مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-
المجلد: 11 العدد: 01، 2024 ص.ص:15-35

# الحوكمة الاتصالية في البلدية (مدخل مفاهيمي) .

# Communication governance in the municipality(Conceptual introduction).

**عمر شرقي***
جامعة علي لونيسي _ البليدة 2
omarchergui_17@outlook.fr

**عبد السلام لراري**
جامعة علي لونيسي _ البليدة 2
**irarel@hotmail.com**

**تاريخ الاستلام: 2023/10/08** **تاريخ القبول: 2024/01/17**

**ملخص:**

هذا المقال الذي بين أيدينا هو محاولة إثراء الحقل العلمي المفاهيمي فيما تعلق بالحوكمة بشكل عام، وبالضبط في أحد أشكالها أو فروعها، ألا وهو الحوكمة الاتصالية، وبالضبط الحوكمة الاتصالية في البلديات. هذه المحاولة تتضمن صياغة مفهوم للحوكمة الاتصالية، كما تتضمن تصورا للحوكمة الاتصالية في أحد أهم مؤسسات الدولة وهي المجالس المحلية المنتخبة، وهذا من خلال عرض الأهداف المتوخاة منها، وتحديد الأطراف المساهمة فيها، والمحددات التي تقوم عليها، وأيضا المؤشرات التي يمكن اعتمادها كمعايير لمتابعة مدى تحقيقها وتطبيقها. ولقد انتهجنا في دراستنا هاته منهجا وصفيا مقارنا، حيث وصفنا الظاهرة المدروسة وأجرينا مقارنة بغيرها، وهذا لتميزها، وتحديد مكوناتها. وقد توصلنا إلى أنه من الضروري الالتزام بهذا النمط من الحوكمة في المجالس المحلية المنتخبة، وذلك لما له من أثر ومردود على الاتصال التنظيمي فيها من حيث رفع كفاءة الاتصال، استرجاع الثقة، المزيد من المشاركة في فهم التوجهات وصناعة السياسات.

**الكلمات المفتاحية** :الحوكمة _ الحوكمة الاتصالية _ الحوكمة الإلكترونية _ أطراف الحوكمة الاتصالية _ البلدية.

## Abstract :

This article in our hands is an attempt to enrich the scientific field with regard to governance in general, and especialin one of its forms, which is communicative governance. This attempt includes formulating a concept of communication governance, as well as a perception of communication governance in one of the most important state institutions, the municipality, by presenting the objectives envisaged by them, identifying the contributing parties, the determinants on which they are based, as well as the indicators that can be adopted as criteria to follow up on the extent of their achievement and application.

**Keywords:** Governance_communicative governance _ electronicgovernance _ parties to communicative governance _ municipality

* المؤلف المرسل

## مقدمة :

حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، الحوكمة الاقتصادية؛ الحوكمة السياسية؛ الحوكمة الالكترونية؛ حوكمة المنظمات؛ حوكمة الجامعات... وغيرها من الحوكمات التي ترى النور عبر خطابات السياسيين وكتابات وأبحاث المختصين، تؤسس لاتجاه عام عالمي نحو تبني الحوكمة كنمط جديد في الإدارة والتسيير بل وحتى التفكير. هذا النمط الجديد استطاع أن يجتاح العديد من المنظمات والمؤسسات والمجالات، وهذا بفضل ما يتميز به من قواعد وضوابط وآليات دقيقة تجعل الكل يدخل في تنافسية عالية تتطلب الجودة والكفاءة والنجاعة، والقدرة على الالتزام.

تأسيسا على هذا المنطلق، جاء مقالنا كمحاولة لإثراء هذا الحقل المعرفي من خلال وضع معالم مفاهمية للحوكمة الاتصالية، إذ لم لم نطلع، في حدود عملية البحث البيبليوغرافي التي قمنا بها، على مفهوم للحوكمة الاتصالية، ولا على مقال سابق يعالج فكرة الحوكمة الاتصالية على مستوى البلديات. لقد ساقنا تخصصنا في علم الاتصال وتجربتنا المتواضعة في متابعة الاتصال في البلديات من خلال الدرسات التي أجريناها في الليسانس والماستر والدكتوراه إلى هذه الفكرة، حيث ارتأينا أنه بالإمكان المزاوجة بين الحوكمة والاتصال، بمعنى أدق أن نطعم الاتصال بكل ما في الحوكمة من قواعد وضوابط وآليات، ولعل هذا ما وقع مع باقي المجالات الأخرى التي التزمت بنفس هذه القيم والقواعد والضوابط، وذلك للخروج في النهاية بشكل جديد من الحوكمات هو الحوكمة الاتصالية.

في مقالنا تساءلنا حول هل هناك حاجة ملحة لمثل هذا الشكل من الحوكمات؟، ونقصد بها الحوكمة الاتصالية. ثم، وفي عنصر آخر، انخرطنا في محاولة بناء مفهوم للحوكمة الاتصالية من خلال البحث عن النقاط المشتركة بين مفهومي الحوكمة والاتصال. في عنصر ثالث، ونظرا لاحتمال الوقوع في الارتباك ما بين الحوكمة الاتصالية والحوكمة الإلكترونية، وجدنا أنه من الضروري والمفيد التمييز بينهما من خلال عقد مقارنة. في عنصر رابع عرجنا على الحوكمة الاتصالية في البلدية في سعي منا لوضع تصور للجانب الميداني للحوكمة الاتصالية في أحد أهم مؤسسات الدولة ألا وهي البلدية. في عنصر خامس ذكرنا الأهداف المتوخاة من الحوكمة الاتصالية في البلدية، والتي حصرناها في سبعة أهداف مهمة. في العنصر الموالي، وهو السادس، حددنا بشكل دقيق أطراف الحوكمة الاتصالية في البلدية، وقد ميزنا فيها طرفين رئيسيين هما الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية. في العنصر السابع من هذه المقالة، تطرقنا

إلى المحددات التي تقوم عليها الحوكمة الاتصالية، وانتهينا في العنصر الثامن إلى ذكر المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس مدى تحقق الحوكمة الاتصالية ميدانيا.

### 1.هل هناك حاجة للحوكمة الاتصالية؟

يقولون أنه لا يمكن إعطاء مفهوم لأي شيء إلا إذا تمت إثارته، ولعل سؤالنا عن مدى الحاجة إلى الحوكمة الاتصالية يدخل من هذا الباب، فإثارت الحاجة إلى الحوكمة الاتصالية تدفعنا حتما للبحث في ماهيتها، ومن بعدها النظر في حقيقة وجود الحاجة أم عدمها. علما أن الحاجة تنبع على العموم من ثلاثة مصادر هي:

- وجود اختلالات فكرية تحول دون بناء تصور متكامل للوضع العاجل والآجل لأي منظومة مؤسسية، أو اختلالات تطبيقية لها علاقة بمنهجية العمل والأداء وأدواته ووسائله وموارده.
- وجود نقائص ظاهرة على مستوى التصور والأداء والموارد أيضا، تمنع من بلوغ الغايات بشكل كلي وفي المدى الزمني المحدد سلفا.
- ضمان الاستمرارية من خلال الإمداد المتواصل للمدخلات التي تسمح لأي منظومة مؤسسية بأداء وظائفها بشكل كفء ومستمر.

### 2.أي مفهوم للحوكمة الاتصالية؟

في حقيقة الأمر، لم نعثر من خلال ما قمنا به من بحث، على مفهوم للحوكمة الاتصالية، بمعنى أننا لم نجد أي مصطلح بهذا النص والخصوصية، كما لم نجد له مضمونا تبيعا. ما وجدناه، وبشكل كثير، هو مصطلح آخر وهو الحوكمة الإلكترونية، والتي لا تف في حدودها المفاهمية بمتطلبات أو حاجات الحوكمة لاتصالية على حد زعمنا. غير أن غياب مفهوم للحوكمة الاتصالية لا يمنعنا من محاولة الاقتراح، بل قد يشجعنا على ذلك، على أساس أنها محاولة اجتهاد متواضعة تحتاج إلى مزيد من البلورة والتطوير لاحقا من قبل الدارسين والمهتمين.

من أجل بناء أو نحت مفهوم للحوكمة الاتصالية، فإننا نعتقد من وجهة نظرنا ضرورة أن يحوز المصطلح على مؤشرين مهمين هما: التصريح والإحاطة.

ما نقصده بالتصريح هو الدلالة اللفظية الصريحة من خلال استعمال عبارات محددة ناصة خاصة بالشيء الذي نعنيه ونقصده كقولنا الحوكمة الاتصالية، والذي لا يعبر في نفس الوقت

عن شيء آخر موجود سلفا، وإلا وقع التداخل والتشابك والخلط في المفاهيم من حيث الدلالة والقصد.

أما ما تعلق بالإحاطة، فالمقصود بها أن يحتوي نص المفهوم على الأقل أغلبية العناصر المتعلقة بالحوكمة الاتصالية، كأن يحدد الأفعال التي تميزه، والأطراف التي تتعامل معه، والأهداف التي يسعى إليها، والمؤشرات التي تحدده.

لنحاول أن نقدم تعريفا للحوكمة الاتصالية، لكن من الضروري أن نلتزم وبشكل منهجي بالمؤشرين المهمين اللذين ذكرناهما سابقا وهما التصريح والإحاطة.

فيما يخص التصريح، فقد حددنا أن المصطلح المقصود هو: الحوكمة الاتصالية. وهو مصطلح مركب من كلمتين على شاكلة باقي المصطلحات المتعلقة بالحوكمة، كالحوكمة الألكترونية والحوكمة المالية، والحوكمة المحلية والحوكمة الإدارية ... وغيرها من الحوكمات. وهي طريقة كثيرة الاستعمال لدى الباحثين في المزج بين مصطلحين للخروج بمصطلح جديد، يفهم منه أنه يعبر عن علاقة ذات روابط ما بين الأول والثاني.

أما الإحاطة، والتي قلنا أنها احتواء نص المفهوم على الأقل على أغلبية العناصر المتعلقة بالحوكمة الاتصالية، ويكون ذلك بإجراء عملية دمج من خلال الروابط المشتركة والمنطقية التي لا تعسف فيها. ولأجل ذاك اقترحنا الجدول الموالي، والذي حاولنا فيه تحديد الروابط ما بين الحوكمة والاتصال كمفهومين كل منهما مستقل بذاته عن الآخر.

**جدول(01)**

**الروابط المشتركة ما بين الحوكمة والاتصال.**

| | الحوكمة | الاتصال |
|---|---|---|
| **الأطراف** | _ البلدية<br>_ المواطن<br>_المؤسسات الحكومية<br>_ المجتمع المدني<br>_ المرفق العام<br>_ القطاع العام<br>_ القطاع الخاص | _ المرسل<br>_ المستقبل |
| **المؤشرات** | _ الشفافية والإفصاح<br>_ المساءلة<br>_ العدالة وسيادة القانون<br>_ المشاركة<br>_ الحرية<br>_ مبدأ التداول | _ وجدود مرسل غير وهمي<br>_ وجدود رسالة<br>_ وجدو مستقبل غير وهمي<br>_ وجود استجابة أو التغذية الراجعة |
| **الوسائل** | _ منظومة قانونية متكاملة<br>_ فاعلين مؤهلين وأكفاء<br>_ هياكل قاعدية بما فيها كل الوسائل المستعملة في الإعلام والاتصال | _ الوسائل المناسبة والمعاصرة التقليدية منها(المقابلة_الاجتماع_المشاركة...)<br>والحديثة(التلفاز_الأنترنت_وسائل التواصل الاجتماعي...) |
| **الأهداف** | _ الاستغلال الأمثل لما هو متاح من موارد بشرية وطبيعية ومعنوية للحصول على أفضل النتائج | _ الإعلان عن الوجود<br>_الإعلان عن الماهية<br>_ التأثير الإيجابي أو السلبي في الآخر |

**المصدر: من إنجاز الباحث.**

من الملاحظات التي يمكن أن نسجلها من الجدول أعلاه، أن هناك تقاطعات ما بين الحوكمة والاتصال، فمن حيث أطراف الحوكمة نجد دائما طرفا ممارسا للحوكمة وأطراف أخرى تمارس عليها الحوكمة، وفي موضوعنا هذا فإن البلدية هي الطرف الممارس وغيرها الممارس عليهم. من جهة الاتصال فالأمر شبيه لحد كبير لما هو حاصل في الحوكمة، فدوما هناك طرف متصل أي يمارس الاتصال، وطرف أو أطراف أخرى تستقبل، أي يمارس عليها الاتصال.

فيما يتعلق بالمؤشرات، فحتى وإن بدا ظاهريا أن لا علاقة بين مؤشرات الحوكمة ومؤشرات الاتصال، فإن التحليل المتأني لكل منهما يظهر أن هناك صلات مشتركة، فالشفافية والإفصاح يقابلها ضرورة أن يكون كلا من المرسل والمستقبل معلومين غير وهميين، وأن تتميز الرسالة بالشفافية والوضوح بعيدا عن أي غموض محتمل، كما أن التغذية الراجعة تتطلب حتما القبول بالطرف الآخر كشريك فعلي وفعال وليس كمستقبل سلبي للمعلومات.

أما الوسائل، فالجدول يظهر لنا أن وسائل الاتصال جميعها هي جزء من الوسائل المعتمدة في الحوكمة، إذ لا يمكن أن تتحقق الحوكمة من دون الحاجة إلى وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فهذه الأخيرة هي بمثابة الجسر الذي تعبر من فوقه وعبره كل فعاليات الحوكمة.

بالنسبة للأهداف، فإن غاية الحوكمة هي تحقيق المخرجات التي وضعتها المنظمة لنفسها، علما أن قائمة المخرجات متنوعة ولا تنحصر في جزئية من الجزئيات، أما ما يخص الاتصال، فعند النظر إلى أهدافه الكبرى وغايته القصوى، فهو لا يعدو أن يكون جزءا من الحوكمة، فإعلان الوجود والإعلان عن الماهية والتأثير الإيجابي في الأطراف الأخرى هي من صميم مخرجات المنظمة أيا كانت، وعند هذا الحد فالحوكمة لا تمثل إلا مزيدا من الضبط والتدقيق من أجل الرفع من أداء المنظمة إلى أعلى مستوى ممكن.

ولمزيد من الكشف عن الروابط بين مصطلح الحوكمة ومصطلح الاتصال، سنعرض لمفهوم كل مصطلح على حدى.

## 1.2 مفهوم الحوكمة.

دون الالتفات إلى كثرة المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، واختلافها فيما بينها، فإننا سنختار مجموعة منها.

الحوكمة هي " مفهوم يتناول توزيع الموارد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات الجماعية "[1]، وفي تعريف آخر هي " أسلوب أو فن استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والرمزية لبلوغ أهداف عامة"[2]، وفي تعريف ثالث هي " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم"[3]، وتعريف رابع هي " مجموعة من الآليات، العمليات والمؤسسات التي يتم بموجبها إدارة مختلف موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية في إطار من التفاعل بين مختلف القطاعات الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، بهدف تحقيق التنمية المنشودة"[4]. أما مركز أبو ظبي للحوكمة فيعرفها على أنها " وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة(أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، الخ...)

بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتجيتها الطويلة الأمد"[5]. وقد عرفها برنامج الأمم المت[6]حدة الإنمائي بأنها " ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع "[7].

### 2.2 مفهـــــوم الاتصال.

كما هي العادة في العلوم الإنسانية، المصطلح الواحد لديه العديد من المفاهيم، ومن جملة المفاهيم الخاصة بمصطلح الاتصال نختار ما يلي :

الاتصال هو " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم وحيث العلاقات المتضمنة فيه"[8]، ويعرف أيضا بأنه " مجموعة من الاتصالات التي يعتمدها أي مسؤول إداري لتطوير نظام الاتصالات، ويتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والاتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها"[9]، وفي تعريف آخر هو" عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى، قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف استمرارية العمل في المنظمة"[10]

### 3.2 مفهوم الحوكمة الاتصالية.

والآن نعرض لمقترح مفاهيمي للحوكمة الاتصالية. مما سلف يمكن أن نعتبر مفهوم الحوكمة الاتصالية هو كالآتي: **هي جزء من الحوكمة العامة، وهي أسلوب وطريقة في إدارة وتسيير العملية الاتصالية داخليا وخارجيا من قبل المنظمة وفق القواعد والمعايير والضوابط والوسائل التي تقتضيها الحوكمة، وهذا من أجل صناعة صورة ذهنية حقيقية مقبولة خارجيا، وضمان ولاء الأفراد داخليا، ويكون ذلك في إطار تكاملي بغية تحقيق أهداف ومخرجات المنظمة.**

على ضوء هذا التعريف يمكن أن نستخلص مميزات الحوكمة الاتصالية، وهي :

- أن الحوكمة الاتصالية هي جزء من كل، أي أنها تندرج ضمن الحوكمة العامة التي تتبناها أي منظمة.
- أنها أسلوب وطريقة تخص الاتصال في المنظمة.
- أنها تتبع نفس القواعد والمعايير والوسائل التي تقتضيهاالحوكمة العامة.

**3 الحوكمة الاتصالية والحوكمة الإلكترونية، الاتفاق والاختلاف.**

معرفيا (إبستمولوجيا) وتطبيقيا، الحوكمة الإلكترونية تعد سابقة على الحوكمة الاتصالية، فعند إجراء أي بحث بيبليوغرافي على مستوى المكتبات أو الأنترنت، فإننا نجد كما هائلا من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي عالج أصحابها الحوكمة الإلكترونية من كل جوانبها المختلفة، وغاية المنتهى أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية تعرض لحالة إشباع بحثي أثرته مفاهميا بعدد لا بأس به من المفاهيم، كما اعتنت بتطبيقاته الميدانية على مستوى المؤسسات الحكومية والخاصة، في حين نرى هناك غيابا او بالأحرى فقرا مدقعا في جانب الحوكمة الاتصالية، ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها :

- أسبقية الظهور، إن ظهور الحوكمة الإلكترونية قبل الحوكمة الاتصالية جعلها تستحوذ على الاهتمام البحثي والتطبيقي.
- موجة التطور الهائلة في مجال الأنترنت وتكنولوجيا الاتصال، التي أدت إلى رقمنة المعاملات الإدارية والمالية، أعطت الأسبقية للحوكمة الإلكترونية على حساب الحوكمة الاتصالية.
- الحاجة إلى الحوكمة الالكترونية، في ظل تسارع النمو الأفقي والعمودي للاقتصادات، وفي ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات والمنظمات والشركات، جعلها ضمن الأولويات لدى الساسة وصناع القرار، في حين لا نجد نفس الاهتمام بالحوكمة الاتصالية.

**1.3 مفهوم الحوكمة الإلكترونية.**

تمتلئ الكتب المتخصصة والمجلات العلمية والبحثية بالعديد من مفاهيم الحوكمة الإلكترونية. وفي مقالنا هذا، لن نتطرق إلى كل تلك المفاهيم التي صدرت، وإلا توسعنا فيما ليس مطلوبا التوسع فيه، لذا سوف نكتفي بطائفة منها، نرى أن فيها الإحاطة والشمول.

يذكر الدكتور بسام البسام، نقلا عن المناعسة والزعبي، أنها «تقديم الأعمال الإدارية الحكوميةبصيغة إلكترونية تقنية من خال ربط إدارات الحكومة بعضها مع بعض، وتقديم الخدمات والمعلومات وإنجاز الأعمالالحكومية بطرق إلكترونية متاحة للكافة»[11]. وهي كذلك

«عبارة عن استخدام الانترنت من قبل الحكومة لتقديم خدماتها للمواطنين، رجال الأعمال وأصحاب المصلحة [...] تطبيق للوسائل الالكترونية في التفاعل بين الحكومة والمواطنين والحكومة والشركات وكذلك في العمليات الحكومية الداخلية لتحسين الديمقراطية والحوكمة ومختلف الأعمال الأخرى»[12]. والحوكمة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتقديم الخدمات الحكومية [...] بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات وبعضها البعض[13].

هذه المفاهيم لا تخرج في مجملها عن العناصر التالية:

_ الأنترنت هي المحور الأساسي للحوكمة الإلكترونية، ولعل هي نتيجة مباشرة للتطور في استخدام الأنترنت.

_ من بين أهم أهداف الحوكمة الإلكترونية تخفيف الإجراءات الإدارية وتسهيلها في الاتجاهين الداخلي والخارجي للمنظمة.

_ الحوكمة الإلكترونية لا تخرج عن كونها نمط إداري جديد يواكب التطورات الحاصلة في علوم الإعلام والاتصال.

### 2.3 نقاط الاتفاق والاختلاف.

لنعرج الآن على نقاط الاتفاق والاختلاف ما بين الحوكمة الإلكترونية والحوكمة الاتصالية، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

**جدول 02**

**النقاط الاتفاق والاختلاف بين الحوكمة الإلكترونية والاتصالية.**

| نـــــــقاط الاتـــفاق | نـــــــقاط الاختـــــلاف |
|---|---|
| – كلاهما جزء من الحوكمة العامة.<br>– كلاهما يهتم بأطراف الحوكمةالخارجيين(أفرادا ومؤسسات).<br>– كلاهما يعتمد على الأنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة.<br>– كلاهما محل اهتمام وحاجة من قبل المؤسسات العامة والخاصة. | – الحوكمة الاتصالية، إضافة إلى اهتمامها بالأطراف الخارجيين، تهتم أيضا بالأطراف الداخليين.<br>– استعمال الوسائط الكلاسيكية من قبل الحوكمة الاتصالية، بينما لا نجد لهذه الوسائط مكانا في الحوكمة الإلكترونية.<br>– تهتم الحوكمة الإلكترونية بتسهيل الخدمات الإدارية والمعاملات المالية، في حين لا تعد الخدمات المالية والإدارية من اهتمامات الحوكمة الاتصالية. |

**المصدر: من إنجاز الباحث.**

## 4 الحوكمة الاتصالية في البلدية.

لنعد إلى السؤال الذي طرحناه سلفا لكن مع إضافة طفيفة، هل هناك حاجة إلى الحوكمة الاتصالية في البلدية؟. إنه لمن الضروري أن نجيب عن هذا السؤال وذلك للاعتبارات التالية:

- أنه كثيرا ما درج البعض على التعسف في صناعة المصطلحات وإلصاقها، في غير ما حاجة إليها، ببعض الوضعيات والإشكاليات التي، في حقيقة الأمر، لا تحتاج إلى ذلك، أو هي تحتاج إلى شيء غيره، وعادة ما يكون هذا بسبب الرؤية السطحية، أو القراءة المستعجلة أو الخاطئة لبعض المؤشرات. لذا فصياغة المصطلحات والمفاهيم لا يكون إلا استجابة لضرورة واقعية ميدانية حقيقية لا وهمية. وأن هذه الضرورة التي أشرنا إليها متحققة في الجانب الاتصالي المتعلق بالبلدية، بمعنى أننا في حاجة إلى صياغة التحول والتطور الذي نرجو حصوله في البلدية تحت مسمى الحوكمة الاتصالية.
- إن إجراء تقييم عام للاتصال في البلدية يكشف وبشكل لا يدع مجالا للشك من أن هناك اختلالات في الاتصال، وهذا من عدة جوانب، من أهمها غياب رؤية اتصالية لدى رؤساء البلديات ولدى الوصاية، ضعف في الأداء الاتصالي للبلدية ولقيادتها وللأفراد، ضعف في الموارد البشرية والمالية التي لها صلة مباشرة بالاتصال. الغياب الكلي للتخطيط الاتصالي. هذه الوضعية العامة التي تتميز بالتردي تحتاج منظومة عمل جديدة وفق قواعد وضوابط وطرق لا تخرج عن متطلبات الحوكمة.

لذا، ومن منظور هذه الاعتبارات، فالإجابة عن السؤال: هل هناك حاجة إلى الحوكمة الاتصالية في البلدية؟ ستكون بنعم، لأننا بحاجة إلى توسيع دائرة الحوكمة أفقيا كما هي موسعة عموديا، بمعنى أن تكون إلى جانب الحوكمة المالية، والحوكمة الإدارية، وغيرها من الحوكمات الفرعية، أن تكون هناك الحوكمة الاتصالية، وهذا بالنظر إلى أهمية الاتصال وخطورته على العلاقة ما بين البلدية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين والسياسيين.

## 5 أهداف الحوكمة الاتصالية في البلدية.

### 1.5 الانتقال إلى نمط جديد من الاتصال.

عندما نقول نمط جديد من الاتصال، فحتما أن ما قبله يعد نمطا قديما، وأن القطيعة بين النمطين والانتقال من أحدهما إلى الآخر لم يكن وليد الصدفة أو الارتجال، بل هو ثمرة سلسلة من التطورات والتغيرات التي تراكبت لكي تعطينا في محصلتها نمطا جديدا. إن الانتقال إلى نمط جديد من الاتصال من الضروري أن يمر عبر المتطلبات التي تفرضها الحوكمة، والتي

تتميز بالحداثة والصرامة والفعالية، وهي متطلبات تجري على كل اشكال وأنواع الحوكمات. وهي في الحوكمة الاتصالية تجعل الاتصال في البلدية من بين الاهتمامات الأولية لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي إن على مستوى التخطيط والبرمجة، وأيضا على مستوى التنفيذ والممارسة.

### 2.5 مسايرة التطورات على المستوى العالمي.

هناك أفكار ووسائل ومنظومات وتجارب جديدة يتم طرحها بشكل دوري عالميا فيما يخص إدارة وتسيير المدن والتجمعات السكانية والبلديات والقرى من خلال المنتديات والملتقيات والمنظمات التي تعنى بهذا الأمر.هذا التوجه يعد من بين الاهتمامات القصوى التي توليها الدول والحكومات، والتي تدرجها ضمن سياساتها وبرامجها التي تسعى حثيثة لتحقيقها، لما لها من فوائد ومردود اجتماعي واقتصادي. وعليه، من الضروري مواكبة تلك التطورات وإجراء عملية تحيين بين الفترة والفترة للاستفادة من التجارب العالمية ومسايرة التطورات والإنجازات التي تحدث هنا وهناك.

### 3.5 تحقيق وتعزيز مبدأ الديمقراطية التشاركية محليا.

ليس من بين أهداف الحوكمة تحقيق الديمقراطية التشاركية فقط، بل السعي الحثيث لتعزيزها بين المواطنين، وهذا ضمانا لبقائها واستمراريتها وكذا الحيلولة دون النكوص والتراجع عنها لأي سبب من الأسباب التي يمكن اختلاقها، ولا يتم هذا الأمر إلا من خلال تفعيل الممارسة الآنية المباشرة أو غير المباشرة عبر كل الوسائل والوسائط المتاحة كمنصات الدردشة أو تطبيقات زوم للحوار المباشر أو من خلال كتابة التعليقات والآراء على صفحات الفايسبوك التابعة للمؤسسات الرسمية، وحتى إجراء الاستفتاءات ذات النطاق المحدود والمحلي حول موضوع أو قضية من القضايا التي تهم المواطن بشكل مباشر.

### 4.5 تعزيز الثقة في المجالس المحلية المنتخبة التي هي إحدى مؤسسات الدولة.

لقد عززت الممارسات الخاطئة، سواء كانت عن قصد أم عن غير قصد، من قبل المنتخبين المحليين وحتى الإداريين من تزعزع الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة وعلى الأخص منها البلدية بحكم قربها منه، وبحكم أنها مسؤولة على العديد من مصالحه وحاجياته اليومية، ولاسترجاع الثقة وتعزيزها لدى المواطن ولدى غيره من أطراف الحوكمة الاتصالية، فمن الجيد

العمل علىحوكمة الاتصال كأحد أهم أفرع الحوكمة المحلية، إذ له القدرة على تحسين صورة المنتخبين في حال ما التزموا بحيثيات العمل الاتصالي وفق الضوابط والقواعد التي تفرضها الحوكمة.

**5.5 الكشف عن الفساد والمفسدين.**

إن التغطية على حالات الفساد والمفسدين يشجع على انتشار هذه الظاهرة الخطيرة التي تنخر مؤسسات الدولة وتفقدها المصداقية، كما أنها مصدر لهدر المال العام وتحويله باتجاه المصالح الخاصة، والإثراء والتربح على ظهر المشاريع والصفقات العمومية. إن الحوكمة الاتصالية، من خلال ما تمنحه عبر مؤشر الشفافية والإفصاح، تقوض وبشكل قوي منظومة الفساد والمفسدين. إن التلاعب في الميزانية وفي الصفقات وفي منح المشاريع للجهات المقربة، والتي تشكل تحالفات غير شرعية وغير قانونية، لا يمكن أن يتم إلا حين تسود التعمية والتغطية على الطرق والإجراءات التي يتم بها العمل في مثل هذا المجال. كما أن مبدأ المساءلة، والذي يمكن لكل أطراف الحوكمة أن تمارسه من خلال وسائط التواصل الاجتماعي، يجعل رئيس البلدية والمنتخبين والموظفين، على حد سواء، عرضة للمساءلة الملحة والمستمرة. إن الحوكمة الاتصالية تمنحنا مزية الوقاية من الفساد، فهي من خلال الشفافية تثبط كل محاولة للفساد وتمنع حدوثها.

**6.5 إبراز القيادات والكفاءات.**

البلدية مكان ممتاز لإبراز المهارات القيادية الكامنة لدى المنتخبين، كما أنها ميدان للتدرب على كل عناصر القيادة الاجتماعية والسياسية والإبداعية، ودور الحوكمة الاتصالية في هذا المضمار هو إبراز تلك القيادات وما تمتلكه من مهارات وكفاءات، فما أكثر ما صار رؤساء بلديات ناجحون على هرم السلطة في بلدانهم.

**7.5 خلق ديناميكية التحفيز الاجتماعي المستمر.**

بإمكان الحوكمة الاتصالية أن تخلق ديناميكية لدى الأفراد والمؤسسات من التحفيز المستمر، وهذا من خلال خلق وإشاعة جو من المنافسة الشريفة في المجال الثقافي والرياضي والتضامن الاجتماعي، ويكون ذلك عبر الإعداد الجيد للنشاطات المختلفة واستغلال المناسبات الوطنية والدينية، مع ضرورة إشراك كل أطراف الحوكمة الاتصالية.

**6 أطراف الحوكمة الاتصالية في البلدية.**

أطراف الحوكمة الاتصالية هي الأطراف التي لها تفاعل أو صلة مباشرة بالبلدية، وهي التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها لها.

### 1.6 داخـــــــليا.

ينقسم الطرف الداخلي بدوره إلى قسمين.الموظفون الذين تربطهم بالبلدية عقود عمل دائمة أو مؤقتة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المنتخبون الذين وصلوا إلى البلدية عبر حصولهم على أصوات الناخبين المحليين، وهم باقون في البلدية طيلة عهدتهم ما لم يحل دون ذلك مانع قانوني أو طبيعي. ما يميز المنتخبين عن الموظفين، أن أولئك لديهم برامج سياسية على أساسها منحت لهم أصوات الناخبين، وهم خلال فترة حكمهم يسعون لتطبيق تلك البرامج، وبالتالي هناك مسؤولية أخلاقية تقع عليهم أمام المواطنين، ولعل هذا ما يجعل أي تصرف خاطئ من قبل المنتخبين يظهر أثره _أو بعبارة مناسبة_ رجع صداه في عزوف المواطن عن المشاركة، أو انتشار الإشاعة مقابل تواري الحقيقة، أو تراجع في مستوى الثقة الممنوحة لهؤلاء.

#### 1.1.6 المـــوظفون.

الموظفون هم الكتلة الصلبة والمستقرة في البلدية، وينقسمون هم أيضا إلى قسمين:

- **الإداريـــون:** وهم الموظفون الذين أنيطت بهم كافة الأعمال الإدارية، وهم موزعون على كافة المصالح والمكاتب، كما أنهم خاضعون لتراتبية هرمية يقبع على رأسها الأمين العام، والذي يمثل الهيئة الإدارية.
- **العمـــــال:** وهم الموظفون الذين يقومون بأعمال غير إدارية، كعمال النظافة والصيانة والحراسة، وهم تحت المسؤولية المباشرة للأمين العام للبلدية.

الموظفون بشقيهما الإداريون والعمال، وبخاصة الإداريون منهم، هم طرف أساسي في الحوكمة الاتصالية، وهذا على اعتبار:

**أولا:** أن المصلحة أو المكتب المكلف بالجانب التقني للاتصال في البلدية يشغله موظفون إداريون من ذوي الاختصاص في المجال.

**ثانيا:** أن هؤلاء الموظفون يدخلون في خطة الحوكمة الاتصالية بحكم أنهم يتصلون في إطار رسمي بالبيئة الخارجية للبلدية عبر المصالح الإدارية أو الخدماتية للبلدية.

**ثالثا:** أن هؤلاء الإداريون والعمال هم جزء من المجتمع المحلي، لذا هم يتصلون بشكل غير رسمي بالبيئة الخارجية ويقومون بنقل كل شيء عن البلدية، الخطط؛ الأهداف؛ المشاريع؛ الصراعات والمشاكل الداخلية...الخ.

### 2.1.6 المنتخبون.

من الناحية العددية لا يشكل المنتخبون سوى أقلية مقارنة بعدد الموظفين في البلدية، غير أن إدارة البلدية والقرارت التي تتخذ فيها هي من شأن المنتخبين، وبشكل أخص هي من شأن رئيس البلدية، والسبب يعود إلى أن كثير من بنود القانون البلدي تتيح للرئيس صلاحيات واسعة. بينما تعود وظيفة المصادقة على الميزانية والمشاريع على عاتق المجلس المنتخب وأيضا ممارسة الرقابة على أعمال رئيس البلدية ونوابه الذين يشكلون المكتب التنفيذي البلدي.

### 2.6 خـــــــارجيا.

### 1.2.6 المواطنون.

من منظور علم الاجتماع، المواطنون هم الخلايا التي تشكل هذا الكائن الحي الكبير الذي نسميه مجتمعا، كما أنهم هم أنفسهم من يشكلون الأبنية الاجتماعية الأخرى. أما من منظور التشريع والقانون فهم الجهة التي تمنح الشرعية لمؤسسات الدولة ومن بينها البلدية، كما أن مفهوم المواطنة لا يمكن تفعيله ميدانيا وواقعيا إلا إذا وجد هؤلاء المواطنون. وعليه فلا حوكمة اتصالية من دون وجود المواطن الذي يعد الهدف المحوري لأي تنمية محلية، إذ غاية البلدية في نهاية المطاف خدمة المواطن أولا وأخيرا.

### 2.2.6 جمعيات المجتمع المدني.

إن للمجتمع المدني موقعا مهما في إطار الحوكمة الاتصالية، فمن خلال إدراجه في الخطة الاتصالية البلدية، والتي يتم ضبطها وفقا لمعايير الحوكمة الاتصالية، فإن الفعالية والنجاعة المنتظرة من ذلك تكون كبيرة، ويتجلى هذا في المخرجات المتمثلة في المشاركة في اجتماعات المجلس البلدي ليس كجهة ملاحظة فقط، وإنما كجهة مراقبة أيضا وحتى كجهة لها حق المساءلة، المبادرة باقتراح مشاريع تنموية، المساهمة في الفعاليات التي تنظمها البلدية، العمل كوسيط بين البلدية والمجتمع المحلي تعزيز التفاهم والثقة.

### 3.2.6 الأحزاب السياسية.

الأحزاب السياسية هي طرف مهم في الحوكمة الاتصالية، ففي أغلب الأحيان ما يكون رؤساء البلديات من قوائم حزبية، وهؤلاء هم من يديرون الشأن البلدي رفقة مجلس يتشكل هو أيضا من خليط من أفراد لهم انتماء حزبي سياسي. على العموم الأحزاب لها ضلع مباشر في الحوكمة فممثلوها يصنعون السياسات ويتخذون القرارات، وأفكار هذه الأحزاب تعد مرجعا لهؤلاء قد يستمدون منها، كما أن البعض منها يقوم بتدريب وتكوين ممثليه على مختلف أنماط التسيير والتواصل وكيفيات التأثير في المواطنين، وكيفيات بناء السياسات وصناعة الرأي العام الموالي.

### 4.2.6 الوصـــــــاية.

تتمثل الوصاية في وزارة الداخلية التي يمثلها الوالي، فهذا الأخير يمتلك جملة من الأدوات القانونية التي تسمح له، تحت طائلة ظروف معينة، إحلال سلطته بدل سلطة رئيس البلدية والمجلس البلدي، كما أن له حق تعيين من يسير البلدية في حال تعذر على المجلس البلدي القيام بذلك لأي سبب من الأسباب. كما أن له حق النظر في مداولات المجلس البلدي وقبولها أو رفضها كليا أو جزئيا. هذه السلطة التي لدى الوالي تجعله طرفا مهما في الحوكمة الاتصالية. فالتواصل معه يأخذ بعدين، أحدهما قانوني والثاني علائقي سياسي.

### 5.2.6 المؤسسات الحكومية.

هناك العديد من المؤسسات الحكومية والتي تمثل القطاع العام سواء تلك التي يمكن تصنيفها ضمن القطاع العام الخدماتي مثل المؤسسات التربوية والصحية والأمنية والمالية، أو الصناعي مثل المؤسسات المنتجة للسلع غير الخدماتية. كل هذه المؤسسات، وخاصة إذا ما كانت تنشط في الحدود الإقليمية للبلدية وتوظف نسبة من مواطني البلدية، تعد طرفا مهما من أطراف الحوكمة الاتصالية.

### 6.2.6 المؤسسات الخاصة.

القطاع الخاص " هو ذلك الجزء من النشاط الاقتصادي الذي لا يخضع مباشرة للإدارة الحكومية"[14]، على مستوى البلدية يعد القطاع الخاص شريكا مهما، سواء كان ذا رأس مال كبير أم صغير، لأنه مصدر مهم من مصادر ميزانية البلدية من خلال ما يدفعه لخزينتها من ضرائب أو ما يوظف من عمال أو ما يقدم من خدمات. إن الحوكمة الاتصالية تقتضي الاهتمام به وإدراجه ضمن خطتها واعتباره شريكا مهما لا يستغنى عنه.

## 7 محددات الحوكمة الاتصالية في البلدية.

المحددات أو ما يمكن أن نسميه أيضا المقومات، هي تلك العناصر التي تقوم عليها الحوكمة الاتصالية، وفي حال غيابها فلا حديث عن الحوكمة الاتصالية. وفي حدود اعتقادنا تقوم الحوكمة الاتصالية على أربعة محددات رئيسية وهي :

### 1.7 الرؤية الاستراتيجية.

من الضروري وجود رؤية استراتيجية عامة لدى صانع القرار المحلي، متمثلا في رئيس البلدية والمجلس الشعبي البلدي، متضمنة في جزئيتها رؤية استراتجية للاتصال بشكل عام. قد تكون خمس (5) سنوات، وهي مدة العهدة الانتخابية، غير كافية لتحقيق رؤية استراتيجية بشكل كامل، لكن هذا لا يمنع من وجدود مثل هذه الرؤية محليا، فهي تساعد في تأطير الأفكار

وقولبتها ضمن أنشطة وفعاليات عملية وبرامج ميدانية وإعطاء البعد النظري والفلسفي لها، كما أنها تمنع من الارتجال الغير منضبط والتكرار الممل والنقل غير المتوافق مع الخصوصيات المحلية اجتماعيا وثقافيا.

**2.7 الإطـــــار القانوني.**

في حقيقة الأمر ليس هناك نقص في الترسانة القانونية بدءا من المرجع الأول لقوانين الدولة وهو الدستور الذي يضمن في نصوصه حق المواطن في المشاركة في تسيير الشأن العام، إلى غاية قانون البلدية الذي ينص صراحة على أن تكون البلدية هي الإطار القاعدي للتواصل ما بين الدولة والمواطن، وعلى أن يكون له نصيب وافر في الحصول على المعلومة في شفافية ووضوح، لكن يبقى التحدي هو في مدى الالتزام بتطبيق هذه النصوص التشريعية على أرض الواقع.

**3.7 الكفاءات البشرية.**

إن الكفاءات البشرية محدد أساسي تقوم عليه الحوكمة الاتصالية، فهم أولئك الأفراد الذين يناط بهم عملية التفكير والتخطيط والتنفيذ للحوكمة الاتصالية. وعلى هؤلاء أن يكونوا على حظ وافر من الكفاءة والمهارة والمهنية. وبخاصة على مستوى البلدية حيث التفاعل اليومي والمباشر مع كل أطراف الحوكمة الاتصالية. إن مثل هذه الكفاءات البشرية تحتاجللتدريب والتكوين الحاجي والمستمر، خاصة في ظل التطور والتغير السريع في الوسائل والتقنيات، والأساليب الإدارية والتسييرية. وفي هذا الصدد تدخل الوصاية، ممثلة في وزارة الداخلية، كأحد الجهات التي تعمل على تأهيل تلك الكفاءات سواء المنتخبون أو الموظفون، كما يمكن للبلدية أن تنخرط في هذا المسار من خلال التعاقد مع المؤسسات والوكالات المختصة في هذا المجال.

**4.7 الموارد المـــــــالية.**

المال هو عصب الحياة، وهو وقود الأنشطة والفعاليات. الحوكمة الاتصالية ليست أفكارا مجردة بل سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي تحتاج إلى مخصصات مالية ثابتة، وكافية غير منقوصة. لذا يجب الحرص على إدراج المصاريف المتعلقة بالحوكمة الاتصالية ضمن ببنود الميزانية السنوية للبلدية، وعلى المنتخبين أن يفعلوا هذا الحرص من خلال المصادقة عليها، ذلك أن الميزانية تناقش بندا بندا.

**8 مؤشرات الحوكمة الاتصالية في البلدية.**

يطرح العديد من الخبراء إشكالية قياس الحوكمة بشكل عام، ويعتبرون أن مؤشراتها يمكن أن تكون عرضة للذاتية والانحياز مما يجعلها غير ذات فائدة في إظهار مدى تطبيق الحوكمة

ومدى فاعليتها في رفع أداء المنظمة، لكن هذا لا ولم يمنع من استحداث المؤشرات وذلك لضرورة التقييم والتقويم، وإيجاد البدائل المختلفة التي تضمن الاستمرارية والكفاءة. ومن بين المؤشرات التي نتعقد أنها ضرورية في قياس الحوكمة الاتصالية في البلدية نذكر.

**1.8 الشفافية والإفصاح.**

لعل ما تدور حوله الشكوك والإشاعات على مستوى البلديات، وما يجري على ألسن المواطنين ومنشوراتهم وتعليقاتهم عبر مختلف الوسائط بشكل واسع، هو الشفافية والإفصاح في ذكر قيمة الميزانية البلدية، ذكر القيمة المالية للصفقات، والشركات والمؤسسات التي حازت عليها، ذكر الاعتمادات والمخصصات المالية للمشاريع المسجلة خلال السنة المالية، المناقشات والمساجلات التي تقع أثناء المداولات، كل هذه التطلعات والمطالب يجب أن تكون بين يدي أطراف الحوكمة من غير قيد أو شرط، ولا حتى من غير أن يطلبوها، فالشفافية والإفصاح يجب أن تكون بشكل آلي. فالوصول السهل والسلس للمعلومة الصادقة والمناسبة في التوقيت المناسب هو الجوهر الحقيقي لمؤشر الشفافية والإفصاح.على البلدية أن تصبح بيتا من زجاج لأنها وكما هو الشعار المرفوع على واجهاتها فهي بالشعب وإلى الشعب، ولكي يتحول هذا الشعار إلى واقع معاش، فلابد من ممارسة الشفافية والإفصاح.

قد يصطدم مؤشر الشفافية والإفصاح مع مبدأ التحفظ والسرية لمن هم في الوظائف الحكومية، إذ ليس كل ما يعرف يعلن به، فهناك إجراءات وقرارات يجب التحفظ عليها وعدم تداولها على نطاق عام لأن في ذلك مفسدة ومضرة لأطراف معينة. وهنا نجد أنفسنا في حاجة إلى تحديد ما يجب أن يكون في ضوء الشفافية والإفصاح وما لا يمكن أن يكون. ومعنى هذا القول ضرورة وجود نظام يسمح بتطبيق هذا المؤشر ميدانيا.

**2.8 المشـــــــــاركة.**

تنص المواد11- 12- 13 من قانون البلدية 2011 وبشكل مباشر وواضح على ضرورة إشراك المواطنين كأفراد أو مؤطرين في جمعيات في معرفة المخطط التنموي للبلدية والمشاريع التي تسعى البلدية لإنجازها، كما أن للمواطن حق الاقتراح وحق الاستشارة ضمن أطر محددة، كما أن له الحق في حضور المداولات أو الحصول على نسخ منها. هذه الآلية القانونية حتى وإن كانت جيدة على مستوى الطرح فإنها تحتاج إلى تفعيل ميداني يمكن بموجبه أن تتحقق المشاركة الفعلية لأطراف الحوكمة الاتصالية في التعرف على ما يدور في بلديتهم ومن ثم المساهمة الإيجابية في التنمية المحلية. وفي هذا المضمار، فقد فسح قانون البلدية لرئيس البلدية إمكانية استحداث فضاء تشاوري يضم الخبرات والكفاءات المحلية تحت مسمى المجلس

الاستشاري البلدي. هذا الشكل من الهيئات والأطر يتحقق بفضلها مؤشر المشاركة بشكل عملي وفعلي بعيدا عن أي تنظير أو ديماغوجية.

**3.8 المســـــــاءلة.**

كلمة المساءلة تثير الانزعاج والخوف لدى المسؤولين عامة، ولدى المنتخبين خاصة، لأنها تشعرهم بأنهم تحت المراقبة والمتابعة، وأن عليهم العمل بشكل قانوني في ظل الشفافية والإفصاح، وأنه في أي لحظة بإمكانهم التعرض للمحاسبة والمساءلة من قبل من أوصلهم، عن طريق الانتخاب، ووضع فيهم ثقته. وأنه مقابل تلك الثقة عليهم أن يكونوا مستعدين وبشكل طوعي للمساءلة، بل يفترض أن يبادروا من تلقاء أنفسهم إلى وضع أنفسهم في دائرة المساءلة من خلال تقديم تقرير أدبي ومالي عن حصيلة نشاطاتهم عند نهاية كل سنة مالية. عملية نشر مثل هذه التقارير عبر الوسائط المختلفة كي يطلع عليها جميع أطراف الحوكمة الاتصالية، هو من صميم الحوكمة الاتصالية.

**4.8 البرامج والخـــطط.**

وجود خطط وبرامج معدة للتطبيق في مجال الاتصال. فالعديد من المؤسسات تقوم بوضع مخطط اتصالي سنوي إما من طرف موظفين مؤهلين أو باللجوء إلى مؤسسات خاصة محترفة في ميدان العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، أو بصيغة المشاركة بين موظفي البلدية وتلك المؤسسات المختصة. إن التوجه نحو وضع مخطط اتصالي بلدي يعد توجها صحيحا في تطبيق الحوكمة الاتصالية، لما في ذلك من إمكانية التعرف على الحاجات والمستهدفين والوسائل والمضامين الخاصة بكل طرف ولكل ظرف، مع إمكانية قياس المخرجات ومدى تحققها بالنظر إلى المدخلات والإمكانيات التي تم رصدها.

**5.8 الفعالية والنجاعة.**

كل فكرة أو عمل أو نشاط يقيم على أساس مدى الفعالية والنجاعة. ولهذا السبب يعد مؤشر الفعالية والنجاعة من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتداد بها، والاعتماد عليها، والالتزام بها عند العمل بالحوكمة الاتصالية في البلدية، وحتى في غيرها. وتشمل الفعالية والنجاعة في مجال الحوكمة الاتصالية كلا من الأفراد في أدائهم لمهامهم وظائفهم المتصلة بالحوكمة الاتصالية، وأيضا الخطط والبرامج المسطرة للتحقيق الحوكمة الاتصالية ميدانيا، إضافة إلى فعالية ونجاعة الوسائل والأدوات.

## الخـــــــــــــاتمة.

في الختام، نود أن نؤكد مجددا على أن هذا المقال هو محاولة لإثارت مفهوم جديد هو الحوكمة الاتصالية، ولا نستطيع أن ندعي أننا بلغنا غايتنا فيه، فهو محفوف بالعديد من النقائص التي سوف نسعى، ويسعى غيرنا للتقليل منها من خلال دورة النقد والبحث.

الحوكمة الاتصالية، من وجهة نظرنا ضرورة ملحة يقتضيها تطور الحقل المعرفي البحثي، وقبله الممارسة الميدانية في مجال الحوكمة. هذه الحوكمة التي انتشرت أفقيا وعموديا شاملة المؤسسات المالية والاقتصادية والحكومية والخاصة، وعليها الآن أن تطرق باب الاتصال المؤسسي أو التنظيمي، فهناك حاجة ماسة لأن يحتك الاتصال بالحوكمة فيستمد منها ضوابطها وقواعدها ومؤشراتها، وأن تخرجه في هيئة جديدة يواكب معها التغييرات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

إن حوكمة الاتصال ضرورة، وبخاصة في المجالس المحلية المنتخبة التي تشهد ضعفا في الأداء الاتصالي، يعود سببه إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة التي تعكس أهمية ودور الاتصال ومكانته في منظومة التسيير المحلي، وإلى ضحالة في المهارات وقلة في الكفاءات لدى المنتخبين والموظفين على حد سواء، وإلى عدم انتباه الوصاية لهذا الخلل، أو قلة اهتمامها به، إذ لا تدرجه ضمن الأولويات مقارنة مع الجانب المالي والقانوني، حيث تفرد لهما دورات تكوينية دورية تمس رؤساء البلديات والأمناء العامين وكذا رؤساء بعض المصالح من ذوي الصلة.

الحوكمة الاتصالية في البلدية يجب أن تصبح واقعا ملموسا، لكي ننتقل بالاتصال فيها إلى أفق جديد يتميز بالنجاعة والفعالية. ويكون ذلك من خلال الالتزام بتطبيق القانون، وتخصيص الموارد المالية، وإعداد الكوادر البشرية، مع وجود رؤية استراتيجية تتضمن البعد الاتصالي لدى كل من المنتخبين والوصاية. عندئذ لسوف نرى تلك الثمار التي تغدق بها علينا الحوكمة الاتصالية متمثلة في اتساع دائرة اهتمام المواطنين بالشأن العام والمشاركة فيه، وعودة الثقة، التي لا ينكر تزعزعها أحد، في مؤسسات الدولة وعلى رأسها البلدية، وانكماش مؤشر الفساد المالي والإداري في ظل الشفافية التامة والمساءلة الصريحة.

## قائمة المراجع.

1. ***مرفت، جمال الدين، و علي، شمروخ***(2015 ). الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ص 103- 106.

2. ***محمد ياسين، غادر***(2012، ديسمبر). محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص13.

3. ***وفاء، معاوي***(2015)، *نحو تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل الحوكمة الالكترونية*، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (10)، ص92.

4. ***مركز أبو ظبي للحوكمة***. *أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم*. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، الإمارات العربية المتحدة، ص5.

5.Ben rejeb,Wajdi(2003). *Gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie*, (Mémoire pourl'obtention du diplôme des études approfondies en management), Faculté des science économiques et de gestionde ,Tunis, p12

.

6. ***منال هلال، المزاهرة***(2012). *نظريات الاتصال*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص37.

7. ***عبد الكريم، أبو مصطفى***(2001). *الإدارة والتنظيم(العمليات-المفاهيم-الوظائف)*، عمان، دار النصر للنشر والتوزيع، ص18.

8. ***عباس، علي***(2004). عمان، *أساسيات علم الإدارة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص153.

9. ***بسام، البسام***(2021). *الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة*، المجلة العربية للإدارة، المجلد(41)، العدد(3)، ص11.

10. ***كريمة، جلام***(2014، أكتوبر). فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي : جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص4.

11. ***أبو بكر الصديق، قيداون، و خيرة، معمري***(2017). الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (30)، العدد(01)، ص59.

12. ***هيكل عبد العزيز، فهمي***(1987). *موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية*، لبنان، دار النهضة العربية، ص684.