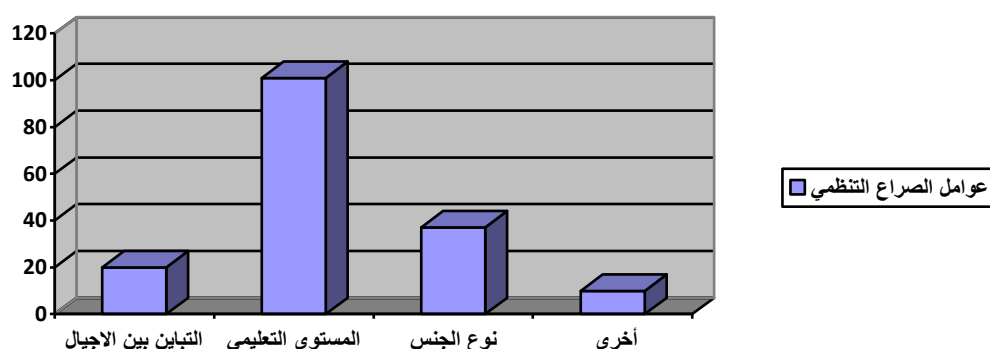


شكل رقم (35) : يوضح مخلفات الوشاية السلبية.

من خلال بيانات الجدول يتبين أن من المخلفات السلبية للوشاية داخل التنظيم الإداري البلدي و مساهمتها بدرجة كبيرة في فقدان الثقة بين العمال في موقع العمل وهذا أكدته معظم أفراد العينة والتي بلغ عددها 75 بنسبة قدرت بـ 50%، وهذا العامل ساهم أيضا في ظهور سلوكيات إنحرافية تهز ثقة الموظف بنفسه والمحيطين به، كما أكد أفراد العينة اللذين بلغ عددها 45 بنسبة قدرت بـ 30% ظهور أنماط الصراع . كما تساهم الوشاية في انتشار التكتلات داخل التنظيم وهذا ما أقرته مفردات العينة والتي بلغ عددها 11 بنسبة قدرت بـ 7.33 % كما أن السلوكيات الافتراضية الأخرى تظهر هي الأخرى بنسبة قدرت بـ 12.66% بمجموع قدر بـ 19 فردا .

الجدول رقم 29: يوضح عوامل الصراع التنظيمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
التباين بين الأجيال	20	13.33
المستوى التعليمي	101	67.33
نوع الجنس	37	24.66
أخرى تذكر	10	6.66
المجموع	150	100



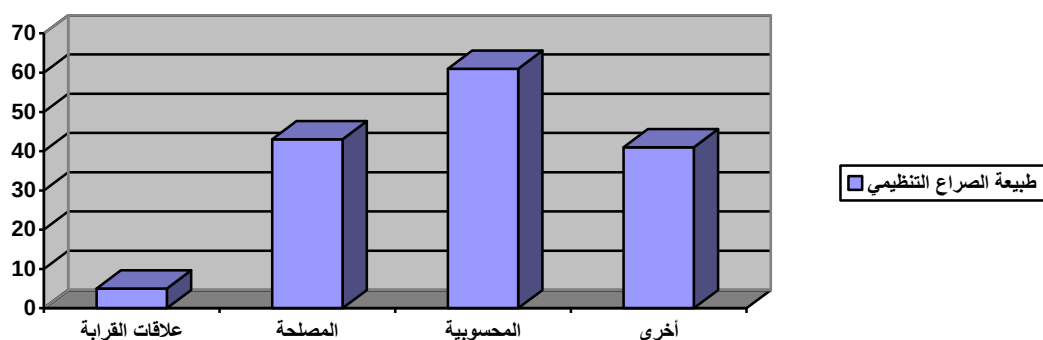
شكل رقم (36) : يوضح عوامل الصراع التنظيمي.

من خلال بيانات الجدول يتبين أن عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري البلدي تظهر فرق كبير بين الجنسين نظرا للاختلاف في الرؤى والتطلعات المستقبلية وهذا ما أكدته معظم مفردات العينة التي بلغ عددها 37 بنسبة قدرت بـ 24.66%، أما المستوى التعليمي فهو العامل الحاسم للصراع. فهو الذي يعدله حيث أكدت أغلبية أفراد العينة 101 بنسبة 67.33% على أن هذا العامل هو أساس الصراع، كما أن التباين بين الأجيال الذين يعملون في تنظيم واحد يبين الصراع حيث أكد هذا 20 مبحوث بنسبة 13.33%، أما العوامل الخفية الأخرى لا تؤثر كثيرا وهذا ما أكدته المبحوثين 10 الأخرى بنسبة 6.66%.⁽¹⁾

(1) نلاحظ أن عدد التكرارات زاد على عدد أفراد العينة لأن المبحوثين أجابوا بأكثر من احتمال.

الجدول رقم 30: يوضح طبيعة الصراع التنظيمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
يتحدد وفق علاقات القرابة	05	3.33
المصلحة	43	28.66
المحسوبية	61	40.66
أخرى تذكر	41	27.33
المجموع	150	100

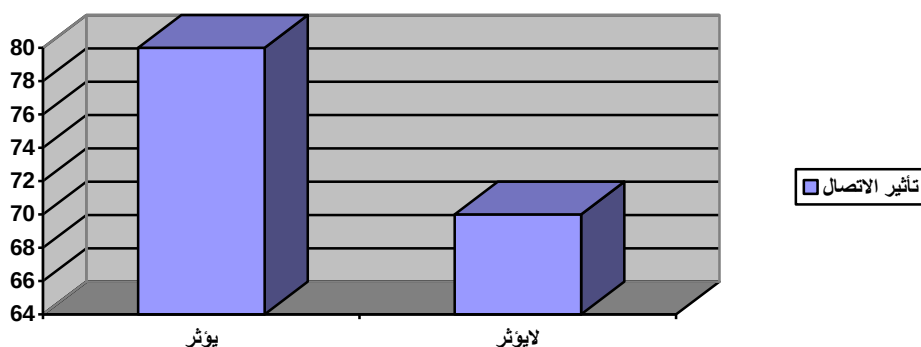


شكل رقم (37) : يوضح طبيعة الصراع التنظيمي.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن طبيعة الصراع داخل التنظيم الإداري البلدي راجع للمصلحة المتبادلة بين الأطراف داخل التنظيم وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة والذي بلغ 43 بنسبة قدرت بـ 28.66%، أما المحسوبية فاحتلت الصدارة حيث أكد 61 مفردة هذا العامل بنسبة قدرت بـ 40.66%، أما عوامل أخرى خفية تغذي طبيعة الصراع كالكراهية والحقد والحسد فأكد هذا 41 مفردة بنسبة قدرت بـ 27.33%، أما القرابة وعصبية الدم لم تكن كثيرة وموجودة حيث أكد هذا 5 مفردات فقط بنسبة قدرت بـ 3.33%.

الجدول رقم 31: يوضح تأثير الإتصال غير الرسمي سلبيا على الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
يؤثر	80	53.33
لا يؤثر	70	46.66
المجموع	150	100

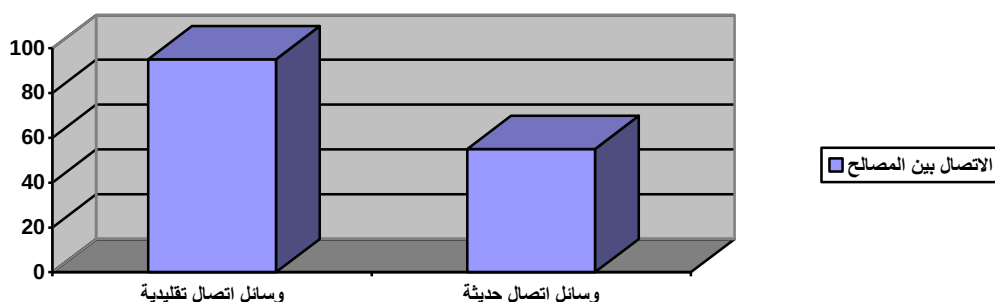


شكل رقم (38) : يوضح تأثير الاتصال غير الرسمي سلبيا على الأداء الوظيفي.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الاتصال غير الرسمي يؤثر بنسبة معينة على أداء للعامل داخل التنظيم الإداري البلدي فقد أكد 80 مبحوث بأن هذا النوع من الاتصال يؤثر بشكل سلبي ويخلق صراع نفسي وجداني بين أفراد التنظيم بنسبة 53.33%، أما الذين أكدوا على عدم تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء العامل في مصالح التنظيم 70 مبحوث بنسبة قدرت 46.66%.

الجدول رقم 32: يوضح كيفية الاتصال بين المصالح.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
وسائل اتصال تقليدية	95	63.33
وسائل اتصال حديثة	55	36.66
المجموع	150	100

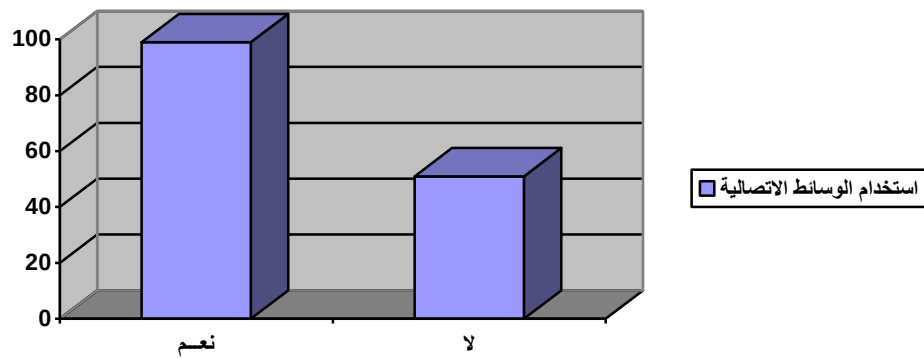


شكل رقم (39) : يوضح كيفية الاتصال بين المصالح.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن كيفية الاتصال بين مصالح التنظيم الإداري البلدي يتم بشكل كبير بطريقة كلاسيكية تقليدية قديمة مثل الهاتف، والاعتماد على الأشخاص كوسيلة للنقل الشفوي وهذا ما أكدته 95 مبحوث بنسبة 63.33% وهذا ما يؤكد على أن الإدارة البلدية لا زالت قديمة وتسير بطرق كلاسيكية، بينما الذين أكدوا وجود وسائل اتصال حديثة كالانترنت والإنترانات والاكسترنانت بلغ عددهم 55 بنسبة قدرت بـ 36.66%. ومعظمهم من مستخدمي المصالح التقنية التي قد تكون فيها بوابر التجديد الإداري.

الجدول رقم 33: يوضح مدى إتقان استخدام الوسائط الاتصالية المتوفرة في التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	99	66
لا	51	34
المجموع	150	100

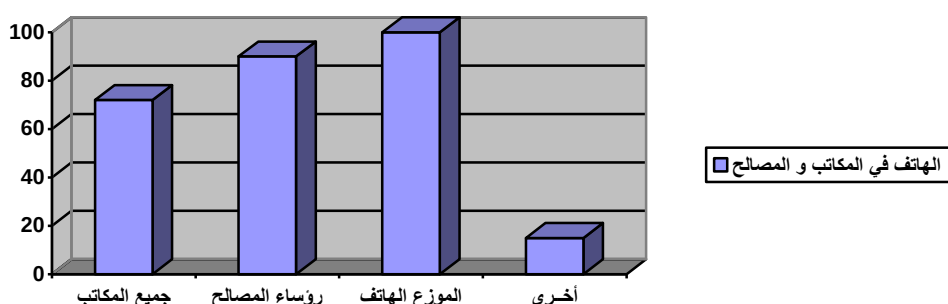


شكل رقم (40) : يوضح مدى إتقان استخدام الوسائط الاتصالية في التنظيم.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن درجة التمكن من إتقان الوسائط الاتصالية المتوفرة داخل التنظيم هو الأوفر احتمالاً وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة والتي بلغ عددها 99 بنسبة 66% ، ولكن هذا راجع لغياب الوسائط الحديثة عدا الهاتف م الفاكس حيث سجلنا بلديتين غير مزودتين بخدمة الانترنت أما الذين أكدوا على عدم إتقانهم الوسائط الاتصالية بلغ عددهم 51 بنسبة 34%، والجدير بالذكر أن معظم أفراد العينة لا يعرفون الوسائط الاتصالية.

الجدول رقم 34: مدى توفر المكاتب والمصالح على الهاتف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جميع المكاتب	72	48
رؤساء المصالح	90	60
الموزع الهاتفي	100	66.66
أخرى تذكر	15	10
المجموع	150	100



شكل رقم (41) : مدى توفر المكاتب والمصالح على الهاتف.

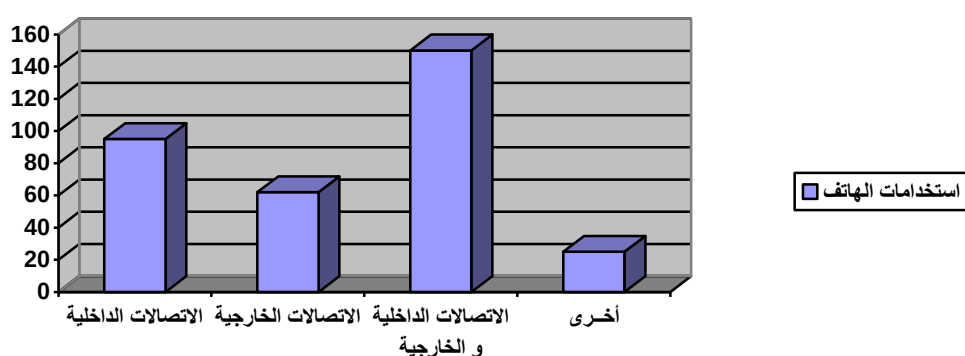
من خلال بيانات الجدول يتضح أن المكاتب في أغلبها مزودة بالهاتف بنسبة 48%، والمصالح ورؤسائها تكاد تكون تغطية الهاتف بنسبة كاملة بنسبة 60%، أما معظم البلديات فلديها موزع هاتفي بنسبة 66.66%، أما باقي الفروع البلدية البعض لديها الهاتف والكثير منها ليست لديها بنسبة 10%.

(1)

(1) نلاحظ أن عدد التكرارات زاد على عدد أفراد العينة لأن المبحوثين أجابوا بأكثر من احتمال.

الجدول رقم 35: يوضح استخدامات الهاتف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
للاتصالات الداخلية فقط	95	63.33
الاتصالات الخارجية	62	41.33
الاتصالات الداخلية والخارجية	150	100
أخرى تذكر	25	16.66
المجموع	150	100

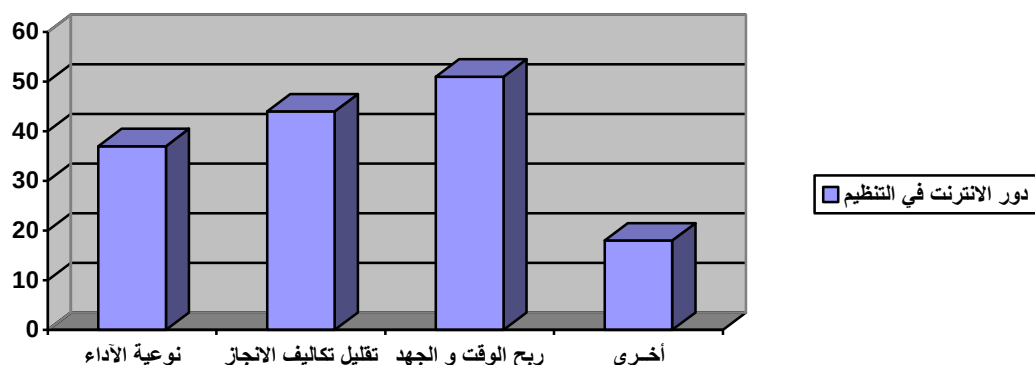


شكل رقم (42) : يوضح استخدامات الهاتف.

من خلال معطيات الجدول التي تبين فيما يستخدم الهاتف أكدت كل أفراد العينة 150 بنسبة 100% أن هذا الأخير يستخدم في الاتصالات الداخلية والخارجية معا وهذا يبين أن الإدارة المحلية للبلدية ليست في معزل عن العلم الداخلي والخارجي، أما الذين أكدوا أن الاتصالات في التنظيم الإداري البلدي داخلية فقط فبلغ عددهم 95 بنسبة قدرت بـ 63.33% وهذا يعني أن تفعيل الاتصال بين الوحدات والمصالح موجود بصفة دائمة، أما الذين أقرروا بوجود الاتصال الخارجي 62 مبحوث بنسبة 41.33% ويكون مع المصالح العليا كالدوائر والولايات، وغيرها من المصالح الخارجية، عن نطاق التنظيم البلدي، أما الفئات الأخرى والتي بلغ عددها 25 مفردة بنسبة قدرت بـ 16.66% أكدوا أن استخدامات الهاتف داخل التنظيم الإداري البلدي يكون لأغراض شخصية، وتبادل أطراف الحديث خارج نطاق العمل تماما.

الجدول رقم 36: يوضح دور الانترنت في التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تعطي نوعية للأداء	37	24.66
تقليل تكاليف الإنجاز	44	29.33
ربح الوقت والجهد	51	34
أخرى تذكر	18	12
المجموع	150	100

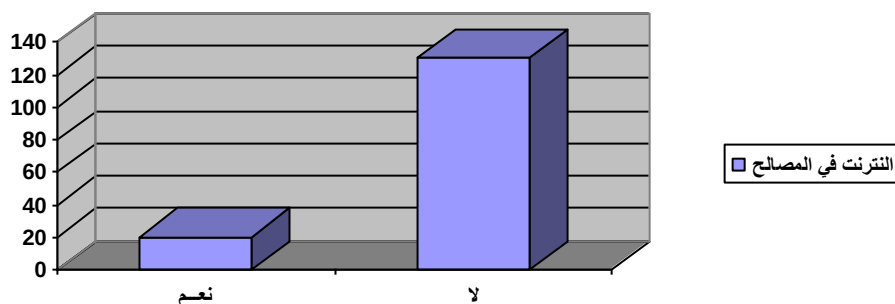


شكل رقم (43) : يوضح دور الانترنت في التنظيم.

من خلال بيانات الجدول يتضح أن دور الإنترنت داخل التنظيم الإداري البلدي يساهم في ربح الوقت والجهد حسب ما أكدته مفردات العينة التي بلغ عددها 51 بنسبة 34% وهذا يعوض المجهود الكتابي الكلاسيكي أما الذين يعتقدون أنها تقلل من تكاليف إنجاز لعمل فبلغ عددهم 44 بحوث بنسبة 29.33%، أما الذين أكدوا على أن الانترنت تضفي دفعة نوعية على الأداء فبلغ عددهم 37 بحوث بنسبة 24.66%، أما البقية فأكدوا على أن الانترنت توحد النموذج المستخرج وتعطي جمالية أكثر للوثائق المستخرجة حيث بلغ عددهم 18 بنسبة 12% والمهم حسب رأيهم أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين الأداء نوعا وكيفا.

الجدول رقم 37: يوضح تزويد المصالح بشبكة الانترنت.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة		
نعم	20	13.33		
لا	130	67.69	88	نقص الموارد المالية
		16.92	22	السياسة التنظيمية
		15.38	20	عدم تامين هذه التكنولوجيا
		00	0	أخرى تذكر
المجموع	150	100		

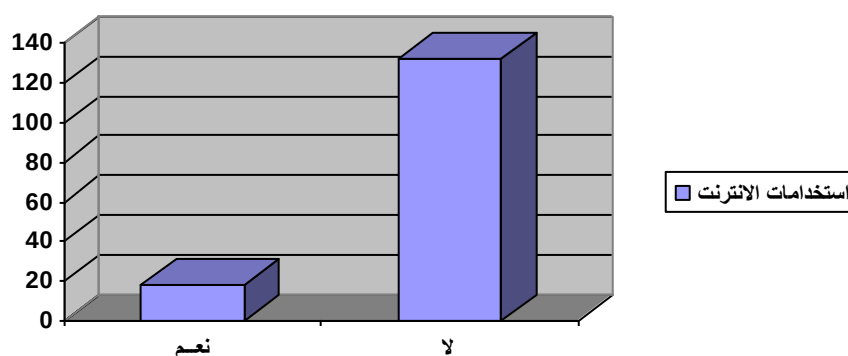


شكل رقم (44) : يوضح تزويد المصالح بشبكة الانترنت.

من خلال بيانات الجدول نجد أن النسبة المطلقة تنفي تزويد المصالح والأقسام والمكاتب في التنظيم الإداري البلدي بشبكة الانترنت وهذا ما أكدته الأغلبية التي بلغ عددها 130 مبحوث بنسبة قدرت بـ 86.66% ويرجع معظم المبحوثين هذا العجز إلى نقص الموارد المالية حيث أكد 88 مبحوث بنسبة 67.69% هذا الاحتمال ويرده البعض إلى السياسة التنظيمية المتبعة من رؤساء المصالح والمكاتب حيث بلغ 22 فرد بنسبة 16.92%، أما الذين أكدوا تغافل الجهات المعنية في تامين دور هذه التكنولوجيا فبلغ عددهم 20 فرد بنسبة 15.38%، أما الذين أكدوا توصيل مصالح البلدية بشبكة الانترنت 20 مبحوث بنسبة 13.33% والجدير بالذكر ان الرقم يؤكد غياب فضاءات الاتصال الالكترونية.

الجدول رقم 38: يوضح إطلاع العمال على استخدامات الانترنت داخل التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	12
لا	132	88
المجموع	150	100

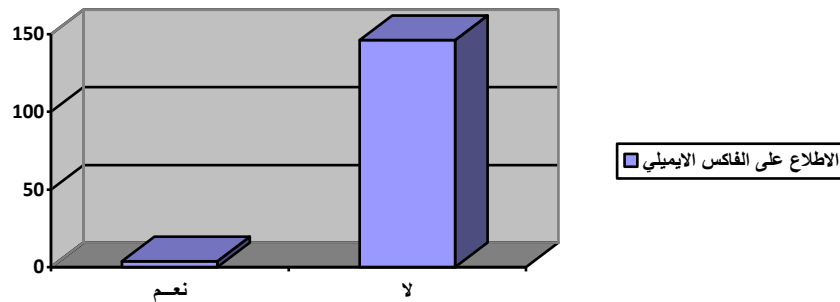


شكل رقم (45) : يوضح إطلاع العمال على استخدامات الانترنت داخل التنظيم.

من خلال بيانات الجدول الذي يوضح مدى إطلاع العمال على استخدامات الانترنت داخل لتنظيم الإداري البلدي اتضح أن الأغلبية غير مطلعين على هذا الاستخدام حيث بلغ عددهم 132 مبحوث بنسبة قدرت بـ 88% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الوتيرة التقليدية في تسيير مصالح ومكاتب البلديات وهذا يعيق أفاق التجديد والإبداع والابتكار، أما الذين أكدوا إطلاعهم على استخدامات الانترنت بلغ عددهم 18 بنسبة 12% وأظن أن هؤلاء ترددوا كثيرا في الإجابة لأنهم أخطوا بين الانترنت الخارجية المتواجدة في مقاهي الانترنت، والإنترنت التي يتوفر عليها التنظيم إن وجدت.

الجدول رقم 39: يوضح إطلاع العمال على تقنية الفاكس الإيميلي داخل التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	04	02.66
لا	146	97.33
المجموع	150	100

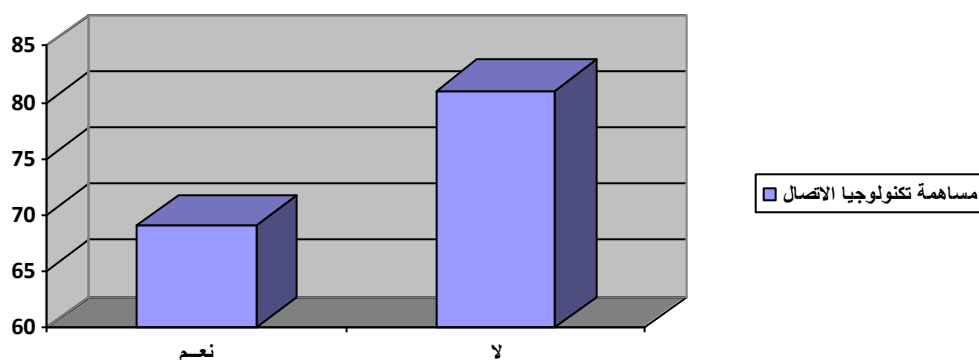


شكل رقم (46) : يوضح إطلاع العمال على تقنية الفاكس الإيميلي داخل التنظيم.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن إطلاع العمال على تقنية الفاكس الإيميلي داخل التنظيم الإداري البلدي شبيهة بالانترنت بل أكثر غرابة وتميز فالجدير بالذكر أن هذه التقنية رغم شيوع استخدامها في الإدارات الحديثة والشركات والمؤسسات إلا أنها غائبة تماما في مؤسسات الدولة التي تسمى البلديات وهذا ما أكده كل المبحوثين تقريبا حيث بلغ عددهم 146 بنسبة 97.33%، أما الذين أكدوا فإنهم تباهاوا بإداراتهم فقط حيث 04 مبحوثين بنسبة 02.66% وهم المسؤولون .

الجدول رقم 40: يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في استيعاب المشكلات التنظيمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	
نعم	69	14	سرية المعلومات
		34	تحسين الخدمات والأداء
		02	القضاء على المظاهر السلبية
		19	أخرى تذكر
لا	81	54	
المجموع	150	100	

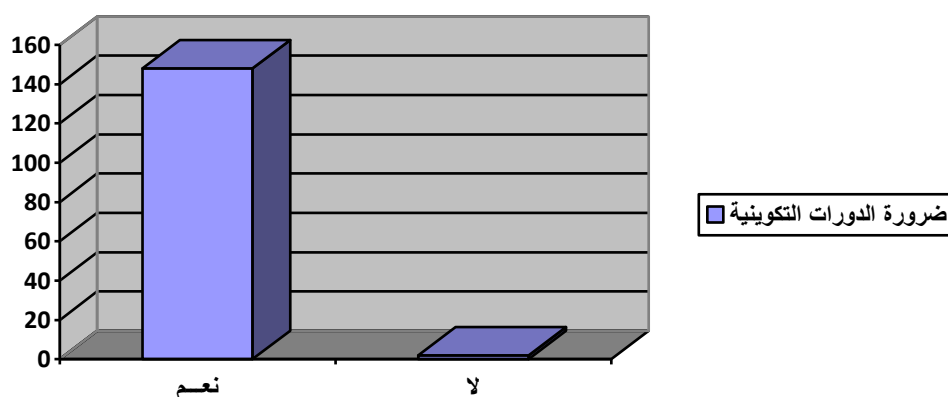


شكل رقم (47) : يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال في استيعاب المشكلات التنظيمية.

من خلال بيانات الجدول الذي يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في حل المشكلات التنظيمية أكدت أغلبية المبحوثين على أن المشكلات التنظيمية لا يمكن أن تحل بهذه السائل حيث بلغ عددها 81 مفردة بنسبة قدرت بـ 54%، وأرجعوا هذا للعقليات المسيرة لهذه التنظيمات والتي لا تؤمن بالتجديد والتغيير، أما الذين دعموا مساهمة البدائل التكنولوجية فبلغ عددهم 69 مفردة بنسبة قدرت بـ 46% فهم يرون أنها تحسن الخدمات والأداء بنسبة 49.27% والذين أكدوا أنها ضرورة وومضة الإدارة الحديثة بنسبة 27.53%، أما الذين أكدوا على أنها تدعم سرية المعلومات فنسبتهم 20.28%.

الجدول رقم 41: يوضح مدى ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

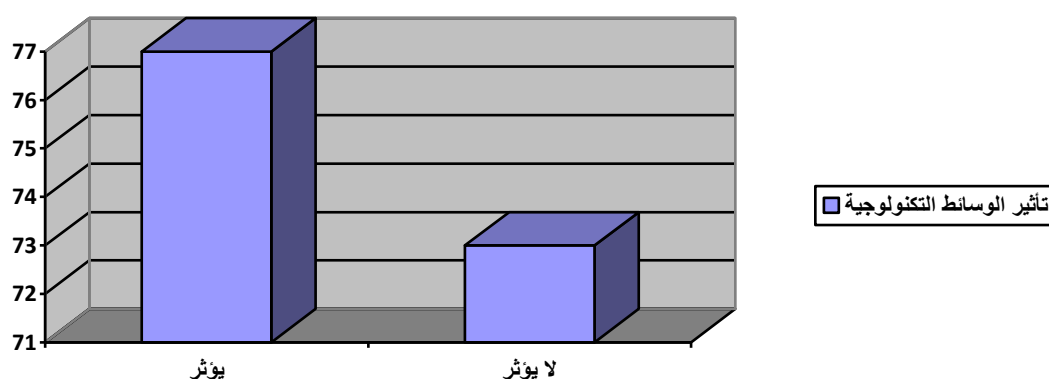
الاحتمالات	التكرارات	النسبة	
نعم	148	79	دورات تكوينية دورية
		28	دورات تكوينية موسمية
		40	تناسب ومستجدات تكنولوجيا الاتصال
		01	أخرى تذكر
لا	02	1.33	
المجموع	150	100	



شكل رقم (48) : يوضح ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة. من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يحتاجون تكويناً للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التنظيم الإداري البلدي حيث بلغ عدد أفراد العينة 148 بنسبة 98.66% والجميع أكدوا على أن تكون فترات التكوين دورية بنسبة 53.37%، أما الذين يريدون من هذا التكوين أن يتماشى والتكنولوجيات الحديثة بلغت نسبتهم 27.02% أما الذين يريدون فترات تكوينية موسمية فبلغت نسبتهم 18.91%، والمهم أن الاستجابة اتجاه التكوين بغض النظر على نوعيته كانت عالية جداً حيث بلغت 98.66%، أما الذين يرون أنه لا حاجة لهذا التكوين فبلغ عددهم 02 مفردة بنسبة 1.33% و هذا بسبب انخفاض الروح المعنوية و عدم توفر التنظيم على تكنولوجيا الاتصال .

الجدول رقم 42: يوضح مدى تأثير الوسائط التكنولوجية على انسياب المعلومة داخل التنظيم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
يؤثر	77	51.33
لا يؤثر	73	48.66
المجموع	150	100



شكل رقم (49) : يوضح مدى تأثير الوسائط التكنولوجية على انسياب المعلومة داخل التنظيم.

من خلال بيانات الجدول الذي يوضح ما إذا كانت استخدامات الوسائط التكنولوجية تؤثر على انسياب المعلومة داخل التنظيم الإداري البلدي حيث نجد أن النسبة متقاربة فمنهم من يرى بأنها تؤثر حيث بلغ عددهم 77 مبحوث بنسبة قدرت بـ 51.33% ويرجعون ذلك إلى احتكار مثل هذه الاستخدامات وبالتالي يصبحون يتحكمون في المعلومة بالتالي يمتلكون السلطة والنفوذ، وفئة أخرى ترى عكس ذلك أي أن استخدام الوسائط التكنولوجية لا يؤثر في انسياب المعلومة حيث بلغ عددهم 73 بنسبة قدرت بـ 48.66% بل ذهبوا إلى أكثر من ذلك حيث يرون أن تدفق المعلومات يرجع كسبب للاستخدام الواسع للوسائط التكنولوجية وبالتالي يزيد انسيابية تدفق المعلومة مما يخدم مصلحة التنظيم الإداري البلدي.

النتائج العامة للدراسة:

أولاً : نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الأولى:

كشفت النتائج الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها " اعتماد إدارة البلدية على الاتصال النازل وحده يؤثر على أداء الرؤوس داخل التنظيم الإرادي البلدي " أن:

- 65.33% من أفراد العينة أقرروا أن الاتصال بين الرئيس والمرووس، شخصي وتوجيهي لإتمام المهام والانضباط .

- 75.33% من المبحوثين يؤكدون على تلقي الأوامر من طرف الرئيس المباشر.

- 54% من العمال يؤكدون أن اللغة المستخدمة في الاتصال بهم هي اللغة العربية وهذا راجع إلى أن معظم الوثائق معربة .

- 52% من الأفراد يقرون أن مستوى اللغة المعتمدة عامية وتكون مزيجا بين العربية والفرنسية.

- 70.66% يرون أن القرارات داخل التنظيم تتخذ بطريقة تعسفية بين غياب الاتصال الصاعد، واعتماد النازل وحده.

- 61.33% من أفراد العينة يحسون بمكانتهم وأهميتهم داخل التنظيم لكثرة المهام الموكلة لهم من طرف الرؤساء سواء مباشرين أو غير مباشرين.

- 43.33% من المبحوثين يؤكدون أنه وحتى في حالة إحساسهم بالتهميش تنخفض الروح المعنوية لديهم.

- 53.33% من المبحوثين يؤكدون تأثرهم بالقرارات الإدارية من طرف الرؤساء مما يضعف عندهم الإحساس بالولاء للتنظيم.

- 66% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال الفعال هو الذي يكون في كل الاتجاهات وليس الاتصال النازل فقط.

* كل هذه المؤشرات الدالة تؤكد على وضوح الهرمية التنظيمية داخل المؤسسة وسيادة نوع واحد من الاتصال في شكله النازل يتمثل في اللوائح والتعليمات سواء كانت كتابية أو شفوية، كما أن طريقة اتخاذ القرارات تتسم بالأحادية دون الرجوع للآخرين مما يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين، لاسيما في الترقية و المكافأة، وهذا يخلق الإحساس بالتهميش م يؤدي إلى ظهور روح الانتقام من المسؤول من خلال إعاقة الأداء. والتذمر من غياب الاتصال الصاعد لرفع الشكاوي وطرح الاقتراحات وتشجيع روح الإبداع.

وعليه فالعلاقة ارتباطيه بين المتغيرات الأساسية السابقة أي بين الاتصال النازل وأداء المرؤوسين. وهذا ما تأكد ميدانيا ، فكلما سيطر الاتصال النازل وحده دون غير من أشكال الاتصال الأخرى أدى إلى الإحساس بالتهميش والإقصاء وانخفاض الروح المعنوية ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثانية:

دلت النتائج الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها "الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم " أن:

- 97.33% من أفراد العينة أكدوا حدوث لقاءات واتصالات غير رسمية خارج مكان العمل.
- تقدر نسبة قضايا العمل المناقشة خلال هذه الاتصالات غير الرسمية بـ 36.30% من المواضيع المتناولة.

- 68.66% من الأفراد أكدوا أنهم أحيانا فقط ما يصدقون كل ما ينقله الآخرون لهم.
- 66% من المبحوثين أكدوا أنهم يتحرون صدق المعلومة المنقولة إليهم من طرف زملاء العمل.
- 52% من المجتمع المبحوث أقرروا بعدم تأثرهم بالإشاعة في محيط العمل.
- 28% من المبحوثين أكدوا أن أسباب الإشاعة هي الصراعات والصدامات، و 26% أرجعوا أسباب الإشاعة إلى الخلاف مع الزملاء.

- 96% من أفراد العينة أكدوا وجود خلاف مع الرئيس في العمل ما ينتج عنه رفض العمل وهذا ما أكدته نسبة 38.88%، و التحايل في الأداء وهذا ما أكدته نسبة 27.08% من المبحوثين.
- 56% من أفراد العينة أكدوا وجود خلاف مع زملاء العمل وشكلت روح الاتكال نسبة 71.42% من مسببات الخلاف.

- 85% من الأفراد المبحوثين أقرروا عدم التأثير السلبي للوشاية على سير العمل وأنهم يعتمدون أسلوب المواجهة لمحاربتها بنسبة قدرت بـ 78.90%.

- 50% من عينة البحث أكدوا أن الوشاية وبسبب أثارها السلبية تؤثر مع جو العمل وتؤدي على فقدان الثقة والصراع بنسبة 30% وغيرها من المظاهر السلبية.

- 67.33% من أفراد العينة أكدوا أن المستوى التعليمي يعد من أهم عوامل الصراع داخل التنظيم بالإضافة إلى نوع الجنس والذي قدرت نسبته بـ 24.66%.

- 40.66% من الأفراد أكدوا أن المحسوبية تحدد بدرجة كبيرة طبيعة الصراع التنظيمي، ثم تليها المصلحة بنسبة 28.66%.

53.33% من أفراد العينة أقرروا أن الاتصال غير الرسمي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

* وعلى هذا الأساس يتضح أن المناخ التنظيمي، تتحكم فيه وتؤثر عليه العديد من العوامل، ومن بينها الاتصال غير الرسمي حيث أنه له تأثيراً سلبياً أكثر منه إيجابية، ويعتبر في حد ذاته نتيجة حتمية لسيادة شكل واحد من أشكال الاتصال وهو الاتصال النازل، حيث تتجلى مظاهر سلبيته في انتشار الإشاعة، والمعلومة الخاطئة والتي بدورها تؤثر على سريان العمل و تشتت تركيز العمال وهذا لغياب المصادر والوسائط الإعلامية داخل التنظيم، كما تتكون العديد من المظاهر السلبية والتي يعكر مناخ العمل مثل الوشاية، والتكتلات داخل التنظيم وكلها مؤشرات للصراع داخل المنظمة.

حيث ينحرف التنظيم عن دوره الأساسي والمتمثل في تحقيق أهدافه ، وخدمة المتعاملين معه ويتوجه لمعالجة المشاكل الداخلية والتي بدورها تؤثر سلباً على رأي الجمهور اتجاه المنظمة.

مما سبق يتضح أن الفرضية الثانية القائلة بتأثر الاتصال فير الرسمي مع الأداء داخل التنظيم محققة ميدانياً، وهذا لوجود علاقة الارتباط بين المتغيرين.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة:

- فيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها " عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حركية انسياب المعلومات داخل التنظيم " فقد كشفت نتائج الدراسة أن.
- 63.33 من المبحوثين يرون أن الاتصال داخل التنظيم يتم بوسائل اتصال تقليدية.
 - 66% من الأفراد لا يتقنون استخدام الوسائط الاتصالية في التنظيم.
 - 66.66% من أفراد العينة أكدوا على توفر جميع المصالح والمكاتب على الهاتف.
 - 63.33% من المبحوثين أكدوا أن استخدام الهاتف يكون للاتصالات الداخلية ونسبة 41.33 أكدت على الاتصالات الخارجية وهذا ما يعكس مكانة استعمال الهاتف داخل التنظيم.
 - 34% من المجتمع المبحوث يؤكدون على الدور الإيجابي للانترنت في التنظيم من خلال ربح الوقت والجهد.
 - 86.66 من أفراد العينة أكدوا عدم تزويد المصالح بشبكة الانترنت، ويشكل نقص الموارد المالية ونسبة 67.69% السبب الرئيسي لغياب الانترنت.
 - 88% من مجتمع البحث يؤكدون جهلهم لاستعمال الانترنت داخل التنظيم.
 - 97.33% من الأفراد يجهلون تقنية الفاكس الإيميلي داخل التنظيم.
 - 54% من أفراد عينة البحث ينفون كون تكنولوجيا الاتصال تساهم في حل المشكلات التنظيمية.
 - 98.66% من العمال أكدوا على ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وارتأت نسبة منهم وتقدر بـ 53.37% أن يكون هذا التكوين بصدفة دورية.

- 51.33% من المبحوثين يقرون بأن الوسائط التكنولوجية تؤثر على انسياب المعلومات داخل التنظيم حتى وإن كانت التنظيمات لا تحتوي على هذه الوسائط ويجعل الأفراد طرق استعمالها ، وهكذا يتضح أن للوسائط الاتصالية دور فعال في تسهيل نقل المعلومة وتطوير كل التنظيم من خلال جودة الخدمات المقدمة، والسرعة، و الدقة ...

*وعليه و بالرغم من أن البلديات تفتقر لوسائط اتصالية حديثة، إلا أن أفراد المجتمع المبحوث وعلى الرغم من جهلهم بهذه الوسائط وطرق استعمالها. إلا أنهم يتطلعون لأن تتزود البلديات بها لأنهم يرون فيها تملك الطفرة التكنولوجية التي لا يد من مسايرتها، وهم يعتبرون أن تنظيماتهم متخلفة تكنولوجيا لعدم امتلاكها لهذه الوسائط، ويعتبر مشكل التمويل المالي السبب الرئيسي في عدم امتلاك هذه الوسائط التكنولوجية الحديثة و يبقى الهاتف، والفاكس الأداة الأديتين الوحيدتين اللتان يعتمد عليهما التنظيم في نقل المعلومة. بالإضافة إلى اللوائح، والإعلانات وغيرها من الطرق التقليدية.

استنادا للمعلومات السالفة الذكر، يمكننا القول أن العلاقة في تفعيل الوسائط الاتصالية الحديثة وحركية انسياب المعلومة ارتباطيه لأنه كما زادت الوسائط الاتصالية زادت سرعة ومرونة نقل المعلومة وهذا ما هذا ما يترجم عدم رضا أعضاء التنظيم المبحوثين عن الاكتفاء بالوسائط التقليدية وعدم امتلاك الحديثة منها.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج العامة و الجزئية التي توصلت إليها الدراسة الحالية سجلنا تداخلات نظرية بينها وبين نتائج الدراسات السابقة، فمن جهة تطابق وتكامل ومن جهة أخرى تباين وتضارب. ويمكن توضيح هذه المفارقة من خلال ما أفرزته النتائج الميدانية حسب فرضيات الدراسة:

1- اعتمادا إدارة البلدية على الاتصال النازل وحده يؤثر على أداء المرووسين داخل التنظيم الإداري البلدي.

كشفت الدراسة أن غلبة شكل واحد من أشكال الاتصال في التنظيم وهو الاتصال النازل وإهمال أشكال الاتصال الأخرى ، يؤدي بالأفراد للإحساس بالتعسف والتهميش وانخفاض الروح المعنوية وهذا لإهمال الجانب الاجتماعي و النفسي للموظف، هذا الطرح تؤكد دراسة برنارد شستر 1938 والذي يؤكد على أهمية الجوانب الاجتماعية لأي بناء تنظيمي إداري وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن 70.66% يرون أن القرارات داخل التنظيم تتخذ بطريقة تعسفية بسبب غياب الاتصال الصاعد اعتماد النازل وحده وهذا ما يتوافق مع ما جاء في دراسة برنارد شستر الذي أكد أن المنظمة نظام اجتماعي، يتطلب نجاعة القيام بالمهام المسندة إليه بدرجة عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية من العاملين، وليس استخدام القائد الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات وفرض العقوبات كما أكدت الدراسة أن معظم أفراد مجتمع

البحث أبدوا تأثيرهم من بالمعاملة التي يتلقونها من طرف الرؤساء حيث أن 65.33% منهم أكدوا أن اتصال رؤسائهم بهم يأتي فقط للتوجيه وإتمام المهام والمطالبة بالانضباط وهذا ما لا يتوافق مع ما ورد في دراسة محمد علي محمد في دراسته للتكامل والاستقرار داخل التنظيم الصناعي 1961 حين حاول كشف مدى التكامل بين العمال والاستقرار في العمل حيث أكد 71.1% أكدوا أن عضويتهم لا تسمح لهم بالتنقل المهني الصاعد، وأن 51.1% من العمال لا يرغبون في تغيير عملهم. في حين بينت الدراسة أن إهمال الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل يؤدي إلى إحباطه و انخفاض مستوى الأداء عنده.

2- الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم.

من خلال النتائج الميدانية المتوصل إليها حيث تبين أن الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم من خلال تفشي المظاهر السلبية مثل، الإشاعة، الوشاية وضعف الأداء ورفض العمل في بعض الأحيان وكلها مؤشرات للصراع داخل المنظمة. حيث أن هذا الصراع يؤدي إلى فقدان روح الجماعة والتعاون وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى الأداء، حيث أكد 96% من المبحوثين وجود خلاف مع الرئيس في العمل، و 56% أقرّوا بوجود خلافات مع الزملاء وهذا ما يؤكد ما جاء في دراسة برنارد شنستر حيث أكد على أن للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في العملية، ودعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالارتباط بالمنظمة من خلال مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وهذا ما يؤكد حاجة التنظيم للاتصال الصاعد من خلال فتح المجال للعمال لمعرفة جانبهم الاجتماعي والنفسي حتى لا يحس العامل بالتهميش ويبتعد في المنظمة التي ينتمي إليها.

كما أكدت الدراسة أن 71.42% من الأفراد يعانون من خلاف مع الزملاء بسبب روح الإتكال والتي تحكمها المحسوبية وسوء تقسيم العمل من طرف الرؤساء وهذا ما يؤدي إلى الإحساس باللامساوات واللاعادلة وظيفياً واجتماعياً ، وهذا ما لا يتوافق مع اعتمده محمد علي محمد في دراسته حيث افترض أن علاقة العمال بالتنظيم تحكمها مجموعة لوائح داخلية تصدرها إدارة التنظيم وتوصل إلى نتيجة أن 51.1% من العمال لا يرغبون في تغيير عملهم المالي.

حيث أثبتت دراستنا أن الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى الصراع التنظيمي وهذا بسبب سيادة الاتصال النازل، ما يجعل محيط العمل غير صحي وتظهر فيه المظاهر السلبية ما يخفض من الروح المعنوية للعامل وبالتالي تتراجع روح الانتماء لديه.

3- عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حرجة انسياب المعلومات داخل التنظيم.

كشفت النتائج الميدانية المتوصل إليها أن التنظيم الإداري البلدي لا يعتمد الوسائط الاتصالية الحديثة ويكتفي في أغلب الحالات بالاعتماد على الهاتف والفاكس. مما يستغرق الكثير من الوقت والجهد في انسياب المعلومة وإيصالها وتنفيذ محتواها وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي. حيث أكد 86.66% من مجتمع البحث عدم تزويد المصالح بشبكة الانترنت بسبب نقص الموارد المالية، وأنه حتى في حالة وجودها فإن 88% من الأفراد يؤكدون جهلهم لاستعمالها داخل التنظيم. وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه محمد بن علي المانع في دراسته حول تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء حيث تناولت الدراسة أهمية تقنية الاتصال في نقل المعلومات بين طرفي الاتصال بشكل عام و بين طرفي الاتصال الإداري بشكل خاص ودورها في تحسين الأداء.

فمن بين النتائج التي توصل إليها قلة الأجهزة وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين على استخدامها.

كما أن 98.66% وهو اجتماع تنمية كل الأفراد العينة المبحوثة على ضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وما يعكس تطلعهم لاستعمال هذه الوسائط والاستفادة منها. وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه محمد بن علي المانع في دراسته حيث أكد أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي.

القضايا والتساؤلات التي تثيرها الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تثير الكثير من القضايا الأساسية في إطار البحوث والدراسات الاتصالية والتنظيمية، بحيث يمكن إخضاعها إلى البحث والتقصي والاختبار الاميريقي، ومن ثم فالموضوع يبقى بحاجة إلى الإثراء خاصة و انه تم تسجيل الكثير من النقائص حول كيفية توظيف الاتصال داخل التنظيم وفق إستراتيجية فعالة للحصول على أداء أفضل ويحقق التنظيم أهدافه في أسرع وقت وبأقل تكلفة في صورة خدماتية تحقق رضا المتعاملين معه، سواء التنظيمات الأخرى أو الجمهور. وفي هذا الإطار تطرح الدراسة الراهنة مجموعة من التساؤلات المحورية التي يمكن أن تشكل منطلقات لدراسات لاحقة، تنقضى وتختبر العلاقة بين المتغيرات ويمكن حصرها فيما يلي:

- إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب المتغيرين المدروسين (الاتصال والأداء).

- ما هي أسباب تدني الخدمة العمومية في الإدارة البلدية الجزائرية.

- ما هي أسباب غياب إستراتيجية اتصالية واضحة داخل الإدارة الجزائرية.

- كيف نخلق إدارة جزائرية بمعايير محلية بعيدة عن الإدارة الفرنسية القديمة.
- ما مدى تلبية الإدارة البلدية الجزائرية حاجيات المواطن.
- هل نظام تسيير البلديات في الجزائر مدروس أم هو امتداد لحقبة سابقة.
- ما هي أسباب تدني الحالة الاجتماعية لموظفي البلديات.
- ما هي أسباب الصراع في الإدارة البلدية بين مختلف المصالح .
- ما دور المجالس الشعبية المنتخبة في تحسين الخدمة العمومية.
- ما طبيعة العلاقة التي تربط المجلس الشعبي البلدي بالإدارة.
- هل الإدارة وحدها تتحمل مسؤولية الأداء الوظيفي في البلدية.
- كيف تضع إستراتيجية اتصالية تخدم جميع هياكل التنظيم الإداري البلدي.
- كيف يمكن القضاء على الصراع بين الأجيال داخل التنظيم.
- إلى أي مدى تتحكم ظروف العمل في الأداء الوظيفي.
- ما دور الوصاية في تحسين مستوى الخدمة العمومية بالبلديات.
- هل طرق قياس أداء العاملين في البلديات صحيحة.
- هل تفعيل الاتصال المساعد داخل التنظيم يحقق الرضا الوظيفي ويحسن الأداء.
- ما مدى اعتماد البلدية الجزائرية للوسائط الاتصالية الحديثة.
- ما أسباب عزوف الإدارة البلدية عن الوسائط الاتصالية الحديثة.

خاتمة

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة المعنونة بدور الإتصال في الأداء الوظيفي لتسليط الضوء على جانب من جوانب الإدارة الجزائرية، وهو الإتصال وما مدى تأثيره على أداء الموظفين داخل البلديات سواء كان بالإيجاب أو بالسلب، من خلال الوقوف على الأساليب الاتصالية المستعملة، والتقنيات المتبعة في العملية في محيط العمل . وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة ببلديات (عين عبيد – ابن باديس – أولاد رحمون) حيث تبين أن هذه التنظيمات من بلديات وكغيرها من الإدارات الجزائرية تسودها الصراعات وتكتلات العمال وسيادة العلاقات العائلية وتميزها العشوائية في إصدار القرارات و ثقل الأداء الوظيفي وسوء الإنجاز.

فمن بين أهم عوامل فساد المناخ التنظيمي في البلديات هو افتقار هذه التنظيمات لإستراتيجية إتصالية مدروسة وفقا لطبيعة مجتمع المنظمة، أي أن هناك تغييب تام لأهمية العملية الإتصالية داخل التنظيم البلدي سواء من حيث القوانين والمراسيم التي تحكم العملية أو من حيث التقنية والوسائط المستعملة.

و قد تبين أن الإتصال في البلديات يغلب عليه طابع العفوية والشفهية ويتمثل في شكله العمودي النازل فالمعلومة تنتقل من الرئيس إلى المرؤوس وبطريقة لا يراعى فيها أدنى شروط الاتصال الناجح فلا الوقت المناسب، أو اللغة المستخدمة وقناة الإتصال، تؤخذ بعين الاعتبار، فالعمال في أغلب الأحيان يتلقون الأوامر للتنفيذ فقط، مع عدم الإهتمام بآرائهم حول العمل أو الأخذ بمقترحاتهم، وهذا ما يخلق عندهم نوع من اللامبالاة وعدم الرضى الوظيفي، وهذا بسبب سوء تقييم قدراتهم، وإهمال الجانب النفسي لديهم ومعاملتهم معاملة ميكانيكية.

ونظرا لغياب الأشكال الأخرى من الإتصال حتى يبلغ العمال إنشغالاتهم وإقتراحاتهم أو حتى إنتقاداتهم أصبح محيط العمل مناخا خصبا لإنتشار المظاهر السلبية المؤدية للصراع داخل التنظيم، ومنها ظهور الاشاعة، كثرة الإتصالات الغير رسمية داخل وخارج محيط العمل، كثرة الوشاية، تغليب المصلحة الشخصية على العامة وغيرها من

المظاهر اللاصحية تنظيما، حيث يدخل التنظيم في صراع داخلي وينشغل عن أدائه أمام الجمهور وبالتالي يكون التذمر المستمر لجمهور العامة وما ينتج عنه من انتشار للرشوة والمحسوبية نتيجة سوء الأداء وطول وقت الإنجاز بسبب عدم تكامل أعضاء التنظيم لغلبة طابع الأنانية وروح الإنتقام من الآخر.

بالإضافة إلى الإهمال الذي تعاني منه العملية الإتصالية داخل البلديات، سجل كذلك سوء التسيير وبعدها الشبه كلي عن التقنية والإدارة الحديثة.

زيادة على جهل العمال بالوسائل الإتصالية الحديثة، سجلنا غيابها الشبه كلي عن هذه البلديات، وحتى وإن وجدت فهي لا تستغل بالطريقة الحديثة، وعلى سبيل المثال أجهزة الإعلام الآلي، فهي تستغل للتسلية أكثر منها للعمل، كما سجلنا مجموع بلديتين من ثلاثة غير مزودة حتى بخدمة الأنترنت، حيث يلجأ الموظفون في بعض الأحيان إلى مقاهي الأنترنت لأداء الأعمال التي تستوجب الشبكة لإنجازها.

وعليه فواقع الإتصال التنظيمي داخل البلديات بقدر ما يبدو عاديا وسهلا إلا أنه في حقيقة الأمر أصبح يشكل خطرا يهدد إستقرارها . لأن الأداء اليوم في البلديات أقل من متوسط بالرغم من الإصلاحات وسعي الدولة لتطوير هذا القطاع من خلال التعليمات والمراسيم والقوانين، إلا أننا لا نجد ولا مرسوما أو قانونا يتناول أو يعدل الإتصال الإداري، حيث يمثل إهمال الإتصال في حد ذاته جوهر مشكلة الإدارات الجزائرية اليوم وخصوصا البلديات، ففي المنظمات الحديثة تتواجد أقسام بكاملها مخصصة للإعلام والإتصال، والعلاقات العامة وغيرها. في حين أن البلديات الجزائرية في بعض الأحيان لا تتوفر حتى على لوح تعليق الإعلانات.

هذا الوضع يتوجب إلتفاتة واعية لأهمية الإتصال داخل الإدارة الجزائرية عموما وداخل البلديات خصوصا، من أجل العمل على وضع إستراتيجية إتصالية تنظيمية موضوعية تأخذ بالحسبان طبيعة مجتمع التنظيم وخصوصيته من منظار حديث يعتمد أحدث الوسائل ، لتسهيل خروج هذه التنظيمات من الدوامة حتى ترتقي بأدائها إلى المستوى المطلوب والذي وضعت من أجله.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- المراجع باللغة العربية:

- 1- المنجد في اللغة و الإعلام ، دار المشرق بيروت . 1991 .
- 2- عادل جودت : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية .
- 3- علي السلمي : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر ، 1983 .
- 4- علي السامي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر .
- 5- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 1998 .
- 6- أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر 1984 .
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية مصر 2002 .
- 8- صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية مصر .
- 9- علي الشرقاوي : إدارة الأعمال و الوظائف ، دار النهضة العربية .
- 10- معمر داود : الحوافز المادية و علاقتها باتجاهات العامل نحو عمله ، رسالة ماجستير لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي 1983-1984 .
- 11- باسل محمد علي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي ، ط1 ، دار الثقافة و التوزيع ، عمان 2004 .
- 12- السيد حسني : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة 1994 .
- 13- بلقاسم سلاطينية : التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ط2 2008 .
- 14- صلاح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة 2006 .
- 15- ثابت عبد الرحمن ادريسي ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دار الجامعة الاسكندرية 2003 .
- 16- السيد حسني : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف القاهرة 1975 .
- 17- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسر الاردن 2000 .
- 18- ميد الهواري : الادارة الاصول و الاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1976 .

- 19- رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف التقنيات ، وظائف الميس و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزء 2 سنة 1995.
- 20- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة السعودية 1995.
- 21- كامل بربر : إدارة المواد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجامعة اللبنانية و.ط.
- 22- محمد رفيق ، مدخل للتسيير ، وظائف و تقنيات ، وظائف المسير و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزء 2 1995.
- 23- هادي مشحات ربيع : علم النفس الإداري ط 1 ، مكتبة المجتمع الفردي للنشر و التوزيع 2008.
- 24- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية القاهرة 1985 .
- 25- صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982 .
- 26- سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2002.
- 27- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1976 .
- 28- مايكل أومستونغ ، هيلين موريس : إدارة الرواتب ، كمال جعفر مراجعة قاسم صالح ضرار ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية.
- 29- عادل حسن : التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، القاهرة.
- 30- مصطفى فهمي : الدوافع النفسية ط 5 ، دار مصر للطباعة 1968 .
- 31- مصطفى عشوري : علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر.
- 32- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية القاهرة 1981 .
- 33- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية لجامعة قسنطينة ط 2 ، دار الهدى الجزائر 2006.
- 34- طاه محمود الكلالدة : تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة و النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2008 .
- 35- حامد أحمد بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية للنشر ، مصر 1994.
- 36- خالد عبد الرحيم العتيقي : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، الاردن 1999.

- 37- رماش صبرينة : معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة 2003-2004.
- 38- أحمد سالم بادويلان : التحفيز مفتاح الانجازات و بوابة النجاح ، دار الحضارة للنشر و التوزيع ، الرياض 2010.
- 39- هيثم العاني : الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، دار كنوز المعرفة ، الاردن 2008 .
- 40- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية 2003.2004.
- 41- صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر 1999-2000.
- 42- عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنتاجية ، العدد الأول ، منشورات جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2001.
- 43- عبد الفتاح بوخمخ : تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 18 ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ديسمبر 2002.
- 44- محمد المبيضين عقل : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2001.
- 45- قيس محمد العيدي : التنظيم و المفهوم و النظريات و المبادئ ، الجامعة المفتوحة 1997 .
- 46- مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية 1996.
- 47- محمد علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1975 ، ص 125.
- 48- عادل ثابت : سيكولوجية الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 .
- 49- ظاهر مجاهدي ، فعالية التدريب و أثره على الأداء ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم 2003.
- 50- عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن 2000.
- 51- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر 2002 .

- 52- عادل حسن :ا دارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية ، 1978 ، ص 349 .
- 53- اندرو دي سيولافي ، مارلاجي ولاس : السلوك التنظيمي و الأداء (جعفر أبو القاسم) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ،1991.
- 54- عبد الرحمان احمد بن هيجانة :ضغوط العمل ، معهد الادارة العامة ،الرياض ، المملكة العربية السعودية ،1998 .
- 55- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 56- خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد، الاردن 1999.

المراجع باللغة الاجنبية:

Livres:

- 1- Muchelle .A (2001) Les sciences de L information et de la communication edition hachette Paris.
- 2- Bouhdida mohamed dictionnaire des finances des affaires de management édition casba alge.
- 3- Olivier Meier,(2011),Management Interculturel, 4 édition, Dunod, belgique.
- 4-Thierry Picq,(juin 2011), Manager une équipe Projet, 3 édition, Dunod, Belgique.

Revues et Journaux:

1- N.sharma et G.patersson (1999) The impact of communication effectiveness and service Quality on relationship commitment in consumer professional services [electronic version] the journal of service marketing vol

المواقع الالكترونية:

01- www.wikipedia.com. Le 05/03/2011 a 21 h 25 m

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء بين متغيرين فاعلين في أي تنظيم و هما الاتصال، و الأداء الوظيفي، كما حاولنا التطرق إلى متغيرات أخرى بعضها يخص التنظيم في حد ذاته و أخرى تخص العمليات الأخرى الحاصلة داخله.

حيث انطلقنا من تساؤل محوري مفاده إلى أي مدى يؤثر الاتصال داخل التنظيم على الأداء الوظيفي و من أجل اختبار هذا السؤال ميدانيا وضعنا ثلاثة فرضيات وهي:

أ- اعتماد إدارة البلدية على الاتصال النازل وحده يؤثر على أداء المرؤوسين داخل التنظيم الإداري البلدي.

ب- الاتصال غير الرسمي يؤثر على مستوى الأداء داخل التنظيم.

ج- عدم تفعيل الوسائط الاتصالية يؤثر على حركية انسياب المعلومات داخل التنظيم.

وقد تناولت الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين، وما يرتبط بهما كما تطرقت لمختلف المقاربات التنظيمية التي كتبت حول الموضوع و كيف تطرقت لهذين المتغيرين و هذا لما تلعبه الدراسات السابقة من دور في التراكم العلمي.

و قد تمت الدراسة الميدانية وفق الإجراءات المنهجية المعمول بها في الميدان.

حيث كانت بلديات قسنطينة مجالا للدراسة حيث اخترنا منها ثلاث بلديات كعينة و هي بلدية عين عبيد، ابن باديس، أولاد رحمون، و أخذت منها عينة من الموظفين و العمال.

و قد استعملت أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة و التي كانت مقسمة لمحاور على ضوء الفرضيات، و من أجل توضيح العلاقة الارتباطية فقد قمنا بتجميع البيانات و تبويبها في جداول إحصائية ثم التعليق عليها.

وبناء على نتائج اختبار الفرضيات في الميدان فإن هذه الدراسة خلصت إلى وجود علاقة جزئية بين المتغيرين، على ضوء هذه النتيجة طرحت الدراسة مجموعة من القضايا الجوهرية لتكون محاور للدراسة لتسليط الضوء و التخصص أكثر كالعناية بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و إعطائها الأهمية لما تخلفه من آثار نحو تحقيق أهداف المنظمة، و الالتفات للاتصال الغير الرسمي، و الاهتمام بالاتصال المساعد للأخذ بآراء من هم بالميدان لاتخاذ القرارات الأكثر فعالية و نجاعة و

محاولة الاستفادة منه، و التركيز على إقحام التكنولوجيا في المنظومة الاتصالية، الإدارية ووضع إستراتيجية اتصالية مدروسة داخل التنظيم الإداري كما تضاف الدراسة للتراكمات المعرفية في مجال التنظيم و الإدارة و العوامل المؤثرة فيهما و محاولة الارتقاء إلى مستوى أفضل.

Résumé :

Notre présente étude essaie de mettre à jour la relation majeure existant entre deux variables actifs, la communication et la performance fonctionnelle qui se manifestent au sein de tout organisme; d'autres variantes concernant l'organisation en elle-même sont aussi évoquées par notre traité, ainsi que celles appartenant à diverses opérations qui se déploient à son intérieur.

La question de départ se définit comme tel ; à quel point, la requête de la communication au sein de l'organisation peut-elle influencer la performance du travail ?

Pour examiner cette question sur terrain on a avancé trois importantes hypothèses :

- 1- L'administration municipale maintient la communication descendante comme seul outil influant le rendement des subordonnés qui existe à l'intérieur de l'organisme administratif communal.
- 2- La communication officieuse agit aussi sur le rendement à l'intérieur de l'organisation.
- 3- l'inactivation des médiums communicatifs influe sur le découlement des informations à l'intérieur de l'organisation.

Pour réaliser ces objectifs, notre étude a pris en considération l'aspect conceptuel des deux précédentes variables, ainsi que, tout enclin pouvant se rapporter à cette question, notre exposé a également fait appel aux différentes approches organisationnelles consignées qui ont fait thème d'études précédentes ayant traité ce sujet et instauré en même temps la qualité du renforcement de la connaissance scientifique.

L'étude de terrain est établie selon les ordres méthodologiques les plus recommandés, les communes de la wilaya de Constantine ont engendré l'usage de ce recueil. On a choisi trois localités comme témoin, celle de : Ain-abid, Ibn Badis et de Ouled Rahmoun , et on a pris de chaque commune les témoignages de fonctionnaires et travailleurs avec des pourcentages bien défini.

Les outils utilisés pour la collecte de données sont : l'observation, l'entretien et le questionnaire, celle-ci étaient divisés par axes tenant toujours le fil conducteur sur le quel sont basé nos hypothèses avancées, et pour expliquer la relation transitionnelle existante entre ses paramètres, on a assemblé les données, on les a classifié dans des tableaux statistiques et enfin on les a interprété.

Selon les résultats appelant les hypothèses sur terrain, notre étude a conclu l'existence d'un rapport proportionnel entre les deux variables, la chose qui a imposé plusieurs suppliques fondamentaux à enrichir d'avantage tel que, prendre en considération les effets des rapports humains dans l'organisation et en données l'importance majeur pour que l'organisation arrive à concrétiser ses fins, se retourner attentivement aux suites de la communication officieuse et prendre au sérieux l'impact des communications ascendantes pour mieux saisir les propos de ceux qui existent sur terrain, cela pourra êtres très utiles pour la prise des décisions les plus efficaces. Infiltré et utilisé la technologie au sein de l'organisme communicatif et administratif; envisagé des stratégies pour une communication professionnelle dans les structures organisationnelles.

Notre étude s'aperçoit d'être un simple surplus rentrant dans le cadre du renforcement des connaissances portées sur le domaine de l'organisation, l'administration et les facteurs possédant des effets réfléchis sur des interrogations paires.

Summary:

Our present study attempts to update the existing relationship between two variables most active , communication and functional performance that occur within any organization; other variations on the organization itself are also mentioned by our treaty , as well as those belonging to various operations that extend to its interior.

The initial question is defined as such ; to what extent the request of the communication within the organization can influence the performance of the work ?

To examine this issue on grounds it was suggested three important assumptions:

- 1 - The municipal government maintains the downward communication as one tool influencing the performance of subordinates that exists within the municipal administrative body.
- 2 - The informal communication also act on performance within the organization.
- 3 - Inactivation of communicative mediums on découlement influx of information within the organization.

To achieve these objectives , this study took into account the conceptual aspect of the previous two variables, and, while inclined can relate to this question, our presentation to also appeal to the deferent - organizational approaches that have been recorded theme of previous studies have addressed this issue and introduced at the same time enhancing the quality of scientific knowledge.

The field study is established as the most recommended methodological levels , the municipalities of the wilaya of Constantine gave rise to the use of this collection . We chose three locations as a witness , that of Ain - abid , Ibn Badis and Ouled Rahmoun , and took testimony from each municipality officials and workers with well-defined percentages.

The tools used for data collection are : observation, interview and questionnaire , it was divided by axes still holding the thread on which our hypotheses are based , and to explain the relationship between existing transitional parameters was given assembled , they were classified in statistical tables and finally they were interpreted .

According to the results calling the assumptions on land , our study found that there is a proportional relationship between the two variables, the thing that punishments imposed several fundamental to enrich advantage as take into account the effects of human relations in the organization and given the major importance for the organization comes to realize its purposes , turning carefully to suite the informal communication and take seriously the impact of upward communication for better understanding about the existing ones on ground , it can be very useful beings for taking more efficient decisions. Infiltrated and used technology in the communicative and administrative organization; considered strategies for professional communication in organizational structures.

Our study finds to be a mere surplus within the scope of knowledge building brought on the field of organization, administration and factors having effects on Parelles thoughtful questions.

الملاحق

- الاستثمار

- قانون الجماعات الإقليمية

الاستمارة

المحور الأول: بيانات شخصية:

- 1- الجنس
- 2- السن
- 3- المستوى التعليمي
- 4- المستوى المهني
- 5- نوعية التوظيف
- 6- الأقدمية المهنية

المحور الثاني: الاتصال النازل وأداء المروءوس داخل التنظيم.

7- ما هي أكثر طرق الاتصال بكم داخل التنظيم ؟

- عن طريق لوائح العمل
- عن طريق الاتصال الشفوي
- عن طريق الهاتف

- أخرى تذكر: عن طريق الكاتبة (الأمنية).

8- هل يتصل بك رئيسك لغرض ؟

- الإبلاغ بالأوامر والتعليمات
- الإعلام بالمستندات
- التوصية

أخرى تذكر: للقيام بالمهام الإدارية.

9- ممن تتلقى الأوامر عادة.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي
- الأمن العام
- رئيس المصحة

أخرى تذكر: النائب الأول للرئيس.

10- ما هي اللغة المستخدمة في الاتصال داخل التنظيم.

- العربية ☐

- الفرنسية ☐

- معا ☐

11- ما هو مستوى اللغة المستخدمة عموما ؟

- أكاديمية ☐

- متخصصة ☐ عبارات إدارية (أسلوب إداري).

- عامية ☐

12- هل طريقة إصدار التعليمات داخل التنظيم تعكس ؟

- الانفراد بالقرار ☐

- الاستغلاء ☐

- أخرى تذكر:

13- هل تشعر أن لك دور داخل التنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل هذا يعود ؟

- سياسة الإقصاء ☐

- إهمال التخصص ☐

- الاستهانة بالقدرات الفردية ☐

- أخرى تذكر:

14- هل إحساسك بالتهميش يؤدي إلى ؟

- قتل روح المبادرة ☐

- انخفاض الروح المعنوية ☐

- عدم التشجيع على الإبداع ☐

- أخرى تذكر:

15- هل تعتقد أن القرارات الأحادية تؤثر على ؟

- مستويات التحفيز ☐

- قوة الدافعية ☐

- درجات الحيوية ☐

- أخرى تذكر:

16- في رأيك ما هو الأسلوب الاتصالي الذي بإمكانه تحقيق أغراض وأهداف التنظيم.

النقاش المباشر وقبول إبداء الرأي.

المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي ومستوى الأداء داخل التنظيم:

17- هل تلتقي بزملائك خارج أوقات العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- إن كانت الإجابة ب " نعم " فما هي المواضيع التي تتطرقون إليها ؟

- قضايا شخصية ☐

- قضايا عامة ☐

- مشاكل العمل ☐

- أخرى تذكر:

18- هل تصدق كل ما ينقله إليك الآخرون ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

19- هل تتحرى صدق المعلومة ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

20- هل تؤثر الإشاعة في محيط عملكم ؟

نعم ☐ لا ☐

إن كانت الإجابة ب " نعم " هل تتعاملون معها بـ ؟

- مرونة ☐

- قبول ☐

- لا مبالاة ☐

- أخرى تذكر:

21- في اعتقادك هل تتسبب الإشاعة في ؟

- تشنج العلاقة مع المسؤول ☐

- إعاقة أداءك في العمل ☐

- خلافات مع الزملاء ☐

- أخرى تذكر:

22- إذا كانت على خلاف مع رئيسك فهل تلتزم بالتعليمات ؟

نعم ☐ لا ☐

- إن كانت الإجابة ب " لا " فهل ؟

- ترفض العمل الموجه إليك ☐
- تتحایل في الأداء ☐
- تهدر الوقت ☐
- أخرى تذكر:

23- هل تعاني من خلافات مع زملائك بسبب العمل ؟

- نعم ☐ لا ☐
- إن كانت الإجابة بـ " نعم " فهل راجع لـ:
- المنافسة من أجل المنصب ☐
- روح الاتكال ☐
- الموالاة للرئيس ☐
- أخرى تذكر:

24- هل تؤثر الوشاية على سير العمل ؟

- نعم ☐ لا ☐
- إن كانت الإجابة بـ " نعم " فهل تعاملكم مع الواشي يكون ؟
- بحذر ☐
- بالمواجهة ☐
- عدم الاكتراث ☐
- أخرى تذكر:

25- هل تعمل الوشاية على ؟

- فقدان عامل الثقة بين الموظفين ☐
- اتساع رقعة الصراع بين الموظفين ☐
- ظهور تكتلات داخل التنظيم ☐
- أخرى تذكر:

26- في رأيك ما هي العوامل الأساسية التي ترجع لصراع داخل التنظيم ؟

- التباين بين الأجيال ☐
- المستوى التعليمي ☐
- نوع الجنس ☐

- أخرى تذكر:

27- تتحدد طبيعة الصراع داخل التنظيم وفقا:

☐

- العلاقات القرابية

☐

- المصلحة

☐

- المحسوبية والجاه

- أخرى تذكر:

28- في اعتقادك هل يؤثر الاتصال غير الرسمي سلبا على أداء العامل داخل التنظيم ؟

.....
.....

المحور الرابع: الوسائط الاتصالية وحركية المعلومات داخل التنظيم.

29- هل يتم الاتصال بين مصالحكم عن طريق ؟

☐

- وسائل اتصال تقليدية

☐

- وسائل اتصال حديثة

30- هل تتقن استخدام الوسائط الاتصالية ؟

☐ لا☐ نعم

31- هل يتوفر الهاتف على مستوى:

☐

- جميع المكاتب

☐

- رؤساء المصالح

☐

- الموزع الهاتفي

- أخرى تذكر:

32- هل استخدامات الهاتف تكون ؟

☐

- للاتصالات الداخلية فقط

☐

- للاتصالات الخارجية

☐

- للاتصالات الداخلية والخارجية معا

- أخرى تذكر:

33- هل مصالحكم موصولة بشبكات الانترنت ؟

نعم ☐ لا ☐

أي كانت الإجابة بـ " لا " فهل هذا مرده

- نقص الموارد المالية ☐

- السياسة التنظيمية ☐

- عدم تئمين هذه التكنولوجيا ☐

- أخرى تذكر:

34- هل تعتقدون أن تقنية الانترنت ؟

- تعطي دفعة نوعية على مستوى الأداء ☐

- التقليل من تكاليف إنجاز العمل ☐

- الاقتصاد من الوقت والجهد ☐

- أخرى تذكر:

35- هل أنت على إطلاع باستخدامات تقنية الانترنت داخل التنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل أنت على إطلاع باستخدامات تقنية الفاكس الإيميلي داخل التنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐

37- هل تساهم تكنولوجيا الإتصال في مواجهة مشكلات التنظيم ؟

نعم ☐ لا ☐

إن كانت الإجابة بـ " نعم " فهل يتجسد ذلك في:

- سرية انتقال المعلومات ☐

- تحسين الخدمات والأداء ☐

- القضايا على المظاهر السلبية للاتصال ☐

- أخرى تذكر:

38- هل تعتقد بضرورة وجود دورات تكوينية للتحكم في التقنيات الحديثة للاتصال ؟

نعم ☐ لا ☐

إن كانت الإجابة بـ " نعم " هل تفضل أن تكون؟

- دورية ☐

- موسمية ☐

- تتناسب والمستندات في مجال تكنولوجيا للاتصال ☐

- أخرى تذكر:
39- هل تعتقد أن عدم تفعيل الوسائط الاتصالية الحديثة يؤثر على أسباب المعلومة داخل التنظيم ؟

.....
.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

قانون الجماعات الإقليمية

فهرس قانون البلدية

الصفحة	المواد	العنوان
6-5	14-1	القسم الأول : أحكام تمهيدية
5	5-1	الباب الأول: المبادئ الأساسية
6-5	10-6	الباب الثاني : الاسم والإقليم والمقر الرئيسي للبلدية
6	14-11	الباب الثالث: مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية
20-6	124-15	القسم الثاني : صلاحيات البلدية
17-6	102-15	الباب الأول: هيئات البلدية وهيكلها
12-7	61-16	الفصل الأول: المجلس الشعبي البلدي
8-7	30-16	الفرع الأول: سير المجلس الشعبي البلدي
9-8	36-31	الفرع الثاني: لجان المجلس الشعبي البلدي
10-9	45-37	الفرع الثالث: القانون الأساسي للمنتخب البلدي
11-10	51-46	الفرع الرابع: حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده
12-11	61-52	الفرع الخامس: نظام المداولات
17-12	99-62	الفصل الثاني : رئيس المجلس الشعبي البلدي
13-12	76-64	الفرع الأول: رئيس المجلس الشعبي البلدي والقانون الأساسي الخاص به
16-14	95-77	الفرع الثاني: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي
14	84-77	الفقرة الأولى: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية
16-15	95-85	الفقرة الثانية: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة
17-16	99-96	الفرع الثالث: قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي
17	102-100	الفصل الثالث: سلطة حلول الوالي
20-17	124-103	الباب الثاني: صلاحيات البلدية
18-17	112-107	الفصل الأول: التهيئة والتنمية
19-18	121-113	الفصل الثاني: التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز
19	122	الفصل الثالث: نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة
20-19	124-123	الفصل الرابع: النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية
25-20	168-125	القسم الثالث: الإدارة البلدية والمصالح العمومية وأماكن البلدية
22-20	143-125	الباب الأول: إدارة البلدية
21-20	132-125	الفصل الأول: تنظيم إدارة البلدية
21	138-133	الفصل الثاني: المندوبيات والملحقات البلدية
22	143-139	الفصل الثالث: أرشيف البلدية
23-22	148-144	الباب الثاني: مسؤولية البلدية
25-23	168-149	الباب الثالث: المصالح العمومية البلدية

الصفحة	المواد	العنوان
23	150-149	الفصل الأول: أحكام عامة
24	152-151	الفصل الثاني: الاستغلال المباشر
24	154-153	الفصل الثالث: المؤسسة العمومية البلدية
24	156-155	الفصل الرابع: الامتياز وتفويض المصالح العمومية
25-24	168-157	الفصل الخامس: الأملاك البلدية
31-26	210-169	القسم الرابع: مالية البلدية
26	175-169	الباب الأول: أحكام عامة
31-27	210-176	الباب الثاني: الميزانية والحسابات
31-27	201-176	الفصل الأول: ميزانية البلدية
28-27	188-180	الفرع الأول: التصويت على الميزانية وضبطها
29-28	194-189	الفرع الثاني: المناقصات والصفقات العمومية
28	190-189	الفقرة الأولى: الصفقات العمومية
29	194-191	الفقرة الثانية : المناقصة
30-29	197-195	الفرع الثالث: الإيرادات
31-30	201-198	الفرع الرابع: النفقات
31	209-202	الفصل الثاني: المحاسبة البلدية
31	210	الفصل الثالث: مراقبة الحسابات وتطهيرها
33-32	219-211	القسم الخامس: التضامن ما بين البلديات والمابين البلديات
32	214-211	الباب الأول: التضامن المالي ما بين البلديات
33-32	219-215	الباب الثاني: التعاون المشترك بين البلديات
33	219-218	أحكام انتقالية وختامية

**قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011،
يتعلق بالبلدية.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه،
- وبمقتضى الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 97-09 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية،
- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري،
- وبمقتضى القانون رقم 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بحيازة الملكية العقارية الفلاحية،
- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يونيو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 87-17 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتعلق بحماية الصحة النباتية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالتخطيط، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 88-08 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بنشاطات الطب البيطري وحماية الصحة الحيوانية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-09 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالأرشفة الوطني،
- وبمقتضى القانون رقم 89-28 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 31 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالاجتماعات والمظاهرات العمومية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام، المعدل،
- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 90-25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،
- وبمقتضى القانون رقم 90-36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991،
- وبمقتضى القانون رقم 91-10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 91-32 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 والمتعلق باعتماد تاريخ 18 فبراير يوما وطنيا لشهيد ثورة التحرير الوطني،
- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى القانون رقم 98-04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،
- وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،
- وبمقتضى القانون رقم 01-10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المناجم، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتعلق بالصيد البحري وتربية المائيات،
- وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه،
- وبمقتضى القانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- وبمقتضى القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها،
- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،
- وبمقتضى القانون رقم 01-21 المؤرخ في 7 شوال عام 1422 الموافق 22 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن قانون المالية لسنة 2002، لا سيما المادة 40 منه،
- وبمقتضى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات،
- وبمقتضى القانون رقم 02-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتنميته،
- وبمقتضى القانون رقم 02-08 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها،
- وبمقتضى القانون رقم 02-09 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم،
- وبمقتضى القانون رقم 03-02 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 الذي يحدد القواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ،
- وبمقتضى القانون رقم 03-03 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 والمتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية،
- وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،
- وبمقتضى الأمر رقم 03-12 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا،
- وبمقتضى القانون رقم 04-02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية،
- وبمقتضى القانون رقم 04-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة،
- وبمقتضى القانون رقم 04-07 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالصيد،

- وبمقتضى القانون رقم 08-04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية،
- وبمقتضى القانون رقم 20-04 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،
- وبمقتضى القانون رقم 07-05 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالمحروقات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 12-05 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 06-05 المؤرخ في 18 رجب عام 1426 الموافق 23 غشت سنة 2005 والمتعلق بمكافحة التهريب،
- وبمقتضى القانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 02-06 مكرر المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يحدد شروط وقواعد ممارسة الشعائر الدينية لغير المسلمين،
- وبمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة،
- وبمقتضى القانون رقم 21-06 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل،
- وبمقتضى الأمر رقم 01-07 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف،
- وبمقتضى القانون رقم 02-07 المؤرخ في 9 صفر عام 1428 الموافق 27 فبراير سنة 2007 والمتضمن تأسيس إجراء لمعaine حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق تحقيق عقاري،
- وبمقتضى القانون رقم 06-07 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007 والمتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتثمينها،
- وبمقتضى القانون رقم 11-07 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل،
- وبمقتضى الأمر رقم 04-08 المؤرخ في أول رمضان عام 1429 الموافق أول سبتمبر سنة 2008 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية،
- وبمقتضى القانون رقم 07-08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين،
- وبمقتضى القانون رقم 09-08 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،
- وبمقتضى القانون رقم 11-08 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008 والمتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها،
- وبمقتضى القانون رقم 15-08 المؤرخ في 17 رجب عام 1429 الموافق 20 يوليو سنة 2008 الذي يحدد قواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها،
- وبمقتضى القانون رقم 16-08 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي،
- وبمقتضى القانون رقم 03-09 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش،
- وبعد رأي مجلس الدولة،
- وبعد مصادقة البرلمان،

القسم الأول

أحكام تمهيدية

الباب الأول

المبادئ الأساسية

المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة.

وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وتحدث بموجب القانون.

المادة 2 : البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير

الشؤون العمومية.

المادة 3 : تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ

على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المادة 4 : يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في

كل ميدان.

يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية

للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.

المادة 5 : يجب أن يعوض كل تخفيض في الإيرادات الجبائية البلدية ينجم عن إجراء تتخذه الدولة ويتضمن إعفاء

جبائيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إلغائها، بناتج جبائي يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل.

الباب الثاني

الاسم والإقليم والمقر الرئيسي للبلدية

المادة 6 : للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

المادة 7 : يتم تغيير اسم بلدية و/أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير

المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني.

ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك.

المادة 8 : تضع البلدية معالم حدود إقليمها باتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 9 : يتم ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ

بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ورأي المجلس الشعبي الولائي ومداولة المجالس الشعبية

البلدية المعنية.

المادة 10 : عندما تضم بلدية أو أكثر أو جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى، تحول جميع حقوقها والتزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثالث مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية

المادة 11 : تشكل البلدية الإطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجواني.
يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.
ويمكن في هذا المجال استعمال، على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة.
كما يمكن المجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.

المادة 12 : قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجواني المذكور في المادة 11 أعلاه، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.
يتم تنظيم هذا الإطار طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 13 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستعين بصفة استشارية، بكل شخصية محلية وكل خبير و/أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانوناً، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانته بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم.

المادة 14 : يمكن كل شخص الاطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية. ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته، مع مراعاة أحكام المادة 56 أدناه.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

القسم الثاني صلاحيات البلدية

الباب الأول هيئات البلدية وهيكلها

المادة 15 : تتوفر البلدية على :
- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي،
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الأول
المجلس الشعبي البلدي
الفرع الأول
سير المجلس الشعبي البلدي

المادة 16 : يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين (2) ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (5) أيام.

يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة.
يحدد النظام الداخلي النموذجي ومحتواه عن طريق التنظيم.

المادة 17 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي.

المادة 18 : في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون. ويخطر الوالي بذلك فوراً.

المادة 19 : يعقد المجلس الشعبي البلدي دوراته بمقر البلدية.
إلا أنه في حالة قوة القاهرة معلنة تحول دون الدخول إلى مقر البلدية، يمكنه أن يجتمع في مكان آخر من إقليم البلدية.
كما يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في مكان آخر، خارج إقليم البلدية يعينه الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 20 : يحدد رئيس المجلس الشعبي البلدي تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية.

المادة 21 : ترسل الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه، وتدون بسجل مداولات البلدية.
تسلم الاستدعاءات، مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكنهم قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام.
يمكن تخفيض هذا الأجل في حالة الاستعجال، على ألا يقل عن يوم واحد كامل. وفي هذه الحالة، يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

المادة 22 : يلصق مشروع جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، بمجرد استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
يوافق المجلس الشعبي البلدي على النقاط المسجلة في جدول أعمال الاجتماع ويمكنه إدراج نقاط إضافية.

المادة 23 : لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين.
إذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، تعتبر المداولات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (5) أيام كاملة على الأقل، صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

المادة 24 : يمكن عضو المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع لحضور جلسة أو دورة أن يوكل كتابيا عضواً آخر من المجلس من اختياره، ليصوت نيابة عنه.
لا يمكن نفس العضو أن يكون حاملاً لأكثر من وكالة واحدة.
لا تصح الوكالة إلا لجلسة أو لدورة واحدة.

المادة 25 : يتم إعداد الوكالة بطلب من الموكل أمام أي سلطة مؤهلة لهذا الغرض. وتحدد صراحة الجلسة أو الدورة التي حررت من أجلها هذه الوكالة.

المادة 26 : جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية. وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة.

- غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسة مغلقة من أجل:
- دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين،
- دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.

المادة 27 : ضبط الجلسة منوط برئيسها، ويمكنه طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس، يخل بحسن سير الجلسة بعد إنذاره.

المادة 28 : يمنع على أي عضو بالمجلس الشعبي البلدي حضور جلسات المجلس التي يداول فيها حول موضوع يخصه أو تكون له مصلحة فيه بمفهوم أحكام المادة 60 من هذا القانون، ويجب على رئيس الجلسة التأكد من ذلك.

المادة 29 : يضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 30 : تعلق المداولات، باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتنتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام المالية لدخوله حيز التنفيذ طبقاً لأحكام هذا القانون.

الفرع الثاني

لجان المجلس الشعبي البلدي

المادة 31 : يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجاناً دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- الاقتصاد والمالية والاستثمار،
 - الصحة والنظافة وحماية البيئة،
 - تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية،
 - الري والفلاحة والصيد البحري،
 - الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.
- يحدد عدد اللجان الدائمة كما يأتي :
- ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل،
 - أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى 50.000 نسمة،
 - خمس (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 إلى 100.000 نسمة،
 - ست (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.

المادة 32 : تحدث اللجان الدائمة بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيسه.

تعد اللجنة نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

المادة 33 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه كما هو مبين في هذا القانون.

تتشكل اللجنة الخاصة بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق مداولة المجلس مصادق عليها بأغلبية أعضائه.

تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 34 : يحدد موضوع وتاريخ انتهاء المهمة والأجال الممنوحة للجنة الخاصة المنصوص عليها في المادة 33 أعلاه، من أجل استكمال مهمتها بصفة صريحة في المداولة المحدثة لها.

المادة 35 : يجب أن تضمن تشكيلة اللجان المنصوص عليها في المادتين 32 و 33 أعلاه تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس الشعبي البلدي.

المادة 36 : تنتخب كل لجنة رئيسا من بين أعضائها.

تجتمع اللجان بناء على استدعاء من رئيسها بعد إعلام رئيس المجلس الشعبي البلدي. ويمكنها اللجوء إلى الاستشارة طبقا لأحكام المادة 13 أعلاه.

توكل أمانة الجلسة إلى موظف من البلدية.

الفرع الثالث

القانون الأساسي للمنتخب البلدي

المادة 37 : مع مراعاة أحكام المادة 76 من هذا القانون، تكون العهدة الانتخابية مجانية.

يستفيد المنتخبون من علاوات وتعويضة ملائمة بمناسبة انعقاد دورات المجلس.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 38 : يجب على المستخدمين منح مستخدميهم، الأعضاء في مجلس شعبي بلدي، الوقت الضروري لممارسة عهدهم الانتخابية.

يعتبر الاستدعاء لأشغال المجلس ودورات التكوين المنظمة لصالح المنتخبين مبررا للغيب.

مع مراعاة أحكام المادة 76 من هذا القانون، يدفع المستخدم أجر المنتخب غير الدائم مقابل الوقت المخصص لأداء العهدة، ولا يمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا لفسخ عقد العمل من طرف المستخدم.

يستفيد المنتخب من الحقوق المرتبطة بمساره المهني طوال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 39 : يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه.

المادة 40 : تزول صفة المنتخب بالوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني.

ويقر المجلس الشعبي البلدي ذلك بموجب مداولة، ويخطر الوالي بذلك وجوبا.

المادة 41 : في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني لمنتخب بالمجلس الشعبي البلدي، يتم استخلافه في أجل لا يتجاوز شهرا واحدا، بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة بقرار من الوالي.

المادة 42 : يرسل عضو المجلس الشعبي البلدي استقالته إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام.

يقر المجلس الشعبي البلدي ذلك بموجب مداولة في أول دورة.

المادة 43 : يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب جنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا تمكنه من الاستمرار في ممارسة عهده الانتخابية بصفة صحيحة، إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة.
في حالة صدور حكم نهائي بالبراءة، يستأنف المنتخب تلقائيا وفوريا ممارسة مهامه الانتخابية.

المادة 44 : يقصى بقوة القانون من المجلس، كل عضو مجلس شعبي بلدي كان محل إدانة جزائية نهائية للأسباب المذكورة في المادة 43 أعلاه.
يثبت الوالي هذا الإقصاء بموجب قرار.

المادة 45 : يعتبر مستقيلا تلقائيا من المجلس الشعبي البلدي، كل عضو منتخب تغيب بدون عذر مقبول لأكثر من ثلاث (3) دورات عادية خلال نفس السنة.
في حالة تخلف المنتخب عن حضور جلسة السماع رغم صحة التبليغ، يعتبر قرار المجلس حضوريا.
يعلن الغياب من طرف المجلس الشعبي البلدي بعد سماع المنتخب المعني، ويخطر الوالي بذلك.

الفرع الرابع **حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده**

المادة 46 : يتم الحل والتجديد الكلي للمجلس الشعبي البلدي :
- في حالة خرق أحكام دستورية،
- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس،
- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس،
- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم إثباتها في التسيير البلدي أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم،
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق أحكام المادة 41 أعلاه،
- في حالة خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية، وبعد إعدار يوجهه الوالي للمجلس دون الاستجابة له،
- في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها،
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

المادة 47 : يتم حل المجلس الشعبي البلدي وتجديده بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية.

المادة 48 : في حالة حل المجلس الشعبي البلدي، يعين الوالي، خلال العشرة (10) أيام التي تلي حل المجلس، متصرفا ومساعدين، عند الاقتضاء، توكل لهم مهمة تسيير شؤون البلدية.
وتنتهي مهامهم بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 49 : تجري انتخابات تجديد المجلس الشعبي البلدي المحل خلال أجل أقصاه سنة (6) أشهر ابتداء من تاريخ الحل، ولا يمكن بأي حال من الأحوال، إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الانتخابية.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 50 : تنتهي عهدة المجلس الجديد مع انتهاء الفترة المتبقية للتجديد العام للمجالس الشعبية البلدية.

المادة 51 : في حالة ظروف استثنائية تعيق إجراء الانتخابات بالبلدية وبعد تقرير الوزير المكلف بالداخلية الذي يعرض على مجلس الوزراء، يعين الوالي متصرفاً لتسيير شؤون البلدية. يمارس المتصرف، تحت سلطة الوالي، السلطات المخولة بموجب التشريع والتنظيم للمجلس الشعبي البلدي ورئيسه. وتنتهي مهام المتصرف بقوة القانون بمجرد تنصيب المجلس الجديد. تنظم انتخابات المجلس الشعبي البلدي بمجرد توفر الظروف المناسبة. تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الخامس

نظام المداولات

المادة 52 : يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات.

المادة 53 : يجب أن تجري وتحرر مداولات وأشغال المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية.

المادة 54 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون، تتخذ مداولات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت. وفي حالة تساوي الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحاً.

المادة 55 : تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليمياً.

توقع هذه المداولات أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين عند التصويت ويودع رئيس المجلس الشعبي البلدي المداولات في أجل ثمانية (8) أيام لدى الوالي مقابل وصل بالاستلام. تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 56 : مع مراعاة أحكام المواد 57 و59 و60 أدناه، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوماً من تاريخ إيداعها بالولاية.

المادة 57 : لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي، المداولات المتضمنة ما يأتي :

- الميزانيات والحسابات،
- قبول الهبات والوصايا الأجنبية،
- اتفاقيات التوأمة،
- التنازل عن الأملاك العقارية البلدية.

المادة 58 : عندما يخطر الوالي، قصد المصادقة، بالحالات المنصوص عليها في المادة 57 أعلاه، ولم يعلن قراره خلال مدة ثلاثين (30) يوماً ابتداء من تاريخ إيداع المداولة بالولاية، تعتبر هذه الأخيرة مصادقاً عليها.

المادة 59 : تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي :

- المتخذة خرقاً للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات،
 - التي تمس برموز الدولة وشعاراتها،
 - غير المحررة باللغة العربية.
- يعاين الوالي بطلان المداولة بقرار.

المادة 60 : لا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أو أي عضو من المجلس في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح البلدية، بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء، حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع وإلا تعد هذه المداولة باطلة.

يثبت بطلان هذه المداولة بقرار معطل من الوالي.

يلزم كل عضو مجلس شعبي بلدي يكون في وضعية تعارض مصالح بالتصريح بذلك لرئيس المجلس الشعبي البلدي. في حالة ما يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي في وضعية تعارض مصالح متعلقة به، يجب عليه إعلان ذلك للمجلس الشعبي البلدي.

المادة 61 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وفقا للشروط والأشكال المنصوص عليها قانونا، أن يرفع إما تظلما إداريا، أو دعوى قضائية أمام الجهات المختصة ضد قرار الوالي الذي يثبت بطلان أو رفض المصادقة على مداولة.

الفصل الثاني

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المادة 62 : ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية طبقا لأحكام هذا القانون. يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة.

المادة 63 : يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يقيم بصفة دائمة وفعلية بإقليم البلدية. وفي الحالات الاستثنائية، يمكن الوالي الترخيص بغير ذلك.

الفرع الأول

رئيس المجلس الشعبي البلدي والقانون الأساسي الخاص به

المادة 64 : يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.

المادة 65 : يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين. وفي حالة تساوي الأصوات، يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا.

المادة 66 : يرسل محضر تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي. ويعلن للعموم عن طريق الإلصاق بمقر البلدية والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية، المنصوص عليها في هذا القانون.

المادة 67 : ينصب الرئيس المنتخب في مهامه بمقر البلدية في حفل رسمي بحضور منتخبي المجلس الشعبي البلدي أثناء جلسة علنية يرأسها الوالي أو ممثله خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات. عند حدوث حالة استثنائية تعيق تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية تطبق أحكام المادة 19 من هذا القانون.

المادة 68 : يعد محضر بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تنصيبه وترسل نسخة من هذا المحضر إلى الوالي.

يخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي.

يحدد مضمون وخصائص هذا المحضر عن طريق التنظيم.

يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي جددت عهده عرض حال عن وضعية البلدية أمام أعضاء المجلس المنتخب.

المادة 69 : يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (2) أو عدة نواب الرئيس يكون عددهم كما يأتي :

- نائبان (2) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) مقعدا،
- ثلاثة (3) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من أحد عشر (11) مقعدا،
- أربعة (4) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من خمسة عشر (15) مقعدا،
- خمسة (5) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعدا،
- ستة (6) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعدا.

المادة 70 : يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس، خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي في حدود ما تنص عليه المادة 69 أعلاه.

يتم استخلاف نائب الرئيس المتوفى أو المستقيل أو المقصى أو الممنوع قانونا حسب نفس الأشكال.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضائه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة لهم.

المادة 71 : يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي المتوفى أو المستقيل أو المتخلي عن المنصب أو محل مانع قانوني خلال عشرة (10) أيام على الأكثر، حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 65 أعلاه.

المادة 72 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة دائمة لممارسة عهده الانتخابية.

يستخلف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي حصل له مانع مؤقت في أداء وظائفه بنائب رئيس.

إذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له، يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعيين أحد نواب الرئيس، وإن تعذر ذلك، أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

المادة 73 : يتعين على رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل دعوة المجلس للاجتماع لتقديم استقالته. وتثبت هذه الاستقالة عن طريق مداولة ترسل إلى الوالي.

تصبح استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي سارية المفعول ابتداء من تاريخ استلامها من الوالي.

يتم إلصاق المداولة المتضمنة تثبت استقالة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمقر البلدية.

المادة 74 : يعد متخليا عن المنصب رئيس المجلس الشعبي البلدي المستقيل الذي لم يجمع المجلس طبقا للمادة 73 أعلاه لتقديم استقالته أمامه، كما هو محدد في هذا القانون.

يتم إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب في أجل عشرة (10) أيام بعد شهر من غيابه خلال دورة غير عادية للمجلس بحضور الوالي أو ممثله.

ويستخلف في مهامه طبقا لأحكام المادة 65 أعلاه.

تلتصق المداولة المتضمنة إثبات تخلي رئيس المجلس الشعبي البلدي عن المنصب بمقر البلدية.

المادة 75 : يعتبر في حالة تخل عن المنصب، الغياب غير المبرر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لأكثر من شهر، ويعلن ذلك من طرف المجلس الشعبي البلدي.

في حالة انقضاء أربعين (40) يوما من غياب رئيس المجلس الشعبي البلدي دون أن يجتمع المجلس في جلسة استثنائية، يقوم الوالي بجمعه لإثبات هذا الغياب.

يتم استخلاف رئيس المجلس الشعبي البلدي في مهامه طبقا لأحكام المادة 72 أعلاه.

يتم تعويض رئيس المجلس الشعبي البلدي وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في المادة 65 من هذا القانون.

المادة 76 : يتقاضى رئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والمندوبون البلديون، وعند الاقتضاء، المتصرف المنصوص عليه في المادة 48 من هذا القانون، منحة مرتبطة بوظائفهم.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

الفقرة الأولى

صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية

المادة 77 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية. وينبغي عليه المشاركة فيها حسب التزاماته المحددة في هذا القانون.

المادة 78 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 79 : يرأس رئيس المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي البلدي، وبهذه الصفة :
- يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه،
- يعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها.

المادة 80 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداوالات المجلس الشعبي البلدي ويطلع على ذلك.

المادة 81 : ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

المادة 82 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية، بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها.

ويجب عليه، على وجه الخصوص، القيام بما يأتي:

- التقاضي باسم البلدية ولحسابها،
- إدارة مداخل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية،
- إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا،
- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها،
- اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والإسقاط،
- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة،
- اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية،
- السهر على المحافظة على الأرشيف،
- اتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية.

المادة 83 : يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على وضع المصالح والمؤسسات العمومية البلدية وحسن سيرها.

المادة 84 : عندما تتعارض مصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي مع مصالح البلدية، باسمه الشخصي أو باسم زوجه أو أصوله أو فروع إلى الدرجة الرابعة أو بصفته وكيلًا، يعين المجلس الشعبي البلدي المجتمع تحت رئاسة منتخب آخر غير رئيس المجلس الشعبي البلدي، أحد أعضائه لتمثيل البلدية سواء أمام القضاء أو عند إبرام العقود.

ولا يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتولى تنفيذ قرارات ناجمة عن المداولة ولا يحق له تمثيل البلدية في جميع القضايا المتنازع فيها ذات الصلة بموضوع المداولة.

الفقرة الثانية
صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي
بصفته ممثلاً للدولة

المادة 85 : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية. وبهذه الصفة، فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 86 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية. وبهذه الصفة، يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقاً للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليمياً.

المادة 87 : في إطار أحكام المادة 86 أعلاه، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته، تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد:

- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات،
 - تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية،
 - إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه،
 - التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية،
 - التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.
- يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء إلى الوالي وإلى النائب العام المختص إقليمياً.

المادة 88 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يأتي :

- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية،
 - السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية،
 - السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف.
- ويكلف بالإضافة إلى ذلك، بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 89 : يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث.

وفي حالة الخطر الجسيم والشيك، يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف ويعلم الوالي بها فوراً.

كما يأمر ضمن نفس الأشكال، بهدم الجدران والعمارات والبنائات الأيلة للسقوط مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، لا سيما المتعلق بحماية التراث الثقافي.

المادة 90 : في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 91 : في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقاً للتشريع المعمول به.

ويخطر الوالي بذلك.

المادة 92 : لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية.

المادة 93 : يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي، قصد ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية، على سلك الشرطة البلدية التي يحدد قانونها الأساسي عن طريق التنظيم.
يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء، تسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليمياً حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 94 : في إطار احترام حقوق وحريات المواطنين، يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي على الخصوص، بما يأتي:

- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات،
 - التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاينة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها،
 - تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة،
 - السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني،
 - السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري،
 - السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية،
 - السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها،
 - اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها،
 - منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة،
 - السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع،
 - السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة،
 - ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقاً للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية، والعمل فوراً على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.
- ترسل نسخة من المحاضر التي تثبت مخالفة القانون والتنظيم من المصالح التقنية للدولة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستعين بالمصالح التقنية للدولة في إطار ممارسة صلاحياته كما هي محددة في هذه المادة.

المادة 95 : يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
يلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية.

الفرع الثالث

قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي

- المادة 96 :** يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي، في إطار صلاحياته، قرارات قصد :
- الأمر باتخاذ تدابير محلية خاصة بالمسائل الموضوعية بموجب القوانين والتنظيمات تحت إشرافه وسلطته،
 - إعلان القوانين والتنظيمات الخاصة بالضبطية وتذكير المواطنين باحترامها،
 - تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي، عند الاقتضاء،
 - تفويض إمضاءه.

المادة 97 : لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاماً عامة أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى.

المادة 98 : تسجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب تاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض.

ترسل هذه القرارات خلال الثماني والأربعين (48) ساعة من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الوالي الذي يثبت استلامها على سجل مرقم ومؤشر من طرفه ويسلم مقابلها وصل استلام. ويتم إلصاقها في المكان المخصص لإعلام الجمهور بعد إصدار وصل الاستلام من الوالي، وتدرج في مدونة العقود الإدارية للبلدية.

المادة 99 : تصبح القرارات البلدية المتعلقة بالتنظيمات العامة، قابلة للتنفيذ بعد شهر (1) من تاريخ إرسالها إلى الوالي. وفي حالة الاستعجال، يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي أن ينفذ فوراً القرار أو القرارات البلدية المتعلقة بها بعد إعلام الوالي بذلك.

الفصل الثالث سلطة حُلّ الوالي

المادة 100 : يمكن الوالي أن يتخذ، بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو بعضها، كل الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على الأمن والنظافة والسكينة العمومية وديمومة المرفق العام، عندما لا تقوم السلطات البلدية بذلك ولا سيما منها التكفل بالعمليات الانتخابية والخدمة الوطنية والحالة المدنية.

المادة 101 : عندما يمتنع رئيس المجلس الشعبي البلدي عن اتخاذ القرارات الموكلة له بمقتضى القوانين والتنظيمات، يمكن الوالي، بعد إعداره، أن يقوم تلقائياً بهذا العمل مباشرة بعد انقضاء الأجل المحددة بموجب الإعدار.

المادة 102 : في حالة حدوث اختلال بالمجلس الشعبي البلدي يحول دون التصويت على الميزانية، فإن الوالي يضمن المصادقة عليها وتنفيذها وفق الشروط المحددة في المادة 186 من هذا القانون.

الباب الثاني صلاحيات البلدية

المادة 103 : يشكل المجلس الشعبي البلدي إطاراً للتعبير عن الديمقراطية، ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 104 : يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحياته طبقاً للمبادئ المحددة في المادتين 3 و4 من هذا القانون.

المادة 105 : يتعين على المصالح التقنية للدولة تقديم مساهمتها للبلدية وفق الشروط المحددة عن طريق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 106 : تخضع توأمة بلدية ما مع بلدية أو أي جماعة إقليمية أجنبية أخرى إلى الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الأول التهيئة والتنمية

المادة 107 : يعد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها، تماشياً مع الصلاحيات المخولة له قانوناً، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.

يكون اختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.
المادة 108 : يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 109 : تخضع إقامة أي مشروع استثمار و/أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة.

المادة 110 : يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية.

المادة 111 : يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.
لهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 112 : تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما.

الفصل الثاني

التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز

المادة 113 : تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي.

المادة 114 : يقتضي إنشاء أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية موافقة المجلس الشعبي البلدي، باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بحماية البيئة.

المادة 115 : ضمن الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما وبمساهمة المصالح التقنية للدولة، تتولى البلدية :

- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها،
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن،
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

المادة 116 : في إطار حماية التراث المعماري وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمتعلقين بالسكن والتعمير والمحافظة على التراث الثقافي وحمايته، تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة، على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية.

المادة 117 : تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي.
وتسهر أيضاً على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.

المادة 118 : تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها.
ويمكنها أيضاً القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

المادة 119 : توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن.
تشجع وتنظم بصفة خاصة كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة وترميم المباني أو الأحياء.

المادة 120 : يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الأهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لا سيما منها المتعلقة بالمجاهد والشهيد.
وبهذه الصفة، يحرص على تسمية كافة المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية.

المادة 121 : تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولاسيما منها تلك المخدرة للثورة التحريرية.

الفصل الثالث

نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة

المادة 122 : تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد :
- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها،
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.
غير أنه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:
- اتخاذ، عند الاقتضاء، وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياض وحداث الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني،
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليّة التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة،
- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسليّة،
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسليّة ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها،
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها،
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل،
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية،
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة،
- تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليّة وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الرابع

النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية

المادة 123 : تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات :
- توزيع المياه الصالحة للشرب،

- صرف المياه المستعملة ومعالجتها،
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة،
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور،
- صيانة طرق البلدية،
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقها.

المادة 124 : تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، وفي حدود إمكانياتها وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

القسم الثالث

الإدارة البلدية والمصالح العمومية وأماك البلدية

الباب الأول

إدارة البلدية

الفصل الأول

تنظيم إدارة البلدية

المادة 125 : للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية.

المادة 126 : يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي :

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين،
 - تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها،
 - مسك بطاقة الناخبين وتسييرها،
 - إحصاء المواطنين، حسب شرائح السن، المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية،
 - النشاط الاجتماعي،
 - النشاط الثقافي والرياضي،
 - تسيير الميزانية والمالية،
 - مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة،
 - تسيير مستخدمي البلدية،
 - تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها،
 - أرشيف البلدية،
 - الشؤون القانونية والمنازعات.
- تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 127 : تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم.

المادة 128 : تحدد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم.

المادة 129 : يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي،
 - تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية،
 - ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه،
 - إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 أعلاه.
- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.

المادة 130 : يزود مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية، غير الخاضعين للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بقانون أساسي خاص.

المادة 131 : يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 132 : يمكن البلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثاني

المندوبيات والملحقات البلدية

المادة 133 : يمكن البلدية أن تحدث مندوبيات بلدية و/أو ملحقات بلدية في حدود اختصاصاتها.

تحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.

المادة 134 : تتولى المندوبية البلدية ضمان مهام المرفق العام وتوفير الوسائل الضرورية للتكفل بها.

وينشط المندوبية البلدية منتخب يدعى المندوب البلدي ويعين بموجب مداولات المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيس المجلس.

ويساعده متصرف يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من الأمين العام للبلدية.

المادة 135 : يتصرف المندوب البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي وباسمه ويتلقى منه تفويضا بالإمضاء.

المادة 136 : يحدد بموجب مرسوم عدد المندوبيات البلدية المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه وحدودها بالنسبة لكل بلدية كبرى اعتماداً، بصفة خاصة، على الطابع الجغرافي والحضري لإقليمها ومقتضيات المرفق العام.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 137 : يحدد المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولات، المرافق العمومية التي يعهد بها إلى المندوبية البلدية ويوفر الوسائل المادية والبشرية الضرورية لسيرها.

المادة 138 : عندما يكون من الصعب الاتصال بين المقر الرئيسي للبلدية وجزء منها لبعدها المسافة أو للضرورة، يحدث المجلس الشعبي البلدي بموجب مداولات ملحقة إدارية ويحدد مجال اختصاصها، ويعين لها مندوباً خاصاً.

يعين المندوب الخاص من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي ويراعى قدر الإمكان في تعيينه أن يكون من المقيمين في ذلك الجزء المعني من البلدية ويتصرف تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتلقى باسمه تفويضا بالإمضاء.

يتولى المندوب الخاص وظائف ضابط الحالة المدنية في هذا الجزء من البلدية.

الفصل الثالث

أرشفيف البلدية

المادة 139 : البلدية مسؤولة على حماية أرشفيفها والاحتفاظ به.

يضمن الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي تسيير أرشفيف البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تشكل أعباء حفظ أرشفيف البلدية وتسييره وحمايته نفقات إجبارية.

المادة 140 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تودع إجباريا وثائق الحالة المدنية التي تجاوز عمرها القرن والمخططات وسجلات مسح الأراضي التي لم تعد مستعملة منذ ثلاثين (30) سنة على الأقل وكل الوثائق الأخرى المحفوظة في أرشفيف البلدية التي يقل عدد سكانها عن 20.000 نسمة في أرشفيف الولاية ما عدا الحالات التي يرخّص فيها الوالي بخلاف ذلك.

المادة 141 : مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يمكن أن تودع الوثائق المذكورة في المادة 140 أعلاه المحفوظة بأرشفيف البلديات التي يزيد عدد سكانها عن 20.000 نسمة بأرشفيف الولاية بقرار من الوالي، بعد مداولة المجلس الشعبي البلدي.

وتودع هذه الوثائق إجباريا في مركز أرشفيف الولاية إذا تبين بأنه من غير الممكن ضمان حفظها بصفة ملائمة من طرف البلدية.

المادة 142 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، يلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالنسبة للوثائق التي تكتسي أهمية خاصة، لا سيما سجلات الحالة المدنية والمخططات وسجلات مسح الأراضي، والوثائق المالية والمحاسبة التي تبين أن ظروف المحافظة عليها تعرضها للاتلاف. في حالة تقصير البلدية، يقرر الوالي الإيداع التلقائي لهذه الوثائق في أرشفيف الولاية.

المادة 143 : في إطار احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما، تبقى الوثائق المودعة تطبيقا لأحكام المواد 140 و 141 و 142 أعلاه بأرشفيف الولاية ملكا للبلدية.

يتم ضمان حفظ أرشفيف البلدية وتصنيفه وتبليغه وفق نفس الشروط المطبقة على أرشفيف الولاية.

لا يمكن إتلاف محتوى أرشفيف البلدية المودع بأرشفيف الولاية بدون ترخيص من المجلس الشعبي البلدي.

الباب الثاني

مسؤولية البلدية

المادة 144 : البلدية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي ومنتخبو البلدية ومستخدموها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

وتلزم البلدية برفع دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حالة ارتكابهم خطأ شخصيا.

المادة 145 : كل قرار صادر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المصالح التقنية المؤهلة قانونا ويحدث ضررا في حق المواطن والبلدية و/أو الدولة تعرضه للعقوبات المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول.

المادة 146 : تلزم البلدية بحماية الأشخاص المذكورين في المادة 148 أدناه من التهديدات أو الإهانات أو القذف التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

المادة 147 : في حالة وقوع كارثة طبيعية لا تتحمل البلدية أية مسؤولية تجاه الدولة والمواطنين إذا أثبتت أنها اتخذت الاحتياطات التي تقع على عاتقها والمنصوص عليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 148 : تغطي البلدية مبالغ التعويضات الناجمة عن الحوادث الضارة التي تطرأ لرئيس المجلس الشعبي البلدي ونواب الرئيس والمندوبين البلديين والمنتخبين والمستخدمين البلديين أثناء ممارسة مهامهم أو بمناسبتها.

عندما يتعرض منتخب أو عون بلدي إلى ضرر مادي ناجم بصفة مباشرة عن ممارسة وظيفته أو بمناسبتها، تكون البلدية ملزمة بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي مصادق عليها طبقاً لأحكام هذا القانون، بالتعويض المستحق على أساس تقييم عادل ومنصف.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال، أن يجمع هذا التعويض مع تعويض آخر لنفس الضرر.

تتحمل ميزانية البلدية التعويضات ذات الصلة.

للبدية حق الرجوع ضد المتسببين في هذه الأحداث.

الباب الثالث

المصالح العمومية البلدية

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 149 : مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها.

وبهذه الصفة، فهي تحدث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة، مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص، بما يأتي :

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة،
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى،
- صيانة الطرقات وإشارات المرور،
- الإنارة العمومية،
- الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية،
- الحظائر ومساحات التوقف،
- المحاشر،
- النقل الجماعي،
- المذابح البلدية،
- الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء،
- الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها،
- فضاءات الرياضة والتسلية التابعة لأملاكها،
- المساحات الخضراء.

المادة 150 : يكيف عدد وحجم المصالح المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه، حسب إمكانيات ووسائل واحتياجات كل بلدية.

ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل استغلال مباشر أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض.

الفصل الثاني الاستغلال المباشر

المادة 151 : يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر.
تقيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية البلدية.
ويتولى تنفيذها أمين خزانة البلدية طبقاً لقواعد المحاسبة العمومية.

المادة 152 : يمكن البلدية أن تقرر منح ميزانية مستقلة لبعض المصالح العمومية المستغلة مباشرة.

الفصل الثالث المؤسسة العمومية البلدية

المادة 153 : يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها.

المادة 154 : تكون المؤسسات العمومية البلدية ذات طابع إداري أو ذات طابع صناعي وتجاري ويجب على المؤسسة العمومية البلدية ذات الطابع الصناعي والتجاري أن توازن بين إيراداتها ونفقاتها.
تحدد قواعد تنظيم المؤسسات العمومية البلدية وسيرها عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع الامتياز وتفويض المصالح العمومية

المادة 155 : يمكن المصالح العمومية البلدية المذكورة في المادة 149 أعلاه، أن تكون محل امتياز طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
يخضع الامتياز لدفتر شروط نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة 156 : يمكن البلدية أن تفوض تسيير المصالح العمومية المنصوص عليها في المادة 149 أعلاه عن طريق عقد برنامج أو صفقة طلبية طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

الفصل الخامس الأماكن البلدية

المادة 157 : للبلدية أماكن عمومية وأماكن خاصة.

المادة 158 : تتشكل الأماكن العمومية للبلدية من الأماكن العمومية الطبيعية والأماكن العمومية الاصطناعية طبقاً لأحكام القانون المنظم للأماكن الوطنية.
إن الأماكن البلدية التابعة للأماكن العمومية للبلدية غير قابلة للتنازل ولا التقادم ولا الحجز.

المادة 159 : تشمل الأماكن الخاصة للبلدية، على الخصوص، على ما يأتي :
- جميع البنايات والأراضي التي تملكها البلدية غير المصنفة ضمن أملاكها والمخصصة للمصالح والهيئات الإدارية،

- المحلات ذات الاستعمال السكني وتوابعها المتبقية ضمن الأملاك الخاصة للبلدية أو التي أنجزتها بأموالها الخاصة،
- الأراضي الجرداء غير المخصصة التي تملكها البلدية،
- الأملاك العقارية غير المخصصة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها بأموالها الخاصة،
- العقارات والمحلات ذات الاستعمال المهني أو التجاري أو الحرفي التي نقلت ملكيتها إلى البلدية وفق ما نص عليه القانون،

- المساكن الإلزامية أو الوظيفية كما هي معرفة قانونا والتي نقلت ملكيتها إلى البلدية،
- الأملاك التي ألغي تصنيفها من الأملاك العمومية الوطنية والعائدة إليها،
- الهبات والوصايا التي تقدم للبلدية والتي تقبلها حسب الأشكال والشروط التي ينص عليها القانون،
- الأملاك الآتية من الأملاك الخاصة للدولة أو الولاية التي تم التنازل عنها للبلدية أو انتقلت ملكيتها التامة إليها،
- الأملاك المنقولة والعتاد الذي اقتنته أو أنجزته البلدية بأموالها الخاصة،
- الحقوق والقيم المنقولة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها والتي تمثل مقابل قيمة حصص مساهمتها في تأسيس المؤسسات العمومية ودعمها المالي.

المادة 160 : يتم إحصاء الأملاك البلدية غير المنقولة في السجل البلدي لجرد الأملاك العقارية ويتم جرد الأملاك المنقولة في سجل جرد الأملاك المنقولة.

المادة 161 : يكتسي مسك سجل الأملاك العقارية وسجل الجرد المنصوص عليهما في المادة 160 أعلاه، طابعا إلزاميا تجاه المصالح المشرفة على تخصيصات الأملاك البلدية.
تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 162 : يسهر المجلس الشعبي البلدي تحت مسؤولية رئيس المجلس على مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية وسجل جرد الأملاك المنقولة.

المادة 163 : يتعين على المجلس الشعبي البلدي القيام بصفة دورية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل تجميع الأملاك البلدية المنتجة للمداخل وجعلها أكثر مردودية.

المادة 164 : لا يمكن القيام بأي نفقة متعلقة بملك بلدي إلا إذا تم تطهير وضعيته وتسجيله في سجل جرد الأملاك البلدية.

تحدد عن طريق التنظيم كليات التسيير والاستغلال الذي يسمح بصرف النفقات على الأملاك التي توجد في طور الإدماج ضمن الأملاك البلدية.

المادة 165 : يتم التملك وعقود حيازة الأملاك العقارية من طرف البلدية أو مؤسساتها العمومية طبقا للشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 166 : يخضع قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة للبلدية أو مؤسساتها العمومية لمداولة المجلس الشعبي البلدي مع مراعاة أحكام المادة 57 أعلاه.

المادة 167 : يتعين على البلدية اقتناء وتخصيص الأراضي الضرورية للدفن وصيانتها، وهي غير قابلة للتملك.
تحدد كليات إنشاء وتوسيعها وإعادة تخصيصها عن طريق التنظيم.

المادة 168 : ينظم المجلس الشعبي البلدي تسيير ومراقبة الأسواق البلدية والأسواق المتنقلة والمعارض والعروض التي تنظم على إقليم البلدية.

القسم الرابع

مالية البلدية

الباب الأول

أحكام عامة

المادة 169 : البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها. وهي مسؤولة أيضا عن تعبئة مواردها.

المادة 170 : تتكون الموارد الميزانية والمالية للبلدية بصفة خاصة، مما يأتي :

- حصيلة الجباية،
 - مداخيل ممتلكاتها،
 - مداخيل أملاك البلدية،
 - الإعانات والمخصصات،
 - ناتج الهبات والوصايا،
 - القروض،
 - ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي توديعها البلدية،
 - ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية، بما فيها الفضاءات الإشهارية،
 - الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 171 : يخضع قبول الهبات والوصايا الأجنبية للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية ويتم جردها وإدراجها في الميزانية.

المادة 172 : تتلقى البلدية إعانات ومخصصات تسيير بالنظر على وجه الخصوص، لما يأتي :

- عدم كفاية مداخيلها مقارنة بمهامها وصلاحياتها كما هي محددة في هذا القانون،
 - عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الإجبارية،
 - التبعات المرتبطة بالتكفل بحالات القوة القاهرة ولا سيما منها الكوارث الطبيعية أو النكبات كما هي محددة في هذا القانون،
 - أهداف المستوى المطلوب فيما يتعلق بتلبية الاحتياجات المخولة لها قانونا،
 - نقص القيمة للإيرادات الجبائية للبلدية، في إطار تشجيع الاستثمار المنصوص عليه في قانون المالية.
- توجه الإعانات الممنوحة للبلدية من الدولة للغرض الذي منحت من أجله.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 173 : تقيد الاعتمادات المالية للتجهيز بعنوان مساهمات الدولة أو ميزانية الولاية أو الصندوق المشترك للجماعات المحلية وكل الإعانات الأخرى بتخصيص خاص.

المادة 174 : يمكن البلدية اللجوء إلى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخيل.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 175 : تحدد البلدية في إطار تسيير ممتلكاتها وسير مصالحها العمومية المحلية مساهمة مالية للمرتفقين تتناسب وطبيعة الخدمات المقدمة ونوعيتها.

تشجع البلدية وتدعم كل نشاط أو مساهمة أو مبادرة فردية أو جماعية تهدف إلى إنجاز مشاريع ذات منفعة عامة. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثاني

الميزانية والحسابات

الفصل الأول

ميزانية البلدية

المادة 176 : ميزانية البلدية هي جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية. وهي عقد ترخيص وإدارة يسمح بسير المصالح البلدية وتنفيذ برنامجها للتجهيز والاستثمار. يحدد شكل ميزانية البلدية ومضمونها عن طريق التنظيم.

المادة 177 : يتم إعداد الميزانية الأولية قبل بدء السنة المالية ويتم تعديل النفقات والإيرادات خلال السنة المالية حسب نتائج السنة المالية السابقة عن طريق ميزانية إضافية. يسمى فتح الاعتمادات المصادق عليها على أفراد في حالة الضرورة "اعتمادات مفتوحة مسبقاً" إذا جاءت قبل الميزانية الإضافية أو "ترخيصاً خاصاً" إذا جاءت بعدها.

المادة 178 : يشترط فتح الاعتمادات المسبقة للميزانية الإضافية والتراخيص الخاصة بتوفر إيرادات جديدة.

المادة 179 : تحتوي ميزانية البلدية على قسمين :

- قسم التسيير،
 - قسم التجهيز والاستثمار.
- وينقسم كل قسم إلى إيرادات ونفقات متوازنة وجوبا. يقتطع من إيرادات التسيير مبلغ يخصص لتغطية نفقات التجهيز والاستثمار. تحدد شروط وكفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الأول

التصويت على الميزانية وضبطها

المادة 180 : يتولى الأمين العام للبلدية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد مشروع الميزانية. يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي مشروع الميزانية أمام المجلس للمصادقة عليه.

المادة 181 : يصوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية البلدية وتضبط وفقاً للشروط المنصوص عليها في هذا القانون.

يصوت على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها. يصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تنفذ فيها.

المادة 182 : يصوت على الاعتمادات باباً باباً ومادةً مادة. يمكن المجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من باب إلى باب داخل نفس القسم عن طريق مداولة. يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من مادة إلى مادة داخل نفس الباب بموجب قرار، ويخطر بذلك المجلس الشعبي البلدي بمجرد انعقاد دورة جديدة. غير أنه لا يمكن القيام بأي تحويل بالنسبة للاعتمادات المقيدة بتخصيص خاص.

المادة 183 : لا يمكن المصادقة على الميزانية إذا لم تكن متوازنة أو إذا لم تنص على النفقات الإجبارية. في حالة ما إذا صوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية غير متوازنة، فإن الوالي يرجعها مرفقة بملاحظات خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي استلامها، إلى الرئيس الذي يخضعها لمداولة ثانية للمجلس الشعبي البلدي خلال عشرة (10) أيام.

يتم إعداد المجلس الشعبي البلدي من الوالي، إذا صوت على الميزانية مجددا بدون توازن أو لم تنص على النفقات الإجبارية.

وإذا لم يتم التصويت على الميزانية ضمن الشروط المنصوص عليها في هذه المادة خلال أجل الثمانية (8) أيام التي تلي تاريخ الإعداد المذكور أعلاه، تضبط تلقائيا من طرف الوالي.

المادة 184 : عندما يترتب على تنفيذ ميزانية البلدية عجز، فإنه يجب على المجلس الشعبي البلدي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لامتصاصه وضمان توازن الميزانية الإضافية.

إذا لم يتخذ المجلس الشعبي البلدي الإجراءات التصحيحية الضرورية، فإنه يتم اتخاذها من الوالي الذي يمكنه أن يأذن بامتصاص العجز على سنتين ماليتين أو أكثر.

المادة 185 : إذا لم تضبط ميزانية البلدية نهائيا لسبب ما، قبل بدء السنة المالية، يستمر العمل بالإيرادات والنفقات العادية المقيدة في السنة المالية السابقة إلى غاية المصادقة على الميزانية الجديدة.

غير أنه، لا يجوز الالتزام بالنفقات وصرفها إلا في حدود جزء من اثني عشر (1/12) في الشهر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة 186 : عندما لا يصوت على ميزانية البلدية بسبب اختلال داخل المجلس الشعبي البلدي وطبقا للمادة 102 أعلاه، يقوم الوالي باستدعاء المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية للمصادقة عليها.

غير أنه، لا تعقد هذه الدورة إلا إذا انقضت الفترة القانونية للمصادقة على الميزانية وبعد تطبيق أحكام المادة 185 أعلاه عندما يتعلق الأمر بالميزانية الأولية.

وفي حالة عدم توصل هذه الدورة إلى المصادقة على الميزانية، يضبطها الوالي نهائيا.

المادة 187 : تعد ميزانية البلدية للسنة المدنية ويمتد تنفيذها إلى غاية :

- 15 مارس من السنة الموالية بالنسبة إلى عمليات التصفية ودفع النفقات،
- 31 مارس بالنسبة إلى عمليات تصفية المداخل وتحصيلها ودفع النفقات.

المادة 188 : يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند نهاية الفترة الإضافية للسنة المالية، الحساب الإداري للبلدية ويعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

تتم المصادقة على الحساب الإداري وإعداد حساب التسيير وكذا التقريب الدوري للكتابات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفرع الثاني

المناقصات والصفقات العمومية

الفقرة الأولى

الصفقات العمومية

المادة 189 : يتم إبرام صفقات اللوازم والأشغال أو تقديم الخدمات التي تقوم بها البلدية والمؤسسات العمومية البلدية ذات الطابع الإداري طبقا للتنظيم الساري المفعول المطبق على الصفقات العمومية.

المادة 190 : تتأسس اللجنة البلدية للصفقات طبقا للتنظيم الساري المفعول المطبق على الصفقات العمومية.

الفقرة الثانية المناقصة

المادة 191 : تنشأ لجنة بلدية للمناقصة تتشكل كما يأتي :

- رئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيساً،
 - منتخبان (2) يعينهما المجلس الشعبي البلدي، عضوين،
 - الأمين العام للبلدية، عضواً،
 - ممثل مصالح أملاك الدولة.
- تتم المناقصة بناء على دفتر شروط، تصادق عليه قانوناً اللجنة البلدية للمناقصة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما. وتحدد مصالح أملاك الدولة السعر الافتتاحي.

المادة 192 : عندما يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإجراء مناقصة عمومية لحساب البلدية، يساعده أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.

كل مناقصة يحرر بشأنها محضر يتضمن جميع الملاحظات، ويوقعه جميع أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.

المادة 193 : عندما تقوم السلطة المكلفة بتسيير مؤسسة عمومية بلدية بإجراء مناقصة عمومية، يساعدها أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة.

يحرر مدير المؤسسة محضر المناقصة الذي يتضمن مجموع الملاحظات، ويوقعه جميع أعضاء اللجنة البلدية للمناقصة وكذا مدير المؤسسة المعنية.

المادة 194 : يصادق على محضر المناقصة والصفقة العمومية عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي. يرسل محضر المناقصة والصفقة العمومية إلى الوالي مرفقان بالمداولة المتعلقة بهما.

الفرع الثالث الإيرادات

المادة 195 : تتكون إيرادات قسم التسيير مما يأتي :

- ناتج الموارد الجبائية المرخص بتحصيلها لفائدة البلديات بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما،
 - المساهمات وناتج التسيير الممنوح من الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية،
 - رسوم وحقوق ومقابل الخدمات المرخص بها بموجب القوانين والتنظيمات،
 - ناتج ومداخل أملاك البلدية.
- يخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار ما يأتي:
- الاقتطاع من إيرادات التسيير المنصوص عليها في المادة 198 أدناه،
 - ناتج الاستغلال لامتياز المرافق العمومية البلدية،
 - الفائض المحقق عن المصالح العمومية المسيرة في شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري،
 - ناتج المساهمات في رأس المال،
 - إعانات الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية والولاية،
 - ناتج التملك،
 - الهبات والوصايا المقبولة،
 - كل الإيرادات المؤقتة أو الظرفية،

- ناتج القروض.

المادة 196 : لا يسمح للبلدية إلا بتحصيل الضرائب والمساهمات والرسوم والأتاوى المحددة عن طريق التشريع والتنظيم المعمول بهما.

يصوت المجلس الشعبي البلدي، في حدود النطاقات المنصوص عليها قانونا على الرسوم والأتاوى التي يرخص للبلدية بتحصيلها لتمويل ميزانيتها.

المادة 197 : لا يمكن أيا كان في إقليم البلدية القيام بتحصيل حق أو رسم، مع مراعاة الحالات المنصوص عليها قانونا، من دون الموافقة المسبقة المتداول عليها في المجلس الشعبي البلدي.

الفرع الرابع

النفقات

المادة 198 : يحتوي قسم التسيير في باب النفقات على ما يأتي :

- أجور وأعباء مستخدمي البلدية،
- التعويضات والأعباء المرتبطة بالمهام الانتخابية،
- المساهمات المقررة على الأملاك ومداخل البلدية بموجب القوانين،
- نفقات صيانة الأملاك المنقولة والعقارية،
- نفقات صيانة طرق البلدية،
- المساهمات البلدية والأقساط المترتبة عليها،
- الاقتطاع من قسم التسيير لفائدة قسم التجهيز والاستثمار،
- فوائد القروض،
- أعباء التسيير المرتبطة باستغلال تجهيزات جديدة،
- مصاريف تسيير المصالح البلدية،
- الأعباء السابقة.

يحتوي قسم التجهيز والاستثمار في باب النفقات خصوصا على ما يأتي :

- نفقات التجهيز العمومي،
 - نفقات المساهمة في رأس المال بعنوان الاستثمار،
 - تسديد رأسمال القروض،
 - نفقات إعادة تهيئة المنشآت البلدية.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 199 : لا تعد إجبارية بالنسبة للبلدية إلا النفقات الملقاة على عاتقها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما والنفقات المتعلقة بتسديد الديون الواجبة الأداء في إطار القرض.

مع مراعاة احترام الأحكام المتعلقة بالمالية البلدية، تسهر الدولة على تخصيص الموارد التكميلية لتغطية النفقات الملقاة على عاتق البلدية بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 200 : يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يقيد في الميزانية اعتمادات لتغطية النفقات الطارئة.

يقرر المجلس الشعبي البلدي استعمال هذه الاعتمادات عن طريق التحويل إلى مواد لم تزود بصفة كافية وفي حالة الاستعجال، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بذلك ويخطر المجلس الشعبي البلدي خلال الدورة الجديدة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 201 : تتقادم الديون التي لم يؤمر بصرفها وتصفيها ودفعها في أجل أربع (4) سنوات من افتتاح السنة المالية المتعلقة بها، وتعود بصفة نهائية لصالح البلديات باستثناء الحالات التي يكون فيها التأخير بفعل الإدارة أو بسبب وجود طعن أمام جهة قضائية.

الفصل الثاني

المحاسبة البلدية

المادة 202 : تقدم حسابات السنة المالية السابقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي قبل التداول على الميزانية الإضافية للسنة الجارية.

المادة 203 : يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي الحوالات ويصدر سندات التحصيل. في حالة رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بإعداد حوالة قصد تغطية نفقة إجبارية أو إصدار سند تحصيل، يتخذ الوالي قراراً يحل محل حوالة أو سند تحصيل رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقاً للتشريع الساري المفعول.

المادة 204 : تعتبر منجزة عند نهاية السنة المالية :

- كل النفقات المأمور بدفعها والمعترف بصحتها،
- كل الإيرادات التي كانت موضوع إصدار سندات تحصيل.

تتولى الخزينة العمومية من أجل تغطية حاجيات خزينة البلديات، تحصيل الإيرادات وتقدم تسبيقات على الإيرادات الجبائية وفقاً للأحكام المحددة في قانون المالية وطبقاً للإجراءات المحددة بموجب التنظيم.

المادة 205 : يمارس مهام أمين خزينة البلدية محاسب عمومي معين طبقاً للتنظيم.

المادة 206 : يتولى أمين خزينة البلدية تحصيل الإيرادات وتصفية نفقات البلدية، وهو مكلف وحده وتحت مسؤوليته بمتابعة تحصيل مداخيل البلدية وكل المبالغ العائدة لها وصرف النفقات المأمور بدفعها.

المادة 207 : يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي ما عدا الحالات المستثناة بموجب القوانين والتنظيمات، بإعداد جميع جداول الرسوم والتوزيعات الفرعية وكشوف الخدمات الموجهة لأمين خزينة البلدية قصد تحصيلها، وتكون هذه الكشف نافذة.

المادة 208 : يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، عند الحاجة، إنشاء وكالات إيرادات أو وكالات تسبيق على النفقات بمداولة. وينفذ هذه الوكالات وكيل مالي وفقاً للتشريع الساري المفعول.

المادة 209 : تبقى حسابات البلدية مودعة في مقر البلدية.

الفصل الثالث

مراقبة الحسابات وتطهيرها

المادة 210 : تتم مراقبة وتدقيق الحسابات الإدارية للبلدية وتطهير حسابات التسيير الخاصة بها من طرف مجلس المحاسبة طبقاً للتشريع الساري المفعول.

القسم الخامس
التضامن ما بين البلديات والمابين البلديات

الباب الأول
التضامن المالي ما بين البلديات

المادة 211 : تتوفر البلديات قصد تجسيد التضامن المالي ما بين البلديات وضمان المداخل الجبائية، على صندوقين:

- الصندوق البلدي للتضامن،
 - صندوق الجماعات المحلية للضمان.
- تحدد كفاءات تنظيم هذه الصناديق وتسييرها عن طريق التنظيم.

المادة 212 : يدفع الصندوق البلدي للتضامن المذكور في المادة 211 أعلاه للبلديات ما يأتي :

- مخصص مالي سنوي بالمعادلة، موجه لقسم التسيير في ميزانية البلدية لتغطية النفقات الإجبارية كأولوية،
 - إعانات التجهيز الموجهة لقسم التجهيز والاستثمار لميزانية البلدية،
 - إعانات توازن للبلديات التي تواجه وضعية مالية صعبة،
 - إعانات استثنائية للبلديات التي تواجه وضعية غير متوقعة.
- تقيد إعانات التجهيز للصندوق البلدي للتضامن بتخصيص خاص.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 213 : يخصص صندوق الجماعات المحلية للضمان المنصوص عليه في المادة 211 أعلاه لتعويض ناقص قيمة الإيرادات الجبائية بالنسبة للمبلغ المتوقع تحصيله من هذه الإيرادات.

المادة 214 : يمول صندوق الجماعات المحلية للضمان المنصوص عليه في المادة 211 أعلاه بالمساهمات الإجبارية للجماعات المحلية التي تحدد نسبتها عن طريق التنظيم.

يدفع الرصيد الدائن لصندوق الجماعات المحلية للضمان المستخلص من كل سنة مالية إلى الصندوق البلدي للتضامن.

الباب الثاني
التعاون المشترك بين البلديات

المادة 215 : يمكن بلديتين (2) متجاورتين أو أكثر أن تشترك قصد التهيئة أو التنمية المشتركة لأقاليمها و/أو تسيير أو ضمان مرافق عمومية جوارية طبقاً للقوانين والتنظيمات.

يسمح التعاون المشترك بين البلديات للبلديات بتعاقد وسائلها وإنشاء مصالح ومؤسسات عمومية مشتركة.

المادة 216 : تنجز الأعمال المسجلة في إطار التعاون المشترك بين البلديات بموجب اتفاقية أو عقود يصادق عليها عن طريق المداولات.

تحدد كفاءات تطبيق المادتين 215 و216 عن طريق التنظيم.

المادة 217 : يقوم التعاون المشترك بين البلديات بترقية فضاء للشراكة والتضامن بين بلديتين متجاورتين أو أكثر تابعة لنفس الولاية أو لعدة ولايات.

أحكام انتقالية وختامية

المادة 218 : يتم وضع قانون أساسي يحدد القواعد التي تنظم الجزائر العاصمة بموجب ترتيب تشريعي خاص.
تبقى أحكام المواد 177 و178 و179 و180 و181 من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية التي تحكم الجزائر العاصمة، سارية المفعول بصفة انتقالية إلى غاية إصدار القانون الأساسي الخاص المنصوص عليه في هذه المادة.

المادة 219 : مع مراعاة أحكام المادة 218 أعلاه، تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون، لا سيما القانون رقم 90-08 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.

المادة 220 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

عبد العزيز بوتفليقة

فهرس قانون الولاية

الصفحة	المواد	العنوان
6-5	11-1	الباب الأول: تنظيم الولاية
6-5	8-1	الفصل الأول: أحكام عامة
6	11-9	الفصل الثاني: الاسم والإقليم والمقر الرئيسي
17-6	101-12	الباب الثاني: المجلس الشعبي الولائي
11-6	50-12	الفصل الأول: سير المجلس الشعبي الولائي
8-6	32-12	الفرع الأول: أحكام عامة
9-8	37-33	الفرع الثاني: اللجان
11-9	50-38	الفرع الثالث: القانون الأساسي للمنتخب وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي وتجديده
10-9	46-38	الفقرة الأولى: القانون الأساسي للمنتخب
11-10	50-47	الفقرة 2 : حل المجلس الشعبي الولائي وتجديده
12-11	57-51	الفصل الثاني: نظام المداولات
14-12	72-58	الفصل الثالث: رئيس المجلس الشعبي الولائي
17-14	101-73	الفصل الرابع: صلاحيات المجلس الشعبي الولائي
15-14	79-73	الفرع الأول: أحكام عامة
15	83-80	الفرع 2: التنمية الاقتصادية
16	87-84	الفرع 3: الفلاحة والري
16	91-88	الفرع 4: الهياكل القاعدية الاقتصادية
16	92	الفرع 5: تجهيزات التربية والتكوين المهني
16	99-93	الفرع 6: النشاط الاجتماعي والثقافي
17	101-100	الفرع 7: السكن
18	126-102	الباب الثالث: الوالي
18	109-102	الفصل الأول: سلطات الوالي بصفته ممثلا للولاية
19-18	123-110	الفصل الثاني: سلطات الوالي بصفته ممثلا للدولة
20	126-124	الفصل الثالث: قرارات الوالي
23-20	150-127	الباب الرابع: تنظيم إدارة الولاية
20	131-127	الفصل الأول: إدارة الولاية
20	131-127	الفرع الأول: أحكام عامة
21	137-132	الفصل الثاني: أملاك الولاية
21	132	الفرع الأول: الأملاك العقارية التابعة للولاية
21	134-133	الفرع الثاني: الهبات والوصايا
21	137-135	الفرع الثالث: المزايدات والمناقصات والصفقات

الصفحة	المواد	العنوان
22-21	140-138	الفصل الثالث: مسؤولية الولاية
23-22	150-141	الفصل الرابع: المصالح العمومية الولائية
22	141	الفرع الأول: أحكام عامة
23-22	150-142	الفرع الثاني: كفايات تسيير المصالح العمومية الولائية
22	145-142	الفقرة الأولى: الاستغلال المباشر
23-22	148-146	الفقرة 2: المؤسسة العمومية الولائية
23	149	الفقرة 3: الامتياز
23	150	الفقرة 4: الأملاك والتجهيزات المشتركة ما بين الولايات
26-23	175-151	الباب الخامس: مالية الولاية
24-23	156-151	الفصل الأول: أحكام عامة
24	159-157	الفصل الثاني: ميزانية الولاية
26-24	174-160	الفصل الثالث: التصويت على الميزانية وضبطها
26	175	الفصل الرابع: مراقبة الحسابات وتطهيرها
26	179-176	الباب السادس: التضامن
26	179-176	الفصل الأول: التضامن المالي
27	180	الباب السابع: أحكام ختامية

**قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012،
يتعلق بالولاية.**

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيّما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-04 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالأحزاب السياسية،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالإعلام،
- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إنشاء مسح الأراضي العام وتأسيس الدفتر العقاري،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت سنة 1983 والمتعلق بجيزة الملكية العقارية الفلاحية،
- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يوليو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة العمومية وترقيتها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 87-17 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتعلق بحماية الصحة النباتية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-02 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالتخطيط، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 88-08 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بنشاطات الطب البيطري وحماية الصحة الحيوانية،
- وبمقتضى القانون رقم 88-09 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالأرشفة الوطني،
- وبمقتضى القانون رقم 89-28 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 31 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالاجتماعات والمظاهرات العمومية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 90-25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90-36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991،
- وبمقتضى القانون رقم 91-10 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 91-32 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 والمتعلق باعتماد تاريخ 18 فبراير يوما وطنيا لشهيد ثورة التحرير الوطني،
- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،
- وبمقتضى القانون رقم 98-04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،
- وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،
- وبمقتضى الأمر رقم 2000-01 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000 والمتعلق

بإدارة ولاية الجزائر والبلديات التابعة لها،

- وبمقتضى القانون رقم 01-10 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المناجم، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليو سنة 2001 والمتعلق بالصيد البحري وتربية المائيات،
- وبمقتضى الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه،
- وبمقتضى القانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- وبمقتضى القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير النفايات الصلبة ومراقبتها وإزالتها،
- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،
- وبمقتضى القانون رقم 01-21 المؤرخ في 7 شوال عام 1422 الموافق 22 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن قانون المالية لسنة 2002،
- وبمقتضى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 25 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات،
- وبمقتضى القانون رقم 02-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 25 فبراير سنة 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتنميته،
- وبمقتضى القانون رقم 02-08 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها،
- وبمقتضى القانون رقم 02-09 المؤرخ في 25 صفر عام 1423 الموافق 8 مايو سنة 2002 والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم،
- وبمقتضى القانون رقم 03-02 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 الذي يحدد القواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ،
- وبمقتضى القانون رقم 03-03 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003 والمتعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية،
- وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،
- وبمقتضى الأمر رقم 03-12 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وبتعويض الضحايا،
- وبمقتضى القانون رقم 04-02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية،
- وبمقتضى القانون رقم 04-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة،
- وبمقتضى القانون رقم 04-07 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالصيد،
- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية،
- وبمقتضى القانون رقم 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالمحروقات، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 05-12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 05-06 المؤرخ في 18 رجب عام 1426 الموافق 23 غشت سنة 2005 والمتعلق بمكافحة التهريب،
- وبمقتضى القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 06-02 مكرر المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يحدد شروط وقواعد ممارسة الشعائر الدينية لغير المسلمين،
- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة،
- وبمقتضى القانون رقم 06-21 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1427 الموافق 11 ديسمبر سنة 2006 والمتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل،
- وبمقتضى القانون رقم 07-02 المؤرخ في 9 صفر عام 1428 الموافق 27 فبراير سنة 2007 والمتضمن تأسيس إجراء لمعaine حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق تحقيق عقاري،
- وبمقتضى الأمر رقم 07-01 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف،
- وبمقتضى القانون رقم 07-06 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007 والمتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها،
- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل،
- وبمقتضى الأمر رقم 08-04 المؤرخ في أول رمضان عام 1429 الموافق أول سبتمبر سنة 2008 الذي يحدد شروط وكيفية منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية،
- وبمقتضى القانون رقم 08-07 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين،
- وبمقتضى القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،
- وبمقتضى القانون رقم 08-11 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008 والمتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها،
- وبمقتضى القانون رقم 08-15 المؤرخ في 17 رجب عام 1429 الموافق 20 يوليو سنة 2008 الذي يحدد قواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها،
- وبمقتضى القانون رقم 08-16 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي،
- وبمقتضى القانون رقم 09-03 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش،
- وبمقتضى القانون رقم 10-01 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 يونيو سنة 2010 والمتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد،
- وبمقتضى القانون رقم 10-02 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 يونيو سنة 2010 والمتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم،
- وبمقتضى القانون رقم 10-03 المؤرخ في 5 رمضان عام 1431 الموافق 15 غشت سنة 2010 الذي يحدد شروط وكيفية استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة للدولة،
- وبمقتضى القانون رقم 11-04 المؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1432 الموافق 17 فبراير سنة 2011 الذي يحدد

القواعد التي تنظم نشاط الترقية العقارية،

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،
 - وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات،
 - وبعد رأي مجلس الدولة،
 - وبعد مصادقة البرلمان،
- يصدر القانون الآتي نصه :**

الباب الأول **تنظيم الولاية**

الفصل الأول **أحكام عامة**

المادة الأولى : الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة.

وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون .

شعارها هو بالشعب وللشعب.

وتحدث بموجب القانون.

المادة 2 : للولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي،

- الوالي.

المادة 3 : تتوفر الولاية بصفته الجماعة الإقليمية اللامركزية، على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- التنمية المحلية ومساعدة البلديات،

- تغطية أعباء تسييرها،

- المحافظة على أملاكها وترقيتها.

المادة 4 : تكلف الولاية بصفته الدائرة الإدارية، بالأعمال غير المركزية للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية والإقليمية.

المادة 5 : تخصص الدولة للولاية بصفته الجماعة الإقليمية، الموارد المخصصة لتغطية الأعباء والصلاحيات المخولة لها بموجب القانون.

وفي إطار القانون :

- يرافق كل مهمة تحول من الدولة إلى الولاية توفير الموارد المالية الضرورية للتكفل بها بصفة دائمة،

- يجب أن يعوض كل تخفيض في الموارد الجبائية للولاية ناجم عن إجراء تتخذه الدولة ويتضمن إعفاء جبائيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إلغائها بمورد يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل.

المادة 6 : تتوفر الولاية على أملاك تتولى صيانتها والحفاظ عليها وتثمينها.

المادة 7 : يمكن الولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن وتضمن له الاستمرارية والتساوي في الانتفاع.

المادة 8 : تستطيع الولاية في حدود صلاحياتها إقامة علاقات مع جماعات إقليمية أجنبية قصد إرساء علاقات تبادل وتعاون طبقا لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بهما في ظل احترام القيم والثوابت الوطنية. وتتطلب إقامة هذه العلاقات وجود مصلحة عمومية وطنية ومحلية مؤكدة ويجب ألا تكون بأي حال من الأحوال مصدر إفقار للولاية.

تندرج علاقات تعاون الولاية مع الجماعات الإقليمية الأجنبية ضمن الاحترام الصارم لمصالح الجزائر والتزاماتها الدولية.

ويصادق على الاتفاقيات المتعلقة بذلك بموجب مداولة يوافق عليها الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

الاسم والإقليم والمقر الرئيسي

المادة 9 : للولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي.

يحدد الاسم والمقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي.

ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها.

يتطابق إقليم الولاية مع أقاليم البلديات التي تتكون منها.

المادة 10 : يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى القانون.

المادة 11 : في حالة تعديل الحدود الإقليمية، فإن حقوق والتزامات الولايات المعنية تعدل تبعا لذلك.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثاني

المجلس الشعبي الولائي

الفصل الأول

سير المجلس الشعبي الولائي

الفرع الأول

أحكام عامة

المادة 12 : للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي. وهو هيئة المداولة في الولاية.

المادة 13 : يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي ويصادق عليه.

يحدد النظام الداخلي النموذجي للمجلس عن طريق التنظيم.

المادة 14 : يعقد المجلس الشعبي الولائي، أربع (4) دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما على الأكثر.

تتعدّد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر ولا يمكن جمعها.

المادة 15 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي.

تختتم الدورة غير العادية باستئناف جدول أعمالها.

يجتمع المجلس الشعبي الولائي بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

المادة 16 : ترسل الاستدعاءات إلى دورات المجلس الشعبي الولائي مرفقة بمشروع جدول الأعمال من رئيسه أو ممثله الذي يعين من ضمن نواب الرئيس.

وتدون في سجل مداوالت المجلس الشعبي الولائي.

ويحدد جدول أعمال الدورة وتاريخ انعقادها بمشاركة الوالي بعد مشاوره أعضاء المكتب.

المادة 17 : يرسل الرئيس الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي الولائي إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي كتابيا وعن طريق البريد الإلكتروني وتكون مرفقة بجدول الأعمال وتسلم لهم في مقر سكناهم مقابل وصل استلام قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من الاجتماع.

ويمكن تقليص هذه الآجال في حالة الاستعجال، على ألا يقل عن يوم واحد كامل.

وفي هذه الحالة، يتخذ رئيس المجلس الشعبي الولائي كل التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

المادة 18 : يلصق جدول أعمال الدورة فور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عند مدخل قاعة المداوالت وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور، ولا سيما الإلكترونية منها، وفي مقر الولاية والبلديات التابعة لها.

المادة 19 : لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي الولائي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين.

وإذا لم يجتمع المجلس الشعبي الولائي بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، فإن المداوالت المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (5) أيام كاملة على الأقل، تكون صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

المادة 20 : يمكن عضو المجلس الشعبي الولائي الذي حصل له مانع لحضور الجلسة أو الدورة أن يوكل كتابيا أحد الأعضاء من اختياره، ليصوت نيابة عنه.

لا يجوز لنفس العضو أن يكون حاملا لأكثر من وكالة واحدة.

المادة 21 : يتم إعداد الوكالة بطلب من الموكل أمام أي سلطة مؤهلة لهذا الغرض. وتحدد الوكالة صراحة الجلسة أو الدورة التي حررت من أجلها هذه الوكالة.

تقدم الوكالة إلى مكتب الدورة. ولا تصح إلا لجلسة أو لدورة واحدة.

المادة 22 : تجرى مداوالت وأشغال المجلس الشعبي الولائي بما فيها مداوالت وأشغال اللجان في المقرات المخصصة للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 23 : في حالة القوة القاهرة المؤكدة التي تحول دون الدخول إلى المجلس الشعبي الولائي، يمكن عقد مداوالت وأشغال المجلس الشعبي الولائي في مكان آخر من إقليم الولاية بعد التشاور مع الوالي.

المادة 24 : يحضر الوالي دورات المجلس الشعبي الولائي. وفي حالة حصول مانع ينوب عنه ممثله.

يتدخل الوالي أو ممثله أثناء الأشغال بناء على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس.

المادة 25 : تجرى مداولات وأشغال المجلس الشعبي الولائي بلغة وطنية وتحرر، تحت طائلة البطلان، باللغة العربية.

المادة 26 : تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية.
ويمكن أن يقرر المجلس الشعبي الولائي التداول في جلسة مغلقة في الحالتين الآتيتين :
- الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية،
- دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين.

المادة 27 : يتولى رئيس الجلسة ضبط المناقشات ويمكنه طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات، بعد إنذاره.

المادة 28 : للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم :
- رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيسا،
- نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي، أعضاء،
- رؤساء اللجان الدائمة، أعضاء.
تحدد مهام هذا المكتب وكيفية سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 29 : ينتخب المجلس الشعبي الولائي خلال كل دورة بناء على اقتراح من رئيسه مكتبا يتكون من عضوين (2) إلى أربعة (4) أعضاء لتسييره. وتتولى أمانة تتكون من موظفين ملحقين بديوان رئيس المجلس الشعبي الولائي مساعدة مكتب دورة المجلس الشعبي الولائي .

المادة 30 : يتولى أمانة الجلسة موظف يختاره رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقين بديوانه.

المادة 31 : مع مراعاة أحكام المادة 32 أدناه، يلصق مستخلص مداولة المجلس الشعبي الولائي، المصادق عليه بصفة نهائية بسعي من الوالي خلال الثمانية (8) أيام التي تلي دخولها حيز التنفيذ، في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولاية والبلديات وبكل وسيلة إعلام أخرى.

المادة 32 : مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية الملزمة باحترام الحياة الخاصة للمواطن وبسرية الإعلام والنظام العام، يحق لكل شخص له مصلحة أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي وأن يحصل على نسخة كاملة أو جزئية منها على نفقته .
تحدد كيفية تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني **اللجان**

المادة 33 : يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي :

- التربية والتعليم العالي والتكوين المهني،
- الاقتصاد والمالية،
- الصحة والنظافة وحماية البيئة،
- الاتصال وتكنولوجيات الإعلام،
- تهيئة الإقليم والنقل،
- التعمير والسكن،
- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة،

- الشؤون الاجتماعية والثقافة والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب،
 - التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل.
- ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.

المادة 34 : تشكل اللجان الدائمة أو الخاصة عن طريق مداولة يصادق عليها بالأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي بناء على اقتراح من رئيسه أو الأغلبية المطلقة لأعضائه. ويجب أن يضمن تشكيل هذه اللجان تمثيلا نسبيا يعكس التركيبة السياسية للمجلس الشعبي الولائي.

تعد كل لجنة نظامها الداخلي وتصادق عليه.

يحدد النظام الداخلي النموذجي للجان عن طريق التنظيم.

يرأس كل لجنة عضو من المجلس الشعبي الولائي منتخب من طرفها.

تعتبر اللجنة الخاصة محلة عند انتهاء أشغالها.

المادة 35 : تنشأ لجنة تحقيق بطلب من رئيس المجلس الشعبي الولائي أو من ثلث (3/1) أعضائه الممارسين. وتنتخب عن طريق الأغلبية المطلقة لأعضائه الحاضرين.

يحدد الموضوع والآجال الممنوحة للجنة التحقيق قصد إتمام مهمتها في المداولة التي أنشأتها.

يخطر رئيس المجلس الشعبي الولائي بذلك الوالي والوزير المكلف بالداخلية.

تقدم السلطات المحلية المساعدة للجنة التحقيق لتمكينها من إتمام مهمتها.

وتقدم نتائج التحقيق للمجلس الشعبي الولائي وتتبع بمناقشة.

المادة 36 : يمكن لجان المجلس الشعبي الولائي دعوة كل شخص من شأنه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة بحكم مؤهلاته أو خبرته.

المادة 37 : يمكن أي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديرية غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية.

يجب على مديري ومسؤولي هذه المديرية والمصالح الإجابة كتابة عن أي سؤال يتعلق بنشاطهم على مستوى تراب الولاية في أجل لا يمكن أن يتجاوز الخمسة عشر (15) يوما من تاريخ تبليغه نص السؤال المبين على الإشعار بالاستلام.

الفرع الثالث

القانون الأساسي للمنتخب وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي وتجديده

الفقرة الأولى

القانون الأساسي للمنتخب

المادة 38 : مع مراعاة أحكام المادة 39 أدناه تكون العهدة الانتخابية مجانية.

إلا أن المنتخبين يستفيدون من تعويضات بمناسبة انعقاد دورات المجلس الشعبي الولائي أو مختلف اللجان التي يكونون أعضاء فيها.

تحدد كيفية تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 39 : يجب على الهيئات المستخدمة منح مستخدميها، الأعضاء في مجلس شعبي ولائي، الوقت الضروري لممارسة عهدهم الانتخابية.

يعتبر الاستدعاء لأشغال المجلس الشعبي الولائي مبررا للغيب. ومع مراعاة أحكام المادة 38 من هذا القانون، تدفع الدولة أجر المنتخب غير الدائم مقابل الوقت المخصص لأداء العهدة.

لا يمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا لفسخ عقد العمل من طرف الهيئة المستخدمة.

يستفيد المنتخب من الحقوق المرتبطة بمساره المهني خلال كل الفترة المخصصة لعهدته الانتخابية.

تحدد كيفية تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 40 : تزول صفة المنتخب بالمجلس الشعبي الولائي في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني.

ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويخطر الوالي بذلك.
يثبت فقدان صفة المنتخب بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.
يمكن أن يكون قرار الوزير المكلف بالداخلية المثبت لفقدان صفة المنتخب محل طعن أمام مجلس الدولة.

المادة 41 : في حالة الوفاة أو الاستقالة النهائية أو الإقصاء أو حصول المانع القانوني لمنتخب بالمجلس الشعبي الولائي يتم استخلافه قانونا في أجل لا يتجاوز الشهر بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة.

المادة 42 : ترسل استقالة عضو من المجلس الشعبي الولائي إلى رئيسه بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام.
ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة.
ويبلغ الوالي بذلك فوراً.

المادة 43 : يعلن في حالة تخلي عن العهدة، كل منتخب تغيب بدون عذر مقبول في أكثر من ثلاث (3) دورات عادية خلال نفس السنة. ويثبت التخلي عن العهدة من طرف المجلس الشعبي الولائي.

المادة 44 : يقصى بقوة القانون، كل منتخب بالمجلس الشعبي الولائي يثبت أنه يوجد تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو في حالة تناف منصوص عليها قانوناً.
ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة .
ويثبت الوزير المكلف بالداخلية هذا الإقصاء بموجب قرار.
يمكن أن يكون قرار الوزير المكلف بالداخلية المتضمن إقصاء أحد الأعضاء بسبب عدم القابلية للانتخاب أو التنافي، محل طعن أمام مجلس الدولة.

المادة 45 : يمكن أن يوقف بموجب مداولة للمجلس الشعبي الولائي، كل منتخب يكون محل متابعة قضائية بسبب جناية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف ولا تمكنه من متابعة عهده الانتخابية بصفة صحيحة.
يعلن التوقيف بموجب قرار معلل من الوزير المكلف بالداخلية إلى غاية صدور الحكم النهائي من الجهة القضائية المختصة.
وفي حالة صدور حكم قضائي نهائي بالبراءة، يستأنف المنتخب تلقائياً وفوريا ممارسة مهامه الانتخابية.

المادة 46 : يقصى بقوة القانون من المجلس الشعبي الولائي كل منتخب كان محل إدانة جزائية نهائية لها علاقة بعهدته تضعه تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب.
ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة .
ويثبت هذا الإقصاء بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفقرة 2

حل المجلس الشعبي الولائي وتجديده

المادة 47 : يتم حل المجلس الشعبي الولائي وتجديده بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية.

المادة 48 : يتم حل المجلس الشعبي الولائي وتجديده الكلي :

- في حالة خرق أحكام دستورية،
- في حالة إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس،
- في حالة استقالة جماعية لأعضاء المجلس الشعبي الولائي،

- عندما يكون الإبقاء على المجلس مصدرا لاختلالات خطيرة تم إثباتها أو من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمانيتهم،
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الأغلبية المطلقة وذلك رغم تطبيق أحكام المادة 41 أعلاه،
- في حالة اندماج بلديات أو ضمها أو تجزئتها،
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب.

المادة 49 : في حالة حل المجلس الشعبي الولائي، يعين الوزير المكلف بالداخلية، بناء على اقتراح من الوالي، خلال العشرة (10) أيام التي تلي حل المجلس، مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخولة إياها بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها، إلى حين تنصيب المجلس الجديد.

تنتهي مهمة المندوبية الولائية بقوة القانون فور تنصيب المجلس الشعبي الولائي الجديد.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 50 : تجرى انتخابات تجديد المجلس الشعبي الولائي المحل في أجل أقصاه ثلاثة (3) أشهر ابتداء من تاريخ الحل، إلا في حالة المساس الخطير بالنظام العام.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال إجراؤها خلال السنة الأخيرة من العهدة الجارية.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني نظام المداولات

المادة 51 : يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصاته.

باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون، تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي الحاضرين أو الممثلين عند التصويت.

وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 52 : تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليميا.

وتوقع هذه المداولات وجوبا أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين أو الممثلين عند التصويت. ويرسل مستخلص من المداولة في أجل ثمانية (8) أيام من رئيس المجلس الشعبي الولائي إلى الوالي مقابل وصل استلام.

يعتبر تاريخ إيداع مستخلص المداولة التاريخ المسجل على وصل الاستلام.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 53 : تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي الولائي :

- المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات،
- التي تمس برموز الدولة وشعاراتها،
- غير المحررة باللغة العربية،
- التي تتناول موضوعا لا يدخل ضمن اختصاصاته،
- المتخذة خارج الاجتماعات القانونية للمجلس،
- المتخذة خارج مقر المجلس الشعبي الولائي مع مراعاة أحكام المادة 23 أعلاه .

إذا تبين للوالي أن مداولة ما اتخذت خرقا لهذه المادة، فإنه يرفع دعوى أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا لإقرار بطلانها.

المادة 54 : مع مراعاة أحكام المواد 55 و56 و57 من هذا القانون، تصبح مداولات المجلس الشعبي الولائي نافذة بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوما من إيداعها بالولاية.

إذا تبين للوالي أن مداولة ما غير مطابقة للقوانين والتنظيمات طبقاً للمادة 53 أعلاه، فإنه يرفع دعوى أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليمياً في أجل الواحد والعشرين (21) يوماً التي تلي اتخاذ المداولة لإقرار بطلانها.

المادة 55 : لا تنفذ إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليها، في أجل أقصاه شهران (2)، مداولات المجلس الشعبي الولائي المتضمنة ما يأتي :

- الميزانيات والحسابات،
- التنازل عن العقار واقتناؤه أو تبادله،
- اتفاقيات التوأمة،
- الهبات والوصايا الأجنبية.

المادة 56 : لا يمكن رئيس المجلس الشعبي الولائي أو أي عضو في المجلس يكون في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح الولاية، بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة أو كوكلاء، حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع. وفي حالة المخالفة تكون هذه المداولة باطلة.

يلزم كل عضو مجلس شعبي ولائي، يكون في وضعية تعارض مصالح، بالتصريح بذلك لرئيس المجلس الشعبي الولائي.

وفي حالة ما يكون رئيس المجلس الشعبي الولائي في وضعية تعارض مصالح متعلقة به، يجب عليه التصريح بذلك للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 57 : يمكن أن يثير الوالي بطلان المداولة المنصوص عليها في المادة 56 أعلاه، خلال الخمسة عشر (15) يوماً التي تلي اختتام دورة المجلس الشعبي الولائي التي اتخذت خلالها المداولة .

ويمكن المطالبة بها من قبل كل منتخب أو مكلف بالضريبة في الولاية، له مصلحة في ذلك، خلال أجل خمسة عشر (15) يوماً بعد إلصاق المداولة.

ويرسل هذا الطلب برسالة موصى عليها إلى الوالي مقابل وصل استلام.

يرفع الوالي دعوى أمام المحكمة الإدارية قصد الإقرار ببطلان المداولات التي اتخذت خرقاً لأحكام المادة 56 أعلاه.

الفصل الثالث

رئيس المجلس الشعبي الولائي

المادة 58 : يجتمع المجلس الشعبي الولائي تحت رئاسة المنتخب الأكبر سناً ، قصد انتخاب وتنصيب رئيسه خلال الثمانية (8) أيام التي تلي إعلان نتائج الانتخابات.

يتم وضع مكتب مؤقت للإشراف على الانتخابات يتشكل من المنتخب الأكبر سناً، ويساعده المنتخبان الأصغر سناً ويكونون غير مترشحين.

يستقبل المكتب المؤقت المذكور أعلاه الترشيحات لانتخاب الرئيس ويقوم بإعداد قائمة المترشحين.

يحل هذا المكتب بقوة القانون فور إعلان النتائج.

يحدد المحضر النموذجي المتعلق بتنصيب الرئيس عن طريق التنظيم.

المادة 59 : ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسه من بين أعضائه، للعهدة الانتخابية.

يقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي من القائمة الحائزة الأغلبية المطلقة للمقاعد.

في حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن القائمتين الحائزتين خمسة وثلاثين بالمائة (35 %) على الأقل من المقاعد تقديم مرشح.

وفي حالة عدم حصول أي قائمة على خمسة وثلاثين بالمائة (35 %) على الأقل من المقاعد، يمكن جميع القوائم تقديم مرشح عنها.

يكون الانتخاب سرياً. ويعلن رئيساً للمجلس الشعبي الولائي المترشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات.

وإذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات، يجرى دور ثان بين المترشحين الحائزين المرتبتين الأولى والثانية، ويعلن فائز المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات.
في حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن فائز المترشح الأكبر سناً.

المادة 60 : يعد المكتب المؤقت المذكور في المادة 58 أعلاه محضر النتائج النهائية لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي ويرسل إلى والي.
ويلصق بمقر الولاية والبلديات والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية.

المادة 61 : ينصب رئيس المجلس الشعبي الولائي المنتخب في مهامه بمقر الولاية بحضور والي وأعضاء المجلس الشعبي الولائي وأعضاء البرلمان ورؤساء المجالس الشعبية البلدية خلال جلسة علنية.

المادة 62 : يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تنصيبه، نوابه من بين أعضاء المجلس ويعرضهم للمصادقة بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي الولائي، ولا يمكن أن يتجاوز عددهم :
- اثنين (2) بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 35 إلى 39 منتخبا،
- ثلاثة (3) بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 43 إلى 47 منتخبا،
- ستة (6) بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 51 إلى 55 منتخبا.

المادة 63 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي بصفة دائمة لممارسة عهده وهو ملزم بالإقامة على إقليم الولاية.
في حالة مانع مؤقت، يعين رئيس المجلس الشعبي الولائي أحد نواب الرئيس لاستخلافه في مهامه.
إذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له، يقوم المجلس الشعبي الولائي بتعيين أحد نواب الرئيس، وإن تعذر ذلك أحد أعضاء المجلس.

المادة 64 : إذا تغيب رئيس المجلس الشعبي الولائي عن دورتين عاديتين في السنة دون عذر مقبول، فإنه يعلن في حالة تخل عن العهدة من طرف المجلس.

المادة 65 : يعلن رئيس المجلس الشعبي الولائي استقالته أمام المجلس المجتمع طبقاً لأحكام هذا القانون ويبلغ والي بذلك. تكون الاستقالة سارية المفعول ابتداء من تاريخ تقديمها أمام المجلس.

المادة 66 : يستخلف رئيس المجلس الشعبي الولائي المتوفى أو المستقيل أو المعفى أو الذي يكون محل مانع قانوني أو المنتهية مهامه بسبب التخلي عن العهدة الانتخابية، في أجل ثلاثين (30) يوماً حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 59 أعلاه.

المادة 67 : يجب على والي أن يضع تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي الولائي الوثائق والمعلومات والإمكانات والوسائل الضرورية لتأدية مهام المجلس.

المادة 68 : لرئيس المجلس الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم.
يتكون هذا الديوان من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين موظفي القطاعات التابعة للولاية.

المادة 69 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي ونواب الرئيس ورؤساء اللجان الدائمة بصفة تامة لعهدتهم الانتخابية.
يتم انتداب المنتخبين المذكورين أعلاه، بصفة دائمة من أجل أداء مهامهم.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 70 : يتقاضى رئيس المجلس الشعبي الولائي ونوابه ورؤساء اللجان الدائمة وكذا أعضاء المندوبيات الولائية

المنصوص عليهم في المواد 34 و 49 و 59 و 62 بمناسبة ممارسة عهدهم، علاوات وتعويضات ملائمة تتكفل بها ميزانية الولاية.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 71 : يبلغ رئيس المجلس الشعبي الولائي المجلس بالمسائل التابعة لاختصاصاته ويعلمه بالوضعية العامة للولاية ولا سيما منها النشاطات المسجلة بالولاية في الفترة ما بين الدورات.

المادة 72: يمثل رئيس المجلس الشعبي الولائي المجلس الشعبي الولائي في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية.

الفصل الرابع صلاحيات المجلس الشعبي الولائي

الفرع الأول أحكام عامة

المادة 73 : تمارس الولاية باعتبارها جماعة إقليمية لا مركزية صلاحياتها طبقاً للمبادئ المحددة في المواد الأولى و 3 و 4 من هذا القانون .

يمكن المجلس الشعبي الولائي، بالإضافة إلى التكفل بالمهام المنوطة به، التدخل في المجالات التابعة لاختصاصات الدولة بالمساهمة في تنفيذ النشاطات المقررة في إطار السياسات العمومية الاقتصادية والاجتماعية. تحدد هذه المساهمة بموجب القوانين والتنظيمات التي تضبط بصفة خاصة كفاءات التكفل المالي. يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يقترح سنوياً قائمة مشاريع قصد تسجيلها في البرامج القطاعية العمومية.

المادة 74 : يقدم المجلس الشعبي الولائي المساعدة للبلديات في إطار التكامل وانسجام الأعمال التي ينبغي القيام بها. ويمكنه المبادرة بكل الأعمال التي تهدف إلى إنجاز التجهيزات التي بحكم حجمها وأهميتها أو استعمالها، تتجاوز قدرات البلديات.

المادة 75 : يبادر المجلس الشعبي الولائي حسب قدرات وطابع وخصوصيات كل ولاية، على عاتق الميزانية الخاصة بالولاية، بكل الأعمال التي من طبيعتها المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذا إنجاز المعالم التذكارية بالتعاون مع البلديات. كما يمكنه طبقاً للتشريع المعمول به في مجال ترقية الاستثمار، تشجيع كل مبادرة ترمي إلى تفضيل التنمية المنسجمة والمتوازنة لإقليمها.

المادة 76 : يعالج المجلس الشعبي الولائي الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق المداولة. ويتداول حول المواضيع التابعة لاختصاصاته المخول إياها بموجب القوانين والتنظيمات وكذا كل القضايا التي تهم الولاية التي ترفع إليه بناء على اقتراح ثلث (3/1) أعضائه أو رئيسه أو الوالي.

المادة 77 : يمارس المجلس الشعبي الولائي اختصاصات في إطار الصلاحيات المخولة للولاية بموجب القوانين والتنظيمات ويتداول في مجال :

- الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة،
- السياحة،
- الإعلام والاتصال،
- التربية والتعليم العالي والتكوين،
- الشباب والرياضة والتشغيل،
- السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية،

- الفلاحة والري والغابات،
- التجارة والأسعار والنقل،
- الهياكل القاعدية والاقتصادية،
- التضامن ما بين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة والتي يجب ترفيقها،
- التراث الثقافي المادي وغير المادي والتاريخي،
- حماية البيئة،
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،
- ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

المادة 78 : يساهم المجلس الشعبي الولائي في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية ويراقب تطبيقه طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ويعلمه الوالي بالنشاطات المحلية أو الجهوية أو الوطنية الخاصة بتهيئة الإقليم ويتداول قبل المصادقة على كل أداة مقررّة في هذا المجال لها انعكاسات على مخطط تهيئة الولاية.

المادة 79 : يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، ويمكنه أن يقدم الاقتراحات ويبيدي الملاحظات في كل ما يخص شؤون الولاية إلى الوزير المختص وذلك في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما.

الفرع 2

التنمية الاقتصادية

المادة 80 : يعد المجلس الشعبي الولائي مخططا للتنمية على المدى المتوسط يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبأة من الدولة في إطار مشاريع الدولة والبرامج البلدية للتنمية. ويعتمد هذا المخطط كإطار للترقية والعمل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية .

يناقش المجلس الشعبي الولائي مخطط التنمية الولائي ويبيدي اقتراحات بشأنه.

المادة 81 : ينشأ على مستوى كل ولاية بنك معلومات يجمع كل الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالولاية.

وتعد الولاية جدولا سنويا يبين النتائج المحصل عليها في كل القطاعات ومعدلات نمو كل قطاع.

تحدد كفاءات تنظيم هذا البنك وسيره عن طريق التنظيم.

المادة 82 : في إطار المخطط المذكور في المادة 80 أعلاه، يقوم المجلس الشعبي الولائي بما يأتي :

- يحدد المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها ويساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة التأهيل ويبيدي رأيه في ذلك،
- يسهل استفادة المتعاملين من العقار الاقتصادي،
- يسهل ويشجع تمويل الاستثمارات في الولاية،
- يساهم في إنعاش نشاطات المؤسسات العمومية المتواجدة بالولاية باتخاذ كل التدابير الضرورية.

المادة 83 : يطور المجلس الشعبي الولائي أعمال التعاون والتواصل بين المتعاملين الاقتصاديين ومؤسسات التكوين والبحث العلمي والإدارات المحلية من أجل ترقية الإبداع في القطاعات الاقتصادية. ويعمل على ترقية التشاور مع المتعاملين الاقتصاديين قصد ضمان محيط ملائم للاستثمار.

الفرع 3 الفلاحة والري

المادة 84 : يبادر المجلس الشعبي الولائي ويضع حيز التنفيذ كل عمل في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهئية والتجهيز الريفي.

ويشجع أعمال الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية.
وبهذه الصفة، يبادر بكل الأعمال لمحاربة مخاطر الفيضانات والجفاف.
ويتخذ كل الإجراءات الرامية إلى إنجاز أشغال تهئية وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدود إقليمه.

المادة 85 : يبادر المجلس الشعبي الولائي، بالاتصال مع المصالح المعنية، بكل الأعمال الموجهة إلى تنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة وإصلاحها.

المادة 86 : يساهم المجلس الشعبي الولائي، بالاتصال مع المصالح المعنية، في تطوير كل أعمال الوقاية ومكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية والنباتية.

المادة 87 : يعمل المجلس الشعبي الولائي على تنمية الري المتوسط والصغير.
كما يساعد تقنيا وماليا بلديات الولاية في مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير وإعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية.

الفرع 4 الهيكل القاعدية الاقتصادية

المادة 88 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بالأعمال المرتبطة بأشغال تهئية الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها.

المادة 89 : يقوم المجلس الشعبي الولائي بتصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

المادة 90 : يبادر المجلس الشعبي الولائي، بالاتصال مع المصالح المعنية، بالأعمال المتعلقة بترقية وتنمية هيكل استقبال الاستثمارات.

المادة 91 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عمل يرمي إلى تشجيع التنمية الريفية ولا سيما في مجال الكهرباء وفك العزلة.

الفرع 5 تجهيزات التربية والتكوين المهني

المادة 92 : تتولى الولاية، في إطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة المدرسية والتكوينية، إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتتكفل بصيانتها والمحافظة عليها وكذا تجديد تجهيزاتها المدرسية على حساب الميزانية غير الممركزة للدولة المسجلة في حسابها.

الفرع 6 النشاط الاجتماعي والثقافي

المادة 93 : يشجع المجلس الشعبي الولائي أو يساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين ولا سيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيةها.

المادة 94 : يتولى المجلس الشعبي الولائي، في ظل احترام المعايير الوطنية في مجال الصحة العمومية، إنجاز تجهيزات الصحة التي تتجاوز إمكانيات البلديات. ويسهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية . ويتخذ في هذا الإطار، كل التدابير لتشجيع إنشاء هياكل مكلفة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات المستقبلية للجمهور وفي المواد الاستهلاكية .

المادة 95 : يساهم المجلس الشعبي الولائي، بالاتصال مع البلديات، في تنفيذ كل الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الإسعافات والكوارث والآفات الطبيعية والوقاية من الأوبئة ومكافحتها.

المادة 96 : يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان :

- تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي،

- حماية الأم والطفل،

- مساعدة الطفولة،

- مساعدة المسنين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة،

- مساعدة الأشخاص في وضع صعب والمحتاجين،

- التكفل بالمشردين والمختلين عقليا.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 97 : يساهم المجلس الشعبي الولائي في إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية والخاصة بالشباب وحماية التراث التاريخي والحفاظ عليه، بالتشاور مع البلديات وكل الهيئات الأخرى المكلفة بترقية هذه النشاطات أو الجمعيات التي تنشط في هذا الميدان. ويقدم مساعدته ومساهمته في برامج النشاطات الرياضية والثقافية والخاصة بالشباب.

المادة 98 : يساهم المجلس الشعبي الولائي في حماية التراث الثقافي والفني والتاريخي والحفاظ عليه بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة وبالتنسيق مع البلديات وكل هيئة وجمعية معنية. ويطور كل عمل يرمي إلى ترقية التراث الثقافي والفني والتاريخي بالاتصال مع المؤسسات والجمعيات المعنية ويقترح كل التدابير الضرورية لتثمينه والحفاظ عليه.

المادة 99 : يسهر المجلس الشعبي الولائي على حماية القدرات السياحية للولاية وتثمينها ويشجع كل استثمار متعلق بذلك.

الفرع 7

السكن

المادة 100 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يساهم في إنجاز برامج السكن.

المادة 101 : يساهم المجلس الشعبي الولائي في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية وكذا الحفاظ على الطابع المعماري .

كما يساهم المجلس الشعبي الولائي، بالتنسيق مع البلديات والمصالح التقنية المعنية في برنامج القضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه.

الباب الثالث
الوالي
الفصل الأول
سلطات الوالي بصفته ممثلاً للولاية

المادة 102 : يسهر الوالي على نشر مداوالات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها.

المادة 103 : يقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريراً عن تنفيذ المداوالات المتخذة خلال الدورات السابقة. كما يطلع المجلس الشعبي الولائي سنوياً على نشاط القطاعات غير الممركزة بالولاية.

المادة 104 : يطلع الوالي رئيس المجلس الشعبي الولائي بانتظام، خلال الفترات الفاصلة بين الدورات، على مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 105 : يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها. و يؤدي باسم الولاية، طبقاً لأحكام هذا القانون، كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية. ويبلغ المجلس الشعبي الولائي بذلك.

المادة 106 : يمثل الوالي الولاية أمام القضاء.

المادة 107 : يعد الوالي مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها. وهو الأمر بصرفها.

المادة 108 : يسهر الوالي على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 109 : يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي بياناً سنوياً حول نشاطات الولاية يتبع بمناقشة. يمكن أن تنتج عن ذلك توصيات يتم إرسالها إلى الوزير المكلف بالداخلية وإلى القطاعات المعنية.

الفصل الثاني
سلطات الوالي بصفته ممثلاً للدولة

المادة 110 : الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية. وهو مفوض الحكومة.

المادة 111 : ينشط الوالي وينسق ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، غير أنه يستثنى :

- (أ) العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي،
- (ب) وعاء الضرائب وتحصيلها،
- (ج) الرقابة المالية،
- (د) إدارة الجمارك،

هـ) مفتشية العمل،

و) مفتشية الوظيفة العمومية،

ز) المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعته أو خصوصيته إقليم الولاية.
تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 112 : يسهر الوالي أثناء ممارسة مهامه وفي حدود اختصاصاته على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم، حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

المادة 113 : يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الولاية.

المادة 114 : الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية.

المادة 115 : يتولى الوالي لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المبينة في المواد 112 و 113 و 114 أعلاه، تنسيق نشاطات مصالح الأمن المتواجدة على إقليم الولاية.
وبهذه الصفة يلزم رؤساء مصالح الأمن بإعلامه في المقام الأول بكل القضايا المتعلقة بالأمن العام والنظام العمومي على مستوى الولاية.
تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 116 : يمكن الوالي، عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك، أن يطلب تدخل قوات الشرطة والدرك الوطني المتواجدة على إقليم الولاية، عن طريق التسخير.
تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 117 : الوالي مسؤول حسب الشروط التي تحددها القوانين والتنظيمات على وضع تدابير الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا وتنفيذها.

المادة 118 : توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن قصد تطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها في المواد 112 إلى 117 أعلاه.

المادة 119 : يسهر الوالي على إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية وتحيينها وتنفيذها.
ويمكنه في إطار هذه المخططات، أن يسخر الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 120 : يسهر الوالي على حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

المادة 121 : الوالي هو الأمر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

المادة 122 : يجب على الوالي الإقامة بالمقر الرئيسي للولاية.

المادة 123 : يحدد القانون الأساسي لسلوك الولاية بموجب مرسوم.

الفصل الثالث

قرارات الوالي

المادة 124 : يصدر الوالي قرارات من أجل تنفيذ مداوالات المجلس الشعبي الولائي وممارسة السلطات المحددة في الفصلين الأول والثاني من هذا الباب.

المادة 125 : تنشر القرارات المتضمنة التنظيمات الدائمة إذا كانت تكتسي طابعاً عاماً. وفي الحالات المخالفة تبلغ للمعنيين دون المساس بأجال الطعون المنصوص عليها في القوانين المعمول بها. وتدمج ضمن مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية.

المادة 126 : يمكن الوالي تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الباب الرابع تنظيم إدارة الولاية

الفصل الأول إدارة الولاية

الفرع الأول أحكام عامة

المادة 127 : تتوفر الولاية على إدارة توضع تحت سلطة الوالي. وتكون مختلف المصالح غير الممركزة للدولة جزءاً منها. ويتولى الوالي تنشيط وتنسيق ومراقبة ذلك.

المادة 128 : تكيف إدارة الولاية حسب أهمية وحجم المهام المنوطة بها وكذا طبيعة كل ولاية وخصوصياتها.

المادة 129 : توظف الولاية على حساب الميزانية اللامركزية للولاية، المستخدمين الضروريين لسير مصالحها بما يناسب إمكانياتها وبناء على احتياجاتها. تحدد شروط تسيير هؤلاء المستخدمين وتعيينهم طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 130 : يزود مستخدمو المصالح الولائية والمؤسسات العمومية المحلية التابعة لها بقانون أساسي. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 131 : يمكن الولاية اللجوء إلى توظيف خبراء ومختصين عن طريق التعاقد. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

أحكام الولاية

الفرع الأول

الأحكام العقارية التابعة للولاية

المادة 132 : تتم عمليات اقتناء الأملاك العقارية وعقود امتلاكها من طرف الولاية ومؤسساتها العمومية وفق الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الفرع الثاني

الهبات والوصايا

المادة 133 : يبت المجلس الشعبي الولائي في قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة للولاية سواء أكانت مقرونة بأعباء أو شروط أو تخصيصات خاصة.

المادة 134 : تبت المؤسسات العمومية الولائية في قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة لها والتي لا تكون مقرونة بأعباء أو شروط أو تخصيصات خاصة. وإذا كانت هذه الهبات والوصايا مقرونة بأعباء أو شروط أو تخصيصات خاصة، فإن قبولها أو رفضها يتم ترخيصه بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي. يخضع قبول الهبات والوصايا الممنوحة للولاية من الخارج إلى الموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالداخلية.

الفرع الثالث

المزايدات والمناقصات والصفقات

المادة 135 : تبرم الصفقات الخاصة بالأشغال أو الخدمات أو التوريدات للولاية ومؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها والمطبقة على الصفقات العمومية.

المادة 136 : عندما تجرى مناقصة عمومية لحساب الولاية، فإن الموظف الذي يجريها يساعده ثلاثة (3) منتخبين من تشكيلات سياسية مختلفة يعينهم المجلس الشعبي الولائي. ويحضر المناقصة المحاسب المعين أو ممثله بصفة استشارية. ويتم إعداد محضر لهذه المناقصة.

المادة 137 : عندما تبرم سلطة مكلفة بتسيير مؤسسة عمومية ولائحة ذات طابع إداري مناقصة عمومية فإنه يجب أن يحضرها ثلاثة (3) منتخبين من تشكيلات سياسية مختلفة بأصوات تداولية وكذا المحاسب أو ممثله بصفة استشارية. ويتم إعداد محضر لهذه المناقصة.

الفصل الثالث

مسؤولية الولاية

المادة 138 : تتحمل الولاية مبالغ التعويضات الناجمة عن الأضرار التي تطرأ لرئيس المجلس الشعبي الولائي ونواب الرئيس ورؤساء اللجان والمنتخبين ونواب المندوبيات الولائية الناجمة مباشرة عن ممارسة عهدتهم أو بمناسبة مزاولتهم مهامهم.

المادة 139 : يتعين على الولاية حماية الأشخاص المذكورين في المادة 138 أعلاه، والدفاع عنهم من التهديدات أو الإهانات أو الاقتراء أو التهجمات مهما تكن طبيعتها التي قد يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم أو بمناسبةها. ويكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد محدثي الأضرار.

المادة 140 : الولاية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي الولائي والمنتخبون. وتتولى الولاية ممارسة حق دعوى الرجوع أمام الجهة القضائية المختصة ضد هؤلاء في حالة خطأ شخصي من جانبهم.

الفصل الرابع المصالح العمومية الولائية

الفرع الأول أحكام عامة

المادة 141 : مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، يمكن الولاية أن تنشئ قصد تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي مصالح عمومية ولأنية للتكفل على وجه الخصوص بما يأتي :

- الطرق والشبكات المختلفة،
- مساعدة ورعاية الطفولة والأشخاص المسنين أو الذين يعانون من إعاقة أو أمراض مزمنة،
- النقل العمومي،
- النظافة والصحة العمومية ومراقبة الجودة،
- المساحات الخضراء،
- الصناعات التقليدية والحرف.

يكيف عدد هذه المصالح العمومية وحجمها حسب إمكانيات كل ولاية ووسائلها واحتياجاتها. تحدد كفاءات تطبيق هذا الحكم عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني كفاءات تسيير المصالح العمومية الولائية

الفقرة الأولى الاستغلال المباشر

المادة 142 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يستغل مباشرة مصالحه العمومية عن طريق الاستغلال المباشر.

المادة 143 : يحدد المجلس الشعبي الولائي المصالح العمومية التي يقرر استغلالها عن طريق الاستغلال المباشر.

المادة 144 : تسجل إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية الولاية حسب قواعد المحاسبة العمومية.

المادة 145 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يقرر ميزانية مستقلة لصالح بعض المصالح العمومية الولائية المستغلة عن طريق الاستغلال المباشر ويجب عليه ضمان توازنها المالي.

الفقرة 2

المؤسسة العمومية الولائية

المادة 146 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن ينشئ مؤسسات عمومية ولأنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي قصد تسيير المصالح العمومية.

المادة 147 : تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري حسب الهدف المرجو منها.

المادة 148 : تحدث المؤسسات العمومية الولائية بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي طبقاً لأحكام المادة 54 من هذا القانون.
تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفقرة 3

الامتياز

المادة 149 : إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية المذكورة في المادة 146 أعلاه عن طريق الاستغلال المباشر أو مؤسسة، فإنه يمكن المجلس الشعبي الولائي الترخيص باستغلالها عن طريق الامتياز طبقاً للتنظيم المعمول به.
يخضع الامتياز لدفتر شروط نموذجي يحدد عن طريق التنظيم ويصادق عليه حسب القواعد والإجراءات المعمول بها.
ويصادق على العقود المبرمة في هذا الشأن طبقاً لأحكام المادة 54 من هذا القانون.

الفقرة 4

الأملك والتجهيزات المشتركة ما بين الولايات

المادة 150 : يمكن ولايتين أو أكثر إنشاء مؤسسات ولائية مشتركة لإدارة الممتلكات أو التجهيزات المنجزة بصفة مشتركة والتي يكون تسييرها المشترك ضرورياً من الناحية التقنية والقانونية وذلك بعد مداولة مجالسها الشعبية الولائية، طبقاً لأحكام المادة 54 من هذا القانون.
تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الخامس

مالية الولاية

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 151 : تتكون موارد الميزانية والمالية للولاية بصفة خاصة مما يأتي :

- التخصيصات،
 - ناتج الجباية والرسوم،
 - الإعانات وناتج الهبات والوصايا،
 - مداخيل ممتلكاتها،
 - مداخيل أملك الولاية،
 - القروض،
 - ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي تؤديها الولاية،
 - جزء من ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية بما فيما الفضاءات الإشهارية التابعة للأملك الخاصة للدولة،
 - الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 152 : الولاية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة. وهي مسؤولة أيضاً عن تعبئة مواردها.

المادة 153 : يمكن الولاية في إطار تسيير أملكها وسير المصالح العمومية المحلية أن تحدد بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي مساهمة مالية للمرتفقين تتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة ونوعيتها .

المادة 154 : تتلقى الولاية من الدولة إعانات ومخصصات تسيير بالنظر على الخصوص لما يأتي:

- عدم مساواة مداخل الولايات،
 - عدم كفاية مداخلها مقارنة بمهامها وصلاحياتها كما هو محدد في هذا القانون،
 - عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الإجبارية،
 - التبعات الناجمة عن التكفل بحالات القوة القاهرة ولاسيما منها الكوارث الطبيعية أو الأضرار كما هي محددة في القانون،
 - الأهداف الرامية إلى تلبية الاحتياجات المخولة لها قانوناً،
 - نقص القيمة للإيرادات الجبائية الولائية ولا سيما في إطار التشجيع على الاستثمار المنصوص عليه في قانون المالية.
- وتخصص إعانات الدولة الممنوحة للولاية للغرض الذي منحت من أجله.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 155 : تقيد بتخصيص خاص الاعتمادات المالية للتجهيز بعنوان مساهمة الدولة في ميزانية الولاية أو الصندوق المشترك للجماعات المحلية وكل الإعانات الأخرى.

المادة 156 : يمكن المجلس الشعبي الولائي اللجوء إلى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخل.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

ميزانية الولاية

المادة 157 : ميزانية الولاية هي جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية ، وكما هي عقد ترخيص وإدارة يسمح بسير مصالح الولاية وتنفيذ برنامجها للتجهيز والاستثمار.

المادة 158 : تشتمل ميزانية الولاية على قسمين متوازنين في الإيرادات والنفقات وهما :

- قسم التسيير،
 - قسم التجهيز والاستثمار.
- ينقسم كل قسم إلى إيرادات ونفقات متوازنة وجوبا.
- يقطع من إيرادات التسيير مبلغ يخصص لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار وفقا للشروط التي يحددها التنظيم.

المادة 159 : ترتب الإيرادات والنفقات في آن واحد حسب الطبيعة أو المصلحة أو البرنامج أو العملية خارج البرنامج.

يحدد شكل ميزانية الولاية ومحتواها عن طريق التنظيم .

الفصل الثالث

التصويت على الميزانية وضبطها

المادة 160 : يتولى الوالي إعداد مشروع ميزانية الولاية وعرضه على المجلس الشعبي الولائي الذي يصوت ويصادق عليه وفق الشروط المنصوص عليها في هذا القانون.

ويوافق عليه الوزير المكلف بالداخلية وفقا لأحكام المادة 55 أعلاه .

المادة 161 : يصوت المجلس الشعبي الولائي على مشروع ميزانية الولاية بالتوازن وجوبا.

المادة 162 : يصوت على مشروع ميزانية الولاية بابًا بابًا.

ويشمل فضلا عن ذلك توزيعا للنفقات والإيرادات في شكل فصول وفصول فرعية ومواد.

المادة 163 : تسجل السلطة المكلفة بضبط ميزانية الولاية تلقائيا النفقات الإجبارية التي لم يصوت عليها المجلس الشعبي الولائي وفقا للتنظيم المعمول به.

المادة 164 : يعد مشروع ميزانية أولية قبل بدء السنة المالية. وتتم موازنة النفقات والإيرادات خلال السنة المالية بناء على نتائج السنة المالية السابقة بواسطة ميزانية إضافية.

تأخذ الاعتمادات المصوت عليها بصفة منفردة في حالة الضرورة وبصفة استثنائية اسم "الاعتمادات المفتوحة مسبقا" قبل التصويت على الميزانية الإضافية واسم "الترخيصات الخاصة" بعد التصويت على هذه الميزانية. وتكون هذه الاعتمادات محددة بشرط توفر موارد جديدة.

المادة 165: يجب أن يصوت على مشروع الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها. ويجب أن يصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تطبق فيها.

المادة 166: عند غلق السنة المالية المعنية بتاريخ 31 مارس، يعد الوالي الحساب الإداري للولاية ويعرضه على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليه. تتم المصادقة على الحساب الإداري وإعداد حساب التسيير وكذا التقارب الدوري للحسابات طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 167: إذا لم تضبط ميزانية الولاية نهائيا لسبب ما، قبل بداية السنة المالية، فإنه يستمر العمل بالنفقات والإيرادات العادية المقيدة في السنة المالية الأخيرة إلى غاية المصادقة على الميزانية الجديدة. غير أنه لا يجوز الالتزام بالنفقات وصرفها إلا في حدود الجزء الثاني عشر (12/1) المؤقت لكل شهر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة 168 : عندما لا يصوت على مشروع الميزانية بسبب اختلال داخل المجلس الشعبي الولائي، فإن الوالي يقوم استثناء باستدعاء المجلس الشعبي الولائي في دورة غير عادية للمصادقة عليه. غير أن هذه الدورة لا تعقد إلا إذا تجاوزت الفترة القانونية للمصادقة على مشروع الميزانية وبعد تطبيق أحكام المادة 167 أعلاه.

وفي حالة عدم توصل هذه الدورة إلى المصادقة على مشروع الميزانية، يبلغ الوالي الوزير المكلف بالداخلية الذي يتخذ التدابير الملزمة لضبطها.

المادة 169 : عندما يظهر تنفيذ ميزانية الولاية عجزا فإنه يجب على المجلس الشعبي الولائي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لامتناع هذا العجز وضمان التوازن الصارم للميزانية الإضافية للسنة المالية الموالية. إذا لم يتخذ المجلس الشعبي الولائي التدابير التصحيحية الضرورية، يتولى اتخاذها الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالمالية اللذين يمكنهما الإذن بامتناع العجز على مدى سنتين أو عدة سنوات مالية.

المادة 170 : يجوز للوالي نقل الاعتمادات داخل الباب الواحد. ويمكنه في حالة الاستعجال نقل الاعتمادات من باب إلى باب بالاتفاق مع مكتب المجلس الشعبي الولائي الذي يتولى إخطار المجلس بذلك خلال دورته القادمة. غير أنه لا يجوز إجراء أي نقل للاعتمادات المقيدة بتخصيص خاص.

المادة 171 : تودع ميزانية الولاية بمقر الولاية.

المادة 172 : تعد ميزانية الولاية للسنة المدنية وتمتد فترة تنفيذها :

- إلى غاية 15 مارس من السنة الموالية بالنسبة لعمليات التصفية ودفع النفقات،
- إلى غاية 31 مارس بالنسبة لعمليات تصفية وتحصيل الإيرادات ودفع النفقات.

المادة 173 : تعتبر منجزة عند نهاية السنة المالية :

- كل النفقات المأمور بصرفها والمعترف بصحتها،
 - كل الإيرادات التي كانت موضوع إصدار سندات تحصيل.
- تتولى الخزينة العمومية، من أجل تغطية حاجات خزينة الولايات تحصيل الإيرادات وتقدم تسبيقات على الإيرادات الجبائية وفقا للأحكام المحددة في قانون المالية وطبقا للإجراءات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 174 : ترفع الولاية الديون المستحقة على الولاية التي لم تتم تصفيتها أو الإذن بصرفها أو دفعها في أجل أربع (4) سنوات من بداية السنة المالية التي ترتبط بها أمام المحكمة المختصة إقليميا لمعينة انقضاء الأجل الرباعي للديون المذكورة أعلاه .

الفصل الرابع مراقبة الحسابات وتطهيرها

المادة 175 : يمارس مجلس المحاسبة مراقبة الحساب الإداري للوالي وحساب تسيير المحاسب وتطهيرهما طبقا للتشريع المعمول به .

الباب السادس التضامن الفصل الأول التضامن المالي

المادة 176 : تتوفر الولايات قصد تجسيد التضامن المالي بينها وضمان المداخل الجبائية، على صندوقين :

- صندوق تضامن الجماعات المحلية،
 - صندوق ضمان الجماعات المحلية.
- تحدد شروط تنظيم هذين الصندوقين وتسييرهما عن طريق التنظيم.
- المادة 177 :** يدفع صندوق تضامن الجماعات المحلية المذكور في المادة 176 أعلاه، للولايات :
- تخصيص سنوي للمعادلة، موجه لقسم تسيير ميزانية الولاية،
 - إعانات تجهيز موجهة لقسم التجهيز والاستثمار في ميزانية الولاية،
 - إعانات استثنائية للولايات التي تواجه على الخصوص وضعية مالية صعبة، أو التي تواجه أحداثا كارثية أو غير متوقعة،
 - إعانات تشجيع خاصة بالبحث والتكوين والاتصال،
 - إعانات موجهة إلى تنمية المناطق الواجب ترقيتها.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 178 : يخصص صندوق ضمان الجماعات المحلية المذكور في المادة 176 أعلاه لتعويض نواقص القيمة على تقديرات الإيرادات الجبائية في مجال الجبائية المحلية المقيدة في ميزانية الولاية.

تتكون إيرادات صندوق ضمان الجماعات المحلية من مساهمات الولايات. وتحدد نسبة هذه المساهمة عن طريق التنظيم.

يدفع الرصيد الدائن لصندوق ضمان الجماعات المحلية المستخلص من كل سنة مالية إلى صندوق ضمان الجماعات المحلية.

المادة 179 : تحدد موارد الصندوقين المذكورين في المادة 176 أعلاه بموجب القانون.

الباب السابع
أحكام ختامية

المادة 180 : تلغى أحكام القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم.

المادة 181 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
حرر بالجزائر في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012.

عبد العزيز بوتفليقة